



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAMARÓN HACIA
EL MERCADO DE DUBÁI DESDE LA EMPRESA PROCAMARONEX DE
GUAYAQUIL EN EL 2022**

**GUAMAN GUAYAS CRISTHIAN ALBERTO
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**ORDOÑEZ ORDOÑEZ JOSSELYN DANIELA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2021**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAMARÓN
HACIA EL MERCADO DE DUBÁI DESDE LA EMPRESA
PROCAMARONEX DE GUAYAQUIL EN EL 2022**

**GUAMAN GUAYAS CRISTHIAN ALBERTO
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**ORDOÑEZ ORDOÑEZ JOSSELYN DANIELA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2021**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ANÁLISIS DE CASOS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
CAMARÓN HACIA EL MERCADO DE DUBÁI DESDE LA
EMPRESA PROCAMARONEX DE GUAYAQUIL EN EL 2022**

**GUAMAN GUAYAS CRISTHIAN ALBERTO
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**ORDOÑEZ ORDOÑEZ JOSSELYN DANIELA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

DIAZ CUEVA JIMMY GABRIEL

**MACHALA
2021**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAMARÓN HACIA EL MERCADO DE DUBÁI DESDE LA EMPRESA PROCAMARONEX DE GUAYAQUIL EN EL 2022”

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.revistaespacios.com Fuente de Internet	<1 %
2	archive.org Fuente de Internet	<1 %
3	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
4	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
5	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
6	webdelprofesor.ula.ve Fuente de Internet	<1 %
7	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
8	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Los que suscriben, GUAMAN GUAYAS CRISTHIAN ALBERTO y ORDOÑEZ ORDOÑEZ JOSSELYN DANIELA, en calidad de autores del siguiente trabajo escrito titulado PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAMARÓN HACIA EL MERCADO DE DUBÁI DESDE LA EMPRESA PROCAMARONEX DE GUAYAQUIL EN EL 2022, otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Los autores declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Los autores como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



GUAMAN GUAYAS CRISTHIAN ALBERTO

0706530359



ORDOÑEZ ORDOÑEZ JOSSELYN DANIELA

0750486094

RESUMEN

Considerando la dinámica actual de crecimiento de las exportaciones de camarón y la notable apertura comercial y apoyo que está realizando el Gobierno en conjunto con la empresa privada en incentivar exportaciones, esta investigación propone el desarrollo de un plan estratégico de exportación del camarón ecuatoriano. Especialmente ante un contexto donde el camarón es el producto que lidera las exportaciones no petroleras en el país y que, además, por primera vez, en el año 2021 la producción acuícola nacional catapultó al Ecuador como el principal exportador de camarón en el mundo. En adición, se considera relevante la diversificación de cartera de clientes y exploración de nuevos destinos para el producto estrella del país, debido a la alta concentración de las exportaciones en el mercado chino.

El principal objetivo de esta investigación es desarrollar un plan estratégico de exportación para la empresa Procamaronex de Guayaquil con destino al mercado Dubaití en el año 2022, determinando así la factibilidad del proyecto. Mediante un enfoque mixto, la investigación desarrolló aspectos cualitativos que incluyen el modelo CANVAS, análisis VRIO y matriz FODA, también presentó aspectos cuantitativos por el método de determinación de la TCAG de la oferta y demanda de camarón ecuatoriano hacia Dubái, para encontrar la oportunidad de mercado. En esta investigación también se consideró la relevancia de aspectos culturales para realizar negociaciones en mercados de Medio Oriente. Sumado a esto, se incluye un análisis financiero del proyecto de inversión para desarrollar el plan estratégico. Los resultados revelan que existe una oportunidad de mercado en Dubái para el camarón ecuatoriano dado que la TCAG de la demanda es mayor a la TCAG de la oferta, y que además la propuesta para la empresa PROCAMARONEX es factible y rentable con una TIR de 72% y un periodo de retorno de inversión de 1.41.

Palabras clave: Camarón, Ecuador, Exportación, Plan estratégico.

ABSTRACT

Considering the current dynamics of growing shrimp exports and the considerable commercial opening and support that the Government is carrying out in conjunction with the private sector, this research proposes the development of a strategic plan for the export of Ecuadorian shrimp to Dubai. Especially in a context where shrimp is the product that leads non-oil exports in the country and that, in addition, for the first time, in 2021 national aquaculture production catapulted Ecuador as the main exporter of shrimp in the world. In addition, the diversification of the client portfolio and exploration of new destinations for the country's flagship product is considered relevant, due to the high concentration of exports in the Chinese market.

The main objective of this research is to develop a strategic export plan for the company Procamaronex from Guayaquil to the Dubai market in 2022, thus determining the feasibility of the project. Through a mixed approach, the research developed qualitative aspects that include the CANVAS model, VRIO analysis and SWOT matrix, it also presented quantitative aspects by the method of determining the TCAG of the supply and demand of Ecuadorian shrimp to Dubai, to find the opportunity to market. This research also considered the relevance of cultural aspects to carry out negotiations in Middle Eastern markets. In addition to this, a financial analysis of the investment project is included to develop the strategic plan. The results reveal that there is a market opportunity in Dubai for Ecuadorian shrimp given that the CAGR of the demand is greater than the CAGR of the supply, and that the proposal for the PROCAMARONEX company is feasible and profitable with an IRR of 72%. and an investment payback period of 1.41.

Key words: Ecuador, Exports, Shrimp, Strategic plan.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I: DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	21
1.1 Antecedentes Histórico.....	21
1.1.1 Comercio internacional.....	21
1.1.2 Inicios y Crecimiento (1970 – 1998)	22
1.1.3 Actualidad (2011 – 2020)	23
1.1.4 Plan de negocio - Exportación	24
1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales.....	26
1.2.1 Comercialización	26
1.2.2 Internacionalización de empresas	27
1.3 Antecedentes contextuales.....	27
1.3.1 Descripción Física.....	30
1.3.2 Descripción Demográfica	33
1.3.3 Descripción Sociológica	35
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	37
2.1 Tipo de investigación.....	37
2.2 Métodos teóricos.....	38
2.3 Métodos empíricos.....	38
2.4 Métodos estadísticos	39
2.5 Técnicas de investigación	39
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis.....	40

3.2	Situación actual del mercado de Dubái.....	40
3.2.1	Demanda de camarón de Emiratos Árabes Unidos a Ecuador.	43
3.2.2	Oferta histórica de camarón hacia Emiratos Árabes Unidos	44
3.2.3	Oportunidad de mercado de Emiratos Árabes Unidos.....	45
3.2.4	Estadísticas del precio del camarón ecuatoriano	46
3.3	Desarrollo del plan estratégico	48
3.3.1	Mercado objetivo	48
3.3.2	Meta del proyecto	48
3.3.3	El ambiente de negociación en Dubái.....	48
3.3.4	Análisis VRIO.....	51
3.3.5	Modelo Canvas	52
3.3.6	Análisis FODA	53
3.3.7	Plan operativo	53
3.3.8	Control de calidad	54
3.4	Análisis financiero	56
3.4.1	Margen de comercialización.....	56
3.4.2	Flujo de la operación.....	59
3.4.3	Indicadores financieros	60
	CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	61
	CONCLUSIONES	62
	RECOMENDACIONES.....	63
	BIBLIOGRAFÍA	64
	ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1.	<i>Exportaciones de camarón (Miles USD FOB 1986-1998)</i>	23
Gráfico 2.	<i>Exportaciones de Camarón del Ecuador (Miles USD FOB 2011 - 2020)</i>	24
Gráfico 3.	<i>Estructura de un plan de negocios – exportación</i>	25
Gráfico 4.	<i>PIB Emiratos Árabes (Millones)</i>	28
Gráfico 5.	<i>PIB per Cápita Emiratos Árabes Unidos</i>	29
Gráfico 6.	<i>Exportaciones totales de Ecuador a Emiratos Árabes Unidos</i>	30
Gráfico 7.	<i>Volumen de exportaciones de Procamaronex</i>	32
Gráfico 8.	<i>Principales Destinos de Exportación Procamaronex</i>	33
Gráfico 9.	<i>Nómina Procamaronex por género</i>	33
Gráfico 10.	<i>Nómina Procamaronex por Rango de Edad (Años)</i>	34
Gráfico 11.	<i>Nómina Procamaronex por Nivel Educativo</i>	34
Gráfico 12.	<i>Organigrama - Alta Dirección</i>	35
Gráfico 13.	<i>Estimación de toneladas de camarón ecuatoriano demandadas por EAU.</i> 40	
Gráfico 14.	<i>Exportaciones de Ecuador a Emiratos Árabes Unidos</i>	41
Gráfico 15.	<i>Oportunidad de mercado</i>	45
Gráfico 16.	<i>Evolución del precio promedio anual por libra. Período 1994-2021</i> ..	46
Gráfico 17.	<i>Evolución del precio promedio por libra durante los últimos 25 meses</i> 47	
Gráfico 18.	<i>Tomas de temperatura por parte de control de calidad en embarque</i> ..	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Capacidad de Clasificación de Camarón en planta Procamaronex (Libras)</i>	31
Tabla 2.	<i>Top 10 países con mayor crecimiento de libras según exportaciones de camarón ecuatoriano</i>	42
Tabla 3.	<i>Demanda histórica de Emiratos Árabes Unidos por camarón ecuatoriano</i>	43
Tabla 4.	<i>Demanda vigente y potencial de Emiratos Árabes Unidos por camarón ecuatoriano.</i>	43
Tabla 5.	<i>Oferta histórica de camarón ecuatoriano hacia EAU</i>	44
Tabla 6.	<i>Oferta vigente y potencial de camarón ecuatoriano para Dubái en el periodo 2020-2024</i>	44
Tabla 7.	<i>Precios de compra de camarón actualizados a febrero 2022</i>	47
Tabla 8.	<i>Dimensiones culturales de Hofstede para Emiratos Árabes.</i>	49
Tabla 9.	<i>Análisis VRIO del producto camarón</i>	51
Tabla 10.	<i>Modelo Canvas de proyecto de inversión</i>	52
Tabla 11.	<i>Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de PROCAMARONEX.</i>	53
Tabla 12.	<i>Composición de tallas por cartones en cada contenedor, valorizado</i>	56
Tabla 13.	<i>Valor de venta a lo largo del año 1</i>	56
Tabla 14.	<i>Costos de material de empaque</i>	57
Tabla 15.	<i>Detalle de costos por cartones</i>	57
Tabla 16.	<i>Detalle de costos por libra</i>	58
Tabla 17.	<i>Flujo de la operación por 4 años</i>	59
Tabla 18.	<i>Indicadores financieros: TIR, VAN y PRI.</i>	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Certificado ASC de PROCAMARONEX CIA LTDA.....	69
Anexo 2.	Certificado BASC	70
Anexo 3.	Reporte de inspección	71
Anexo 4.	Carta de autorización	72

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

FAO. Organización de las naciones unidas para la Agricultura y la Alimentación.

INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

BCE. Banco Central del Ecuador.

EAU. Emiratos Árabes Unidos

TCA. Tasa de crecimiento anual

TIR. Tasa Interna de Retorno

VAN. Valor Actual Neto

PRI. Periodo de Retorno de Inversión

INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno de integración mundial que ha permitido romper con las barreras económicas y migratorias de muchos países. Inclusive ante un contexto complicado por la pandemia por COVID-19, donde todas las actividades comerciales se vieron afectadas, el comercio internacional logró mantenerse activo. Esto demuestra cuán cruciales son las relaciones comerciales entre los diferentes países del mundo para que las condiciones de vida de todos los ciudadanos se mantengan beneficiadas.

Además, la pandemia trajo consigo una serie de problemas, tanto sociales como económicas, a nivel mundial. Ecuador, evidentemente, no fue la excepción. Especialmente considerando las etapas iniciales de la pandemia, el país sufrió, además de incontables pérdidas humanas, una contracción económica similar a la vivida durante la Crisis Financiera de 1999, la peor de la historia republicana nacional. Esto representó un problema para las empresas, las cuales vieron cómo el poder adquisitivo del mercado interno cayó. Esto llevó a que varias organizaciones se planteen, en la medida de lo posible, a comercializar sus productos a nivel internacional.

Inclusive en el caso de las organizaciones dedicadas a la exportación, existieron caídas en la demanda mundial de ciertos productos ocasionadas por la crisis económica mundial. Esto, en definitiva, obliga a que estas empresas deban considerar diversificar sus destinos de exportación, de modo que la eventual crisis económica de un país destino en particular no afecte en demasía a la organización.

El Ecuador se trazó objetivos y ha generado varias estrategias para reactivar la economía del país. La estrategia actual es dinamizar la economía mediante la diversificación e introducción de productos ecuatorianos en todas partes del mundo. El objetivo principal es mejorar la balanza comercial y atraer inversión para así mejorar los indicadores económicos. El camarón es actualmente el producto estrella de nuestro país, puesto que ya ha superado al tradicional banano en ventas al exterior. Siendo este producto el más demandado en mercados internacionales por su alta calidad. Promocionar este producto es una oportunidad la diversificación de las exportaciones a mercados no tradicionales como Dubái.

Dubái, es considerada la ciudad más importante de Emiratos Árabes Unidos, debido a sus atractivos paisajes, islas, actividades a realizar, etc. Además, posee un sistema financiero

atractivo, en los últimos años ha crecido al punto de representar más del 10% del PIB (Hernández, 2020), permitiendo despertar el interés hacia los inversionistas para realizar negocios. Con un sistema financiero sólido, en auge, y con políticas que atraen a inversionistas de cualquier tipo, Emiratos Árabes se ha convertido en el destino No.1 de inversionistas y millonarios, lo cual ha permitido que sus residentes gocen de un alto poder adquisitivo.

Sin embargo, el país depende de las importaciones de ciertos productos primarios de distintas regiones, con el fin de satisfacer la demanda interna (OCE Dubái, 2018). Al estar ubicado en una gran extensión de desierto, se presentan dificultades para poder implementar su propia producción. El principal producto alimentario que Dubái demanda es el camarón, lo cual ha venido presentando una cifra considerable en sus exportaciones, esto ha ganado un incremento gracias al crecimiento de su población. Ecuador ha exportado una gran variedad de camarones, tales como: congelados enteros, sin cabeza, desvenados, pelados, entre otros.

En el Ecuador existen más de 70 empresas dedicadas a la exportación de camarón. En Guayaquil se encuentra la empresa "PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN PROCAMARONEX C. LTDA.", la cual se dedica a la actividad camaronera de procesamiento, empaque, comercialización y exportación hacia mercados externos. PROCAMARONEX es una empresa que lleva un año con una nueva administración, y ha venido experimentando crecimiento tanto en libras procesadas como en número de contenedores exportados. Este crecimiento ha traído consigo un evidente proceso de diversificación y penetración en diversos mercados. A pesar de ser una empresa pequeña, ha logrado llegar a diferentes países respondiendo de forma adecuada a cada una de las exigencias de los mercados. Hasta el momento de la elaboración de este proyecto, la empresa no ha realizado ventas a Dubái. Se debe considerar que este mercado es muy exigente con temas de calidad y certificados fitosanitarios, además de tener gran competitividad con respecto a otros países, lo cual conlleva que, por la falta de conocimiento, mala orientación y asesoramiento la empresa no realiza negociaciones con este país.

En este proyecto de investigación, se analizará a una empresa exportadora de camarón: Procesadora y Exportadora de Camarón Procamaronex C. Ltda., la cual será referida en el resto de este escrito como Procamaronex. Inició sus operaciones en 2013 hasta la

actualidad. Su principal destino de exportación es China, seguida de Estados Unidos y Vietnam. Su cartera de clientes es limitada y altamente concentrada en el país asiático, por esta razón, es clave en un contexto bastante incierto, que se inicie la búsqueda de nuevos mercados potenciales.

Emiratos Árabes Unidos es un país ubicado en el Golfo Pérsico. Su capital es Abu Dabi y su ciudad más poblada, y probablemente más reconocida a nivel mundial, es Dubái. Este país, en las últimas décadas, ha vivido un crecimiento económico boyante, principalmente potenciado por la exportación de hidrocarburos. Este crecimiento económico, el cual ha repercutido en el poder adquisitivo de su población, la convierte en un potencial nicho de mercado en el cual Procamaronex podría incursionar.

El principal objetivo de esta investigación es desarrollar un plan estratégico de exportación para la empresa Procamaronex de Guayaquil con destino al mercado Dubaití en el año 2022, determinando la factibilidad del proyecto. Esta investigación busca describir la situación actual del mercado ecuatoriano de camarón, incluyendo las exportaciones de camarón hacia el mercado de Dubái. También determinar la tasa de crecimiento anual de la oferta y demanda de camarón entre Dubái y Ecuador, e identificar la oportunidad de mercado para el camarón ecuatoriano. Además, examinar la propuesta mediante la aplicación del modelo CANVAS, VRIO y FODA. Finalmente, evaluar la factibilidad y rentabilidad del proyecto de inversión.

Este trabajo de investigación se cuestiona de la siguiente forma: ¿Cómo realizar la exportación de camarón hacia el mercado de Dubái desde la empresa Procamaronex de Guayaquil en el 2022 evaluando su factibilidad financiera? A través de esta investigación se aportará información a la empresa sobre la factibilidad de ingresar al mercado objetivo, lo cual le permitirá analizar los riesgos y oportunidades que le conlleva su participación. La metodología empleada fue de enfoque mixto, donde se combinó las fortalezas y ventajas de los métodos cuantitativos y cualitativos para desarrollar el plan de exportación. La investigación se respalda con la fundamentación teórica y la elaboración de un plan de exportación que facilitará a la organización para la adquisición de conocimientos del mercado dubaití, de tal manera será posible la planificación de su ingreso de una forma competitiva.

En este sentido, la presente investigación puntualiza dos temas de gran relevancia para el estudio de negociaciones internacionales y comercio exterior: el comercio internacional y el sector acuícola en Ecuador. El comercio internacional se vuelve un tema de relevancia al ser el principal motor en la dinámica de intercambio de bienes y servicios entre los países y la formación de riqueza de las naciones. Por otro lado, el desarrollo del sector acuícola en el Ecuador ha presentado cifras insuperables en la última década, dejando claro que nuestro país tiene ventaja comparativa en la producción de camarones.

Con la elaboración del plan de exportación se busca conectar a los países Ecuador y Dubái mediante la introducción del producto ecuatoriano, camarón. La elaboración de este plan se justifica ante lo atractivo que se ha convertido Dubái para la realización de negocios. Para el año 2021, el Departamento de Desarrollo Económico de Dubái espera que el país registre un crecimiento económico del 3,1% y del 3,4% en 2022. Además, sus residentes se caracterizan por el alto poder adquisitivo, lo cual abre las posibilidades a la adquisición de productos de alta calidad, entre esos el camarón. Y a su vez la necesidad imperante del Ecuador y en específico de la compañía PROCAMARONEX de diversificar el destino de sus exportaciones.

Aplicando la metodología propuesta, se encontró que existe una oportunidad de mercado para el camarón ecuatoriano en el mercado de Dubái. Además, en esta investigación se determinó que el plan de exportación de camarón ecuatoriano desde la empresa PROCAMARONEX al mercado de Dubái es rentable y factible con una TIR del 72% y un periodo de retorno de inversión de 1.41 años. Por lo cual se recomienda su aplicación en la empresa con el fin de diversificar su cartera que se encuentra altamente concentrada en el mercado chino.

En el capítulo I, se desarrolla el diagnóstico teórico y conceptual del objeto de estudio, describiendo los antecedentes históricos, conceptuales y contextuales del sector acuícola tanto de producción como exportación y la descripción de la empresa a estudiar.

En el capítulo II, se describe la metodología y materiales utilizados y se explica el tipo de investigación aplicado con fundamentación teórica. En este capítulo se explica todo el proceso metodológico de la investigación, desde la obtención de datos históricos, su transformación, descripción y análisis.

En el capítulo III, se describen los resultados obtenidos tanto en el enfoque cuantitativo como cualitativo. Para el corte cuantitativo se detalla la oferta y demanda histórica mientras que se predice la oferta y demanda potencial. Para el corte cualitativo, se incluye el desarrollo del plan de exportación con las herramientas CANVAS, VRIO y FODA. Finalmente se determina la factibilidad y rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros.

En el capítulo IV, se detalla la discusión de los resultados partiendo de la argumentación teórica hasta lo obtenido como resultados de la aplicación del método.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación en un apartado que cumplen con los objetivos planteados.

CAPITULO I: DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes Histórico.

1.1.1 Comercio internacional

El comercio surge del intercambio donde se da una relación más estrecha con la transferencia de bienes, servicios, capital y talento. Las primeras nociones de comercio internacional o economía internacional surgen en el siglo XIX en los escritos de David Ricardo (1817)¹. El modelo ricardiano de comercio internacional defiende las ganancias del comercio a partir de la comercialización de bienes según la eficiencia en producirlos de cada país. Es decir, un país exportará aquellos bienes y servicios que es capaz de producir de forma relativamente más eficiente que su contraparte e importará aquellos bienes y servicios que produce de forma ineficiente. De esta forma, ambos países sacan ventaja puesto que son capaces de exportar aquello en lo que son eficientes y a su vez pueden importar en lo que son ineficientes. Así surge el intercambio eficiente, puesto que producir un bien de forma ineficiente resultaría más costoso que importarlo.

A pesar del consenso general de que la apertura comercial está asociada con un crecimiento económico, existen varios estudios que presentan resultados discrepantes. Algunos autores sostienen que la apertura comercial genera un efecto positivo en el crecimiento económico (Merican et al., 2013; Fetahi-Vehapi, Sadiku & Petkovski, 2015; Maridueña, 2017; Alam y Sumon, 2020). Cecchini y Lai-Tong (2008) afirman que el crecimiento económico se da con la apertura comercial siempre y cuando exista transferencia tecnológica. Por otro lado, Hye y Lau (2015) demostraron que los efectos de la apertura comercial en el crecimiento son distintos en el corto y largo plazo. En el largo plazo, el resultado fue negativo para el crecimiento económico mientras que, en el corto plazo, se evidenció un crecimiento positivo.

En contraste a las ideas para promover la globalización, es decir, liberar el comercio y eliminar barreras arancelarias, Chang (2013) afirma que los países desarrollados, cuando

¹ David Ricardo: *The Principles of Political Economy and Taxation*. Homewood, IL: Irwin, 1963.

eran países en desarrollo, ninguno practicaba el libre comercio. Lo que hacían era promover sus industrias nacionales mediante aranceles, tasas aduaneras, subsidios y otras medidas (Chang, 2013). En esto último, Yanikkaya (2003) también sostiene ese resultado puesto que afirma que las restricciones comerciales generan un impacto positivo en el crecimiento, en especial, en los países en vías de desarrollo.

1.1.2 Inicios y Crecimiento (1970 – 1998)

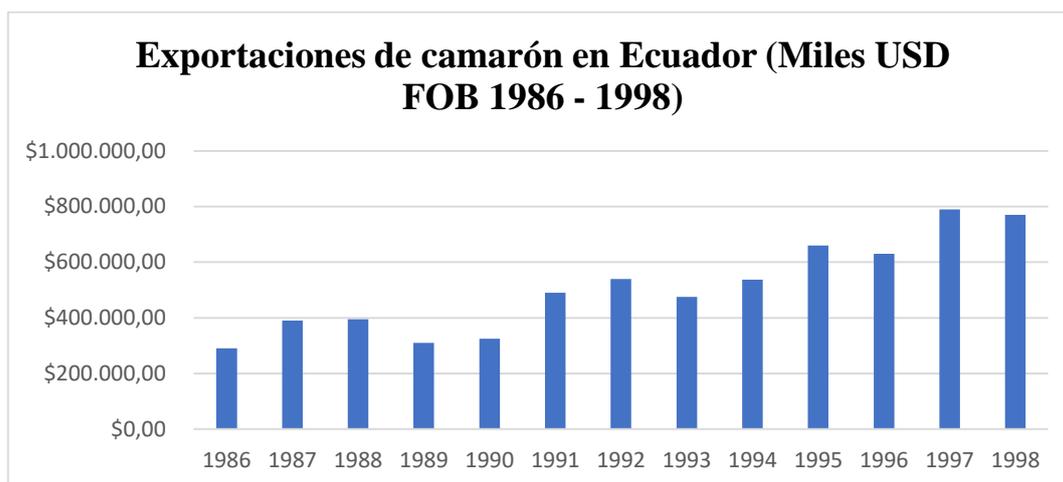
La acuicultura ha sido el grupo de producción de alimentos de más rápido crecimiento en el mundo en las últimas décadas. El aumento de la producción acuícola ha revolucionado el suministro de productos del mar y están convirtiéndose en una fuente de alimentos cada vez más importante a escala mundial (Garlock et al., 2019). La actividad camaronera en el Ecuador inició en la década de los años 70, principalmente en el sur del país. Fueron las condiciones climáticas y geográficas por la presencia de salitrales en el área, lo cual dio lugar propicio para el crecimiento del camarón (FAO, 2022). El acelerado crecimiento de la actividad acuícola en el país se evidencia por la cantidad de hectáreas explotadas para el criadero de camarones. En 1974, a inicios de esta actividad en el país existían 600 hectáreas dedicadas al cultivo de camarón (FAO, 2022.), mientras que para el año 1995, esta cifra ascendía a 180,000 hectáreas (Piedrahita, 2018).

Sin embargo, el camino a recorrer no fue fácil para los primeros camaroneros, puesto que se carecía de conocimiento en esa área. Fue así que se dio un largo proceso de aprendizaje y mejoras continuas en el proceso de producción acuícola. Parte importante del eventual desarrollo de la industria camaronera a nivel nacional está relacionada a los esfuerzos de mejorar las capacidades y conocimientos técnicos. Claves para el desarrollo de la industria fueron iniciativas como la apertura de la carrera de Acuicultura en la Escuela Superior Politécnica del Litoral a inicios de la década de los años 80, y la creación del Centro Nacional de Agricultura e Investigación Marina (CENAIM) a inicios de la década de los años 90 (Piedrahita, 2018). En los años 90, el sector acuícola experimentó una crisis sanitaria (Moncada, Ramírez y González), lo cual trajo consigo mejoras en la producción a aquellos camaroneros que decidieron adaptarse.

Desde sus inicios, el sector camaronero presentó cifras positivas en todos sus indicadores, las exportaciones no fueron la excepción. De acuerdo a datos del Banco Central (2019), las exportaciones de camarón, a pesar de ciertas caídas temporales, tuvieron un crecimiento sostenido desde sus inicios hasta los años 1997 y 1998, donde alcanzó su

máximo nivel histórico. En el Gráfico 1, que muestra cifras oficiales de las exportaciones de camarón del país desde 1986 (año en que el Banco Central del Ecuador empezó a llevar registro de dichas cifras) a 1998 se evidencia este crecimiento sostenible, que en su punto más alto alcanzaba exportaciones de alrededor de \$900 millones (Banco Central del Ecuador, 2002).

Gráfico 1. Exportaciones de camarón (Miles USD FOB 1986-1998)



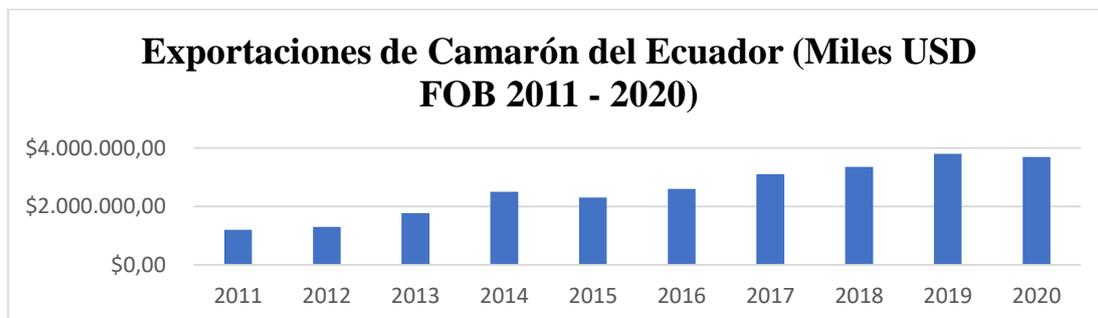
Fuente: Banco Central del Ecuador Elaboración: Autores

1.1.3 Actualidad (2011 – 2020)

El proceso de mejora de la industria camaronera previamente descrito no solo permitió que el país alcanzara su nivel de exportaciones previo a la Mancha Blanca, sino que creó el ambiente propicio para que la industria pueda crecer de manera sustancial. Desde el año 2019, el camarón se convirtió en el principal producto de exportación no petrolera del país, superando productos tradicionales como el banano y el cacao, industrias que no muestran una estrategia clara como la que, forzada por la afectación de la Mancha Blanca, la industria camaronera ha desarrollado (CAMAE, 2019). A 2020, la industria camaronera ha superado con creces sus niveles de exportación máximos de 1997 y 1998. Su máximo histórico actual se dio en el año 2019, con un total de exportaciones de \$3,900 millones, cuatro veces más que su nivel de \$900 millones previo a la Mancha Blanca (Azüero, Montealegre, Campoverde, y Unda, 2021).

En el Gráfico 2 se puede evidenciar el nivel de exportaciones de la industria entre el periodo 2011 a 2020:

Gráfico 2. Exportaciones de Camarón del Ecuador (Miles USD FOB 2011 - 2020)



Fuente: Banco Central del Ecuador Elaboración: Autores

1.1.4 Plan de negocio - Exportación

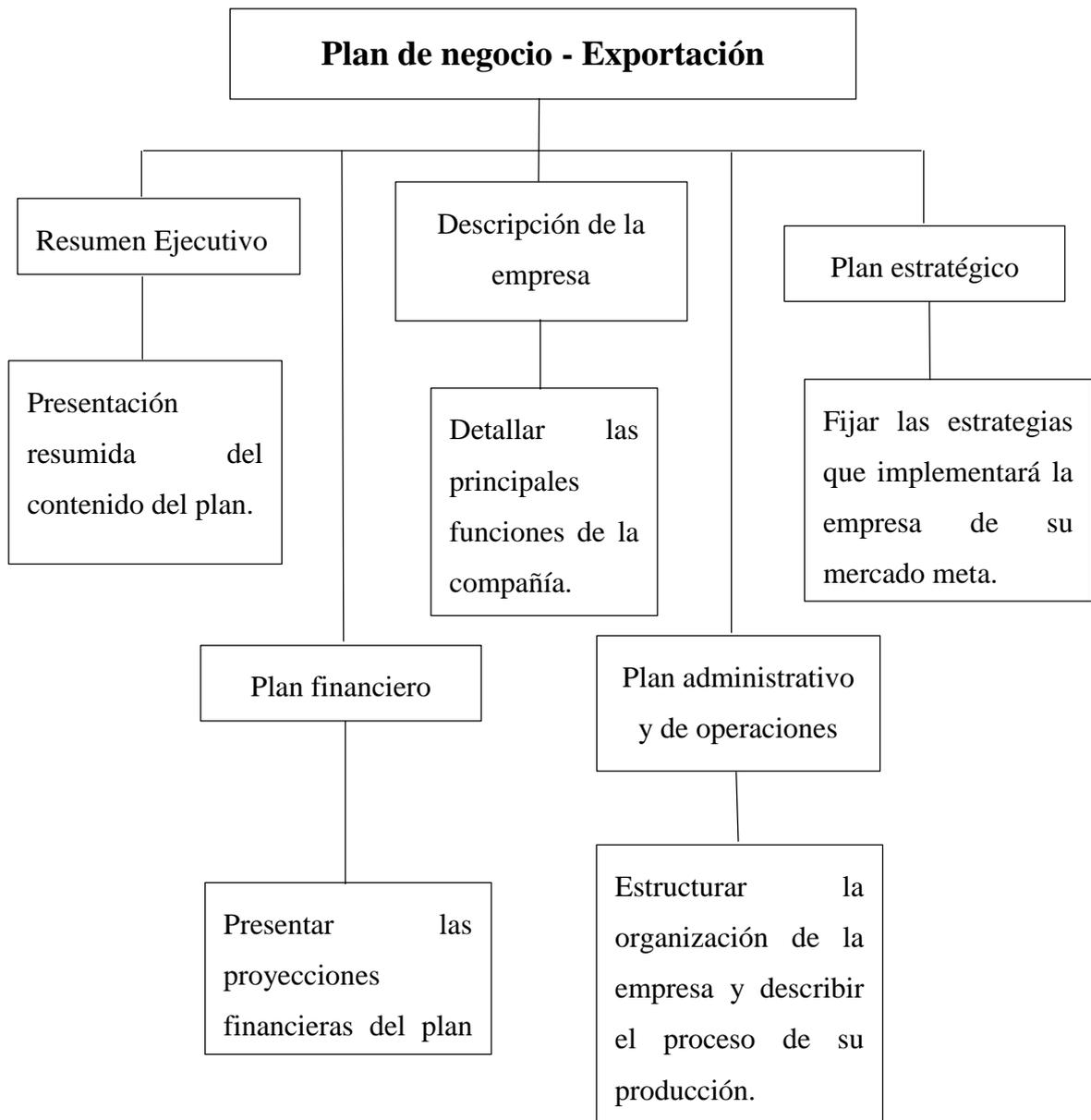
Durante años, las exportaciones han representado un gran valor a los países que proveen recursos, ante esto ha permitido favorecer el desarrollo de las economías mediante las ventas a mercados internacionales. Para Águila y Díaz (2020), hacen referencia que la exportación influye en las decisiones de una empresa exportadora, lo cual esta tiene la responsabilidad de emplear un diseño estratégico con actividades relacionadas que conlleve acabo su exportación. Para la ejecución del plan de negocio - exportación, Páramo (2013), indica que, durante el proceso de su elaboración, se debe de tomar en cuenta la información de la empresa, la capacidad que dispone al producir su producto, análisis del mercado en el cual desea participar, entre otros aspectos más que permita identificar las posibles oportunidades al momento de ingresar al mercado deseado.

Verduga (2021), el plan de negocios para la exportación, permite garantizar la viabilidad del negocio que se plantea al ejecutar con el país meta, mediante su implementación se conocerá el sostenimiento económico y financiero del proyecto. Por lo tanto, la empresa Procamaronex al basarse a este plan, determinará factores que ayude a comprender la situación actual del mercado, sector y entorno en el cual se está basando, producto camaronero. En la propuesta del plan de negocios con fines de exportación, servirá como una idealización a la empresa con el país emiratí al establecer una posible negociación, con el contenido de este plan, se podrá conocer las principales regulaciones que tenga el

país de destino, de tal manera, Procamaronex logre cumplir de manera eficiente con estas medidas.

De acuerdo a Zorite (2015), citado en Baque, Viteri, Álvarez y Izquierdo (2020) determina la estructura de un plan de negocio, lo cual este menciona que se ajusta a las diversas necesidades de la compañía. En el Gráfico 3 se detalla la estructura:

Gráfico 3. Estructura de un plan de negocios – exportación



Fuente: Baque, Viteri, Álvarez e Izquierdo (2020)

Elaboración: Los autores.

1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales.

1.2.1 Comercialización

Las empresas dedicadas en el proceso de producción realizan acciones que les permite dar salida a sus productos, de manera que lleguen a las manos de los principales consumidores, este proceso se lo denomina como comercialización. Para Kotler y Armstrong (2013) mencionan que la comercialización es considerada un acto introductorio de un producto para un mercado en específico, de modo que permita que un consumidor tenga la disposición de adquirir el bien, satisfaciendo sus necesidades.

A través de las actividades que se realizan en la comercialización, han permitido que muchas empresas logren influir en los consumidores por medio de la ejecución de ciertos planes, de esta forma consigan alcanzar las expectativas deseadas que es de obtener ventas. Es por esto que “el proceso de comercialización permite el traslado de productos de un punto principal a otros definidos por la organización en sus planes de distribución y venta” (Meleán y Velasco, 2017, p. 49). Con la ejecución de un adecuado proceso en la comercialización de un producto, permitirá influir en la economía de su empresa, debido que con la planificación y organización de las actividades obtendrán excelentes utilidades.

Es necesario efectuar un arduo proceso de comercialización para introducir productos a mercados internacionales, de tal forma el producto sea muy apetecible por los distintos consumidores que se encuentra en los países objetivos, de acuerdo a esto obtendrá grandes volúmenes de ventas, consiguiendo aportar a la economía de un país. Establecer un adecuado proceso de comercialización “retribuye sustancialmente en los rubros económicos y actividades comerciales” (Varela, et ál., 2017).

Las tres definiciones sobre la comercialización empleadas por los autores hacen referencia que es un proceso donde se compone de varias actividades que permita entrar a un mercado. Kotler y Armstrong especifican que es una introducción de un producto, sin embargo, no indica que es un proceso donde se implementa ciertos planes que permita distribuir el bien dentro de un territorio deseado como si lo hacen Meleán y Velasco. Solamente Varela y otros autores hacen hincapié que los procesos de comercialización atribuyen en los aspectos económicos y al llevar un adecuado proceso, tendrán un impacto en el mercado, lo que significa que generará grandes volúmenes de ventas.

1.2.2 Internacionalización de empresas

La internacionalización es considerada como un elemento importante para una empresa que desee incrementar el tamaño de su negocio, debido que esto le permitirá tener acceso a nuevos mercados. La internacionalización no solo se basa a la venta internacional de ciertos productos o servicios que una empresa pueda producir, “sino también a otras funciones de la cadena de valor de la empresa” (Solana y Abbott, 1995, p 112). Las funciones que brindan las empresas pueden generar un gran valor competitivo en frente de otras compañías, logrando ser únicas en el mercado, por lo tanto, los clientes los preferirán.

El objetivo de la internacionalización por parte de una empresa, es para comercializar sus productos a un mercado extranjero. De acuerdo a Zerpa (2016) manifiesta que la internacionalización es considerada un proceso donde permite que la empresa mantenga una relación de negocio con un mercado no nacional. Los procesos que una empresa ejecuta, brinda a la contribución de la elaboración de sus productos, si se considera el correcto proceso, la empresa tendrá un resultado favorable, permitiendo que los principales clientes lo consuma.

Según los autores Rave, Rubio, y Gutierrez (2018) el proceso de la internacionalización de una empresa “consiste en realizar transacciones comerciales en otro país diferente al que se encuentra radicada, es decir, su salida a mercados exteriores, o de manera simple, cualquier transacción comercial, privada o gubernamental, entre dos o más países” (p. 2).

Las tres teorías analizadas por parte de los autores, se ha planteado que la internacionalización es un instrumento de entrada al mercado internacional. De acuerdo a los autores Solana y Abbott hacen referencia que la internacionalización no solo son ventas que realiza las empresas a países extranjeros, si no las funciones que generan valor a sus bienes. Desde el punto de vista de la autora Zerpa (2016) menciona que la internacionalización es un negocio establecido por ambas partes. Solamente los autores Rave, Rubio y Gutierrez indican que son transacciones comerciales que realizan diferentes países.

1.3 Antecedentes contextuales.

Un objetivo clave para toda empresa es el crecimiento en ventas. Sin embargo, las organizaciones, al igual que en el resto de sus ámbitos, deben planificar de manera

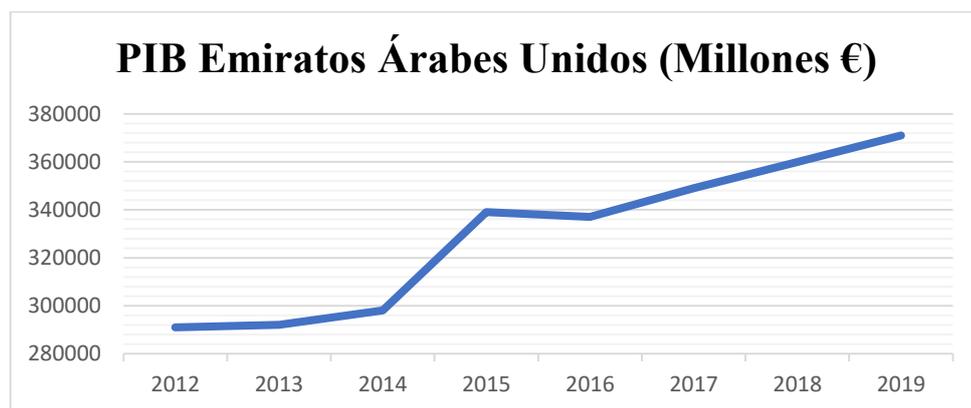
acertada sus acciones comerciales de modo de conseguir clientes que, además de permitir un crecimiento en ventas, sirvan a los objetivos estratégicos de la organización. Parte importante de esta planificación es el análisis de clientes o de nichos de mercado potenciales, de modo de reconocer si incursionar en ellos es o no beneficioso para la empresa.

Para el caso de Procamaronex, al tratarse de una empresa exportadora, es de crucial importancia el análisis de la situación económica y comercial de los países a los que apunta a exportar. En este caso, se debe analizar la situación económica y comercial de Emiratos Árabes Unidos.

Un factor clave al momento de analizar potenciales países para exportar es su poder adquisitivo. Dos indicadores claves para este análisis son el Producto Interno Bruto (PIB) y el PIB per Cápita, el cual ajusta el PIB del país a su cantidad de habitantes, lo cual refleja de mejor manera el poder adquisitivo de los potenciales consumidores finales.

En lo que respecta al PIB, Emiratos Árabes Unidos llega a la cifra de 376.000 millones de euros a 2019, lo cual convierte al país en la economía #28 del planeta (Banco Mundial, 2022). Además, el país muestra un aumento constante de su PIB, lo cual evidencia que la economía del país se encuentra en crecimiento, lo que favorece a las intenciones de establecer relaciones comerciales con el mismo. En el Gráfico 4 se muestra lo indicado:

Gráfico 4. PIB Emiratos Árabes (Millones)

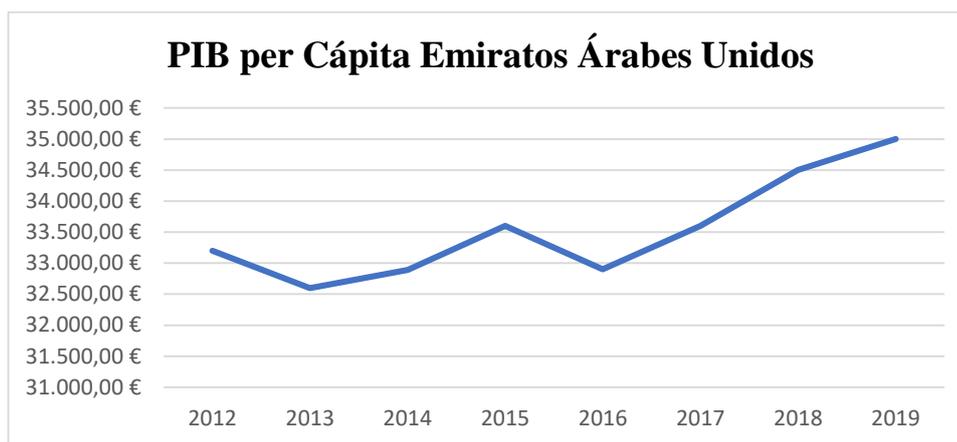


Fuente: Expansión – Diario Económico Elaboración: Los Autores

Respecto al PIB per Cápita, la situación es bastante similar. El PIB per Cápita del país ascendió a 34.997€, lo que lo convierte en el 21er país con mayor PIB per Cápita del

mundo (Banco Mundial, 2002.). Además, dicho indicador presenta una tendencia positiva a lo largo del tiempo, especialmente entre los años 2016 y 2019, lo cual significa que el poder adquisitivo del habitante promedio del país muestra tendencia a aumentar, lo cual representa una oportunidad clara para comercializar en dicho país. En el Gráfico 5 se evidencia dicha tendencia:

Gráfico 5. PIB per Cápita Emiratos Árabes Unidos

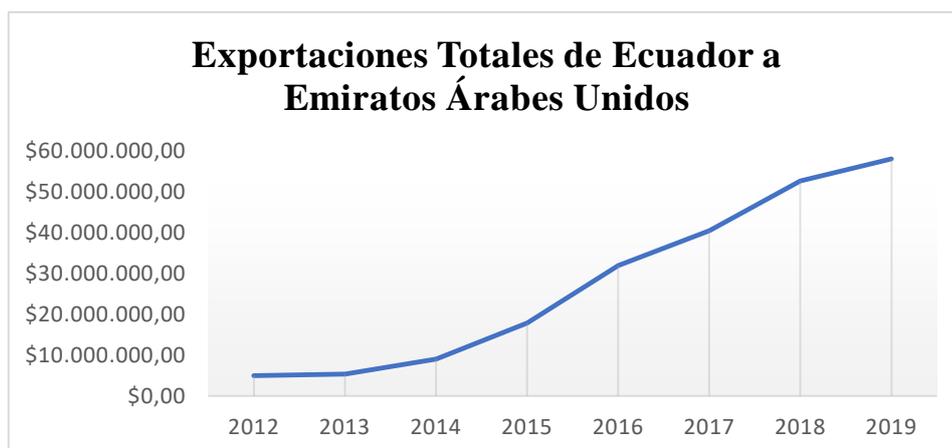


Fuente: Expansión – Diario Económico Elaboración: Autores

Otra variable importante a analizar para este caso es la evolución de las relaciones comerciales entre Ecuador, país donde se ubica Procamaronex, y Emiratos Árabes Unidos. Un indicador importante para analizar esta relación comercial es la dinámica de las exportaciones desde Ecuador hacia Emiratos Árabes Unidos.

En 2019, Ecuador exportó un total de aproximadamente \$58 millones. Esto es especialmente importante si se considera que, a 2012, esta cifra ascendía a apenas aproximadamente \$5 millones, lo que implica un crecimiento de aproximadamente 1 200% a lo largo de siete años, lo cual indica un fortalecimiento de las relaciones comerciales entre los dos países, lo que puede significar una ventaja para Procamaronex a la hora de incursionar en el mercado emiratí. El Gráfico 6 muestra lo expuesto:

Gráfico 6. Exportaciones totales de Ecuador a Emiratos Árabes Unidos



Fuente: Banco Mundial Elaboración: Autores

1.3.1 Descripción Física

La empresa está ubicada en el Km. 16,5 de la Vía a Daule, a las afueras de la zona urbana del cantón Guayaquil, zona caracterizada por su fuerte presencia de actividad industrial. Se encuentra ubicada en la parroquia Pascuales del cantón Guayaquil, parroquia caracterizada por su población de clase socioeconómica baja.

Respecto a su producción, la cual se basa en la clasificación y empaque de camarón para su posterior comercialización, la Planta cuenta con cuatro máquinas clasificadoras, cuya capacidad productiva se detalla en la Tabla 1:

Tabla 1. *Capacidad de Clasificación de Camarón en planta Procamaronex (Libras)*

Clasificadora	Estructura	Libra entero/Hora	Libra cola directa/Hora	Libra cola rechazo/Hora	Total/Hora
#1	Banda-Elevador- Rodillos-Tolva- Línea de empaquetado	6.000	3.750	1.450	11.200
#2	Banda-Elevador- Tolva	4.000	2.000	1.100	7.100
#3	Banda-Elevador- Rodillos-Tolva- Línea de empaquetado- Volteador	6.000	3.550	1.250	10.800
#4	Banda-Elevador- Rodillos-Tolva- Línea de empaquetado- Volteador	6.000	4.450	1.580	12.030

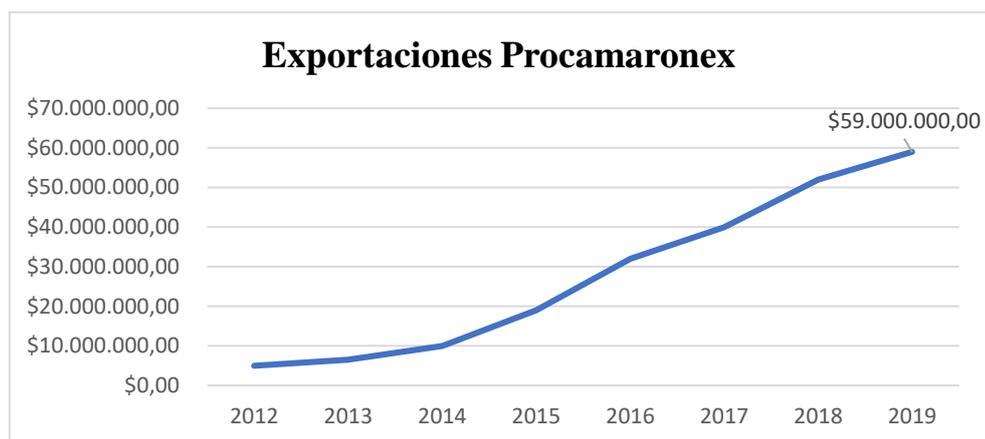
Fuente: Datos Internos Elaboración: Autores

Estos datos muestran que, por hora, la planta de Procamaronex tiene capacidad para clasificar 41 130 libras de camarón. Esto le da capacidad a la empresa de poder comercializar su producto a nivel internacional.

La empresa inició operaciones en 2013 y registra exportaciones desde el año 2018. Respecto a sus exportaciones, la empresa ha evidenciado un crecimiento exponencial en los últimos tres años. Sus cifras de exportaciones pasaron de aproximadamente \$1,2 millones en 2018 a \$44,5 millones de 2020 según declaraciones fiscales.

En el Gráfico 7 se muestra lo indicado:

Gráfico 7. Volumen de exportaciones de Procamaronex

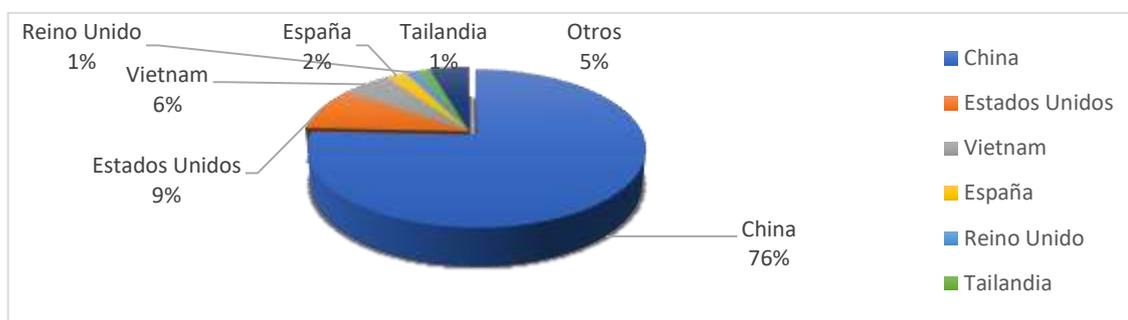


Fuente: Declaraciones Tributarias Elaboración: Autores

Respecto a sus principales destinos de exportación, se tiene que aproximadamente el 75,73% de las exportaciones de Procamaronex tienen como destino final China, seguido por Estados Unidos, con un 8,96% y Vietnam con un 5,61%. Vemos que la actividad de exportación de la Empresa se encuentra fuertemente concentrada en esos tres países, con un total agregado de 90,30% de las exportaciones totales. Sin duda alguna, el análisis de posibles alternativas diferentes de destinos de exportación sería beneficioso para la empresa, ya que reduciría su dependencia en estos tres países, y especialmente su dependencia respecto a China.

En el Gráfico 8 se detallan los principales socios comerciales de Procamaronex:

Gráfico 8. Principales Destinos de Exportación Procamaronex

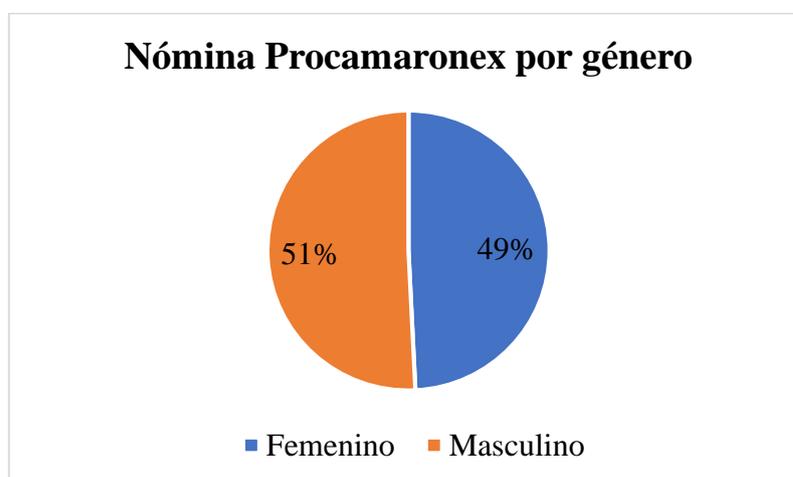


Fuente: Procamaronex Elaboración: Autores

1.3.2 Descripción Demográfica

Procamaronex cuenta con una nómina de 705 colaboradores, mayoritariamente ubicados en la ciudad de Guayaquil, ubicación de la Planta de la organización. Una parte importante del análisis demográfico de la nómina es su distribución de género, la cual se evidencia a continuación en el Gráfico 9:

Gráfico 9. Nómina Procamaronex por género

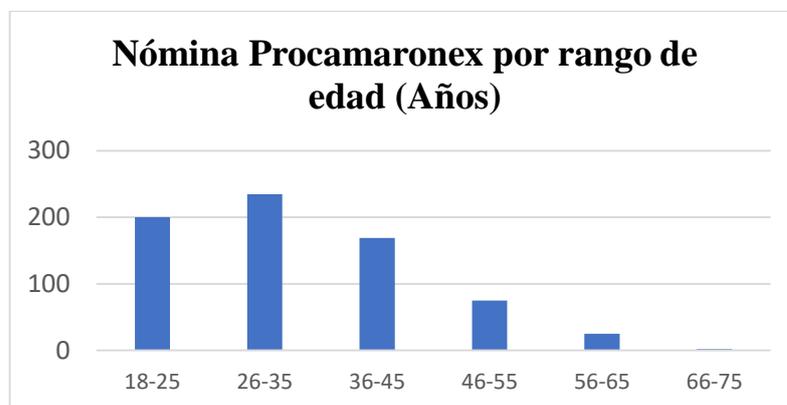


Fuente: Procamaronex Elaboración: Autores

Se puede apreciar cierto balance en la nómina de la organización en cuanto a género respecta, con un 50,78% de hombres y un 49,22 % de mujeres.

Respecto a la distribución por edad de la nómina de Procamaronex, se evidencia una fuerte concentración en los rangos de edad entre 18 y 35 años, con un 61,70% del total de la nómina. En el Gráfico 10 se evidencia lo anteriormente mencionado:

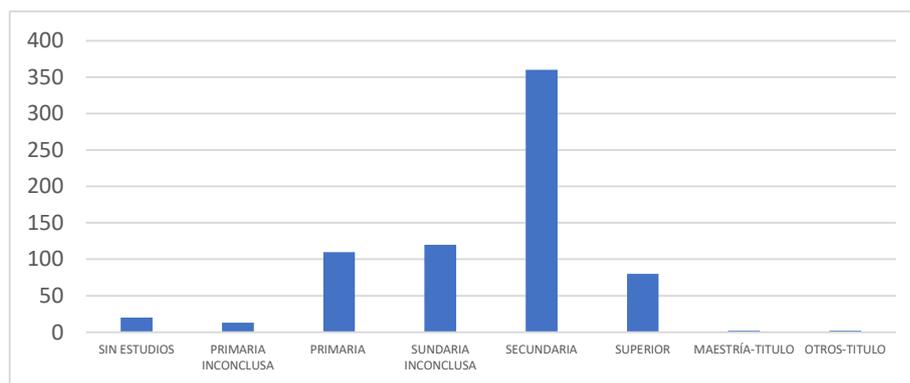
Gráfico 10. Nómina Procamaronex por Rango de Edad (Años)



Fuente: Procamaronex Elaboración: Autores

Otro aspecto fundamental al analizar la composición de la nómina de Procamaronex es el nivel de instrucción de sus colaboradores, ya que la misma permite tener una idea de la situación socioeconómica de sus integrantes. En el Gráfico 11 se muestra la distribución del nivel de instrucción de la nómina de la empresa:

Gráfico 11. Nómina Procamaronex por Nivel Educativo



Fuente: Procamaronex Elaboración: Autores

Se puede evidenciar que apenas el 11,35% de la nómina de la empresa tiene un nivel de estudio mayor al de la secundaria completa. Este valor, además, es superado ampliamente por el total de la nómina que no ha alcanzado a cumplir sus estudios secundarios, el cual

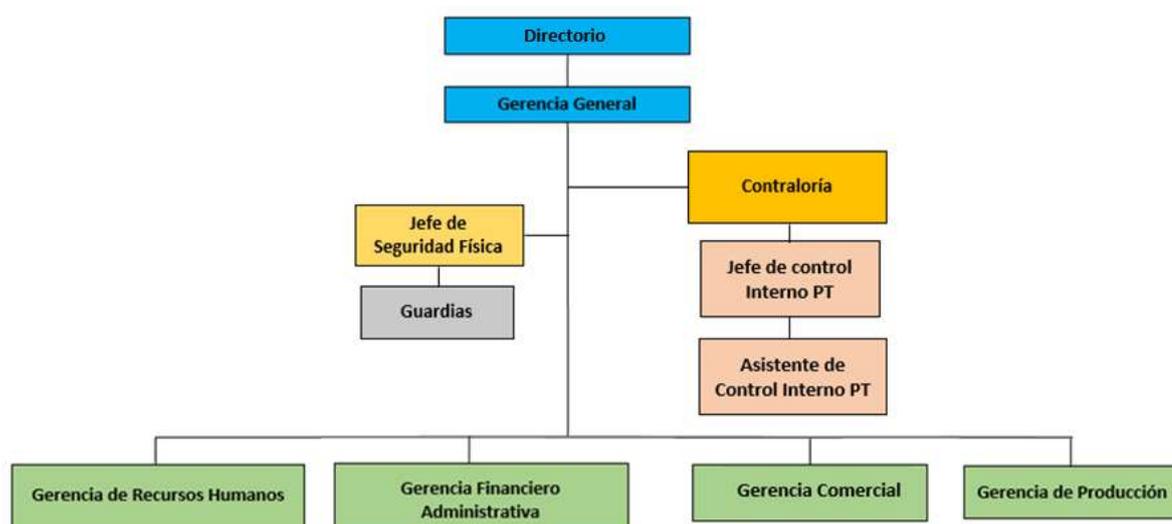
asciende al 36,74%. Sin embargo, la mayoría del personal (51,91%) ha cumplido sus estudios secundarios sin acceder a educación superior.

1.3.3 Descripción Sociológica

La empresa evidencia un organigrama bastante vertical a nivel gerencial, existiendo únicamente cuatro altos cargos que reportan al Directorio, cantidad baja especialmente considerando el tamaño total de la nómina, el cual asciende a 705 colaboradores.

Los altos cargos de la Empresa presentan el siguiente orden jerárquico, detallado en el Gráfico 12:

Gráfico 12. Organigrama - Alta Dirección



Fuente: Procamaronex

Se puede observar la división de la Organización en cuatro departamentos principales: Recursos Humanos, Financiero-Administrativo, Comercial y Producción. La estructura de cada Departamento va en función de sus requerimientos particulares.

En respuesta al crecimiento exponencial en exportaciones que la Empresa ha experimentado en los últimos años y a la situación respecto al nivel educativo del personal, la Empresa tiene planificados varios programas de educación y capacitación, de modo de mejorar la preparación de su personal, lo cual beneficia tanto a los colaboradores como a la organización. Esta planificación, sin embargo, se ha visto frenada por la pandemia de COVID-19. Con la actual implementación del Plan de Vacunación del

gobierno nacional, al estabilizarse la situación sanitaria nacional, la implementación de esta planificación empezará a tomar marcha.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

El método de investigación se adapta a la naturaleza de la investigación respondiendo al problema planteado, por las circunstancias, los recursos y el contexto en el cual se desarrolla (Hernández-Sampieri, 2014). Es el objetivo para el estudio de la problemática lo que determinará el método a aplicar.

En esta investigación, respondiendo al objetivo se decidió aplicar el enfoque mixto porque este recoge la objetividad de un modelo cuantitativo y la subjetividad de lo cualitativo, trasladando la investigación hacia la captura de una realidad intersubjetiva, donde coexisten ambas visiones. La aplicación del enfoque mixto responde a la necesidad de ampliar la investigación hacia una visión más integral y completa del problema. Así mismo, se justifica al permitir una mayor capacidad de explicación del fenómeno a estudiar mediante la recolección y análisis de datos.

En adición, el enfoque mixto permitirá llevar a cabo la contextualización del fenómeno a estudiar. En el caso del presente proyecto, la primera etapa cuantitativa consistió en el análisis de series de datos relacionadas a las exportaciones de camarón. Por medio del análisis de datos estadísticos y de la información recopilada, se estudió el entorno del mercado potencial de Dubái y el de camarón en Ecuador. La información histórica se la obtuvo del Banco Central del Ecuador (2022) y de TradeMap (2022). Con base a esta información, se aplicaron las técnicas de la tasa anual de crecimiento y oportunidad de mercado. Además, se realizó el análisis financiero mediante estructura de costos para determinar margen de comercialización e indicadores financieros. Para la rama cualitativa se describió el plan estratégico de exportación hacia el mercado objetivo que incluyó la aplicación del modelo CANVAS, análisis culturas de las dimensiones de Hosfede, y todos los procesos clave desde la compra de la materia prima hasta la entrega a puerto destino.

El método aplicado en esta investigación es concurrente puesto que ambos enfoques ocurren de forma paralela. La recopilación de datos estadísticos sucede de forma simultánea a la elaboración del plan estratégico para la exportación de camarón hacia Dubái. Posterior a la recolección de los datos e interpretación de resultados tanto cuantitativos como cualitativos, se desarrollaron “*metainferencias*” las cuales van a

integrar lo encontrado, las inferencias y conclusiones de los dos métodos. En este caso, la investigación cuantitativa fue analizada en primer lugar porque formará parte del entorno a estudiar, luego la investigación cualitativa permitió explorar el proceso de exportación hacia este nuevo mercado.

Siendo una investigación exploratoria y descriptiva, se estudiaron fuentes secundarias, para obtener datos característicos del mercado de Emiratos Árabes Unidos y el mercado del camarón en Ecuador. Esta investigación realizó la recolección de información secundaria y su análisis tanto para el enfoque cuantitativo como cualitativo. Posteriormente, se realizó la integración de los datos cuantitativos y cualitativos para enriquecer la discusión de resultados, donde la interpretación fue producto de toda la información en su conjunto.

2.2 Métodos teóricos.

Quesada y Medina (2020) describen los métodos teóricos de la investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico.

Analítico-sintético

Se utilizará este método analítico-síntesis, debido que nos permitirá descomponer las principales características gnoseológicas, económicas y administrativas del proceso de exportación del camarón hacia el mercado de Dubái, consiguiendo así, estudiar cada una de las características y posteriormente reconstruirlas a fin de completar un todo en una síntesis.

2.3 Métodos empíricos

Para obtener los resultados esperados en la presente investigación, se aplicaron métodos como la observación. Esto permitió recopilar información en la empresa PROCAMARONEX para un análisis exhausto del objeto de estudio.

De acuerdo a la aplicación de los métodos empíricos, se analizó los datos obtenidos, brindando así solución a la problemática de la investigación. Actualmente, no se ha llevado a cabo la correcta aplicación, por lo que el contenido de esta investigación es de conocimiento empírico y espontáneo de los investigadores.

2.4 Métodos estadísticos

En esta investigación se enriqueció el análisis mediante el corte cuantitativo con la aplicación de bases estadísticas de información sobre exportaciones de camarón del Ecuador hacia Dubái. En ciertas investigaciones utilizaron el método de diferencia de medias para estimar las exportaciones de camarón en el Ecuador como Jiménez, Carvajal y Vite (2021). Mientras que otras aplicaron métodos econométrico como el Modelo Arima o Modelo autorregresivo integrado de media móvil (Herrera, Herrera & Betancourt, 2021). Para esta investigación se aplicó el método matemático TCAG para determinar demanda y oferta potencial y a su vez la oportunidad de mercado para el camarón ecuatoriano en Dubái. Con la ejecución del método, la información fue transmitida de manera fácil y comprensible al lector, a través de la aplicación de herramientas gráficas.

2.5 Técnicas de investigación

Los métodos de investigación utilizados fueron los datos estadísticos históricos, estimaciones de TCAG y oportunidad de mercado, modelo CANVAS, análisis de dimensiones de Hofstede y análisis financiero.

En la primera etapa de la investigación cuantitativa se utilizó herramientas como la TCAG y la oportunidad de mercado. Por un lado, la TCAG determinó la tasa de crecimiento anual gradual con base en el histórico. Por otro lado, la oportunidad de mercado determinó la diferencia entre la demanda vigente y potencial y la oferta vigente y potencial. Así permitió determinar el número de libras demandadas y a demandar que no se encuentran satisfechas por la tendencia de la oferta actual. Adicional, se realizó un análisis financiero que permitió determinar la factibilidad de introducción del camarón ecuatoriano en Dubái.

Para el corte cualitativo de esta investigación se desarrolló el plan estratégico, incluyendo el modelo CANVAS, análisis de la cultura con las dimensiones de Hofstede, especificaciones de control de calidad y demás detalles relevantes para llevar a cabo el proyecto de exportación de camarón hacia Dubái. El objetivo fue describir el producto (camarón), tomando mucho en cuenta las especificaciones de calidad que el cliente requiere. Además, se encontró las principales características y análisis de los potenciales clientes.

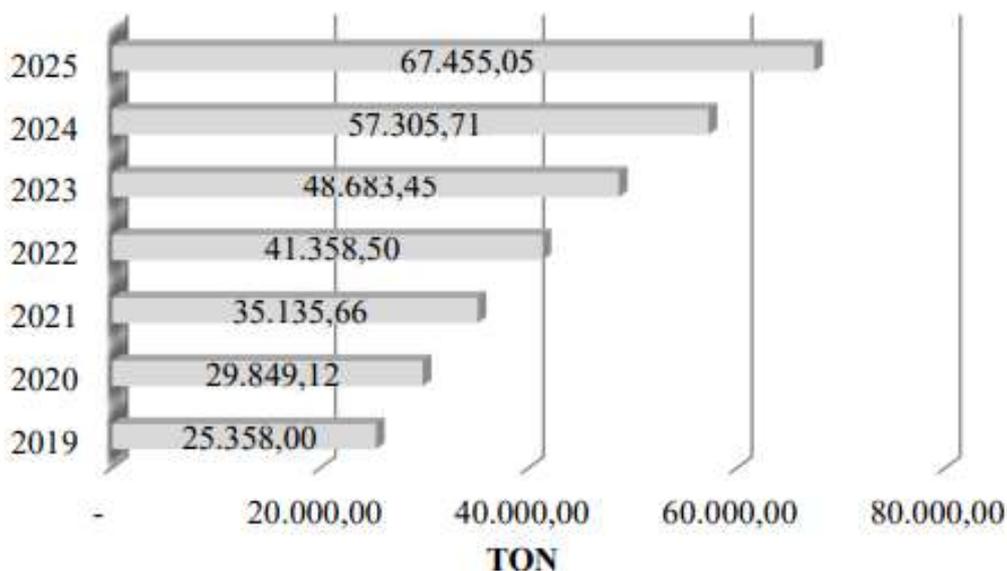
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis

En esta investigación se analizó la serie de tiempo desde el 2017 al 2021 en secuencia trimestral para los gráficos y en secuencia anual para cálculos y predicciones, de las exportaciones de camarón hacia Emiratos Árabes Unidos en toneladas métricas. La información fue recopilada de la página web del Banco Central del Ecuador y de la plataforma TradeMap.

3.2 Situación actual del mercado de Dubái

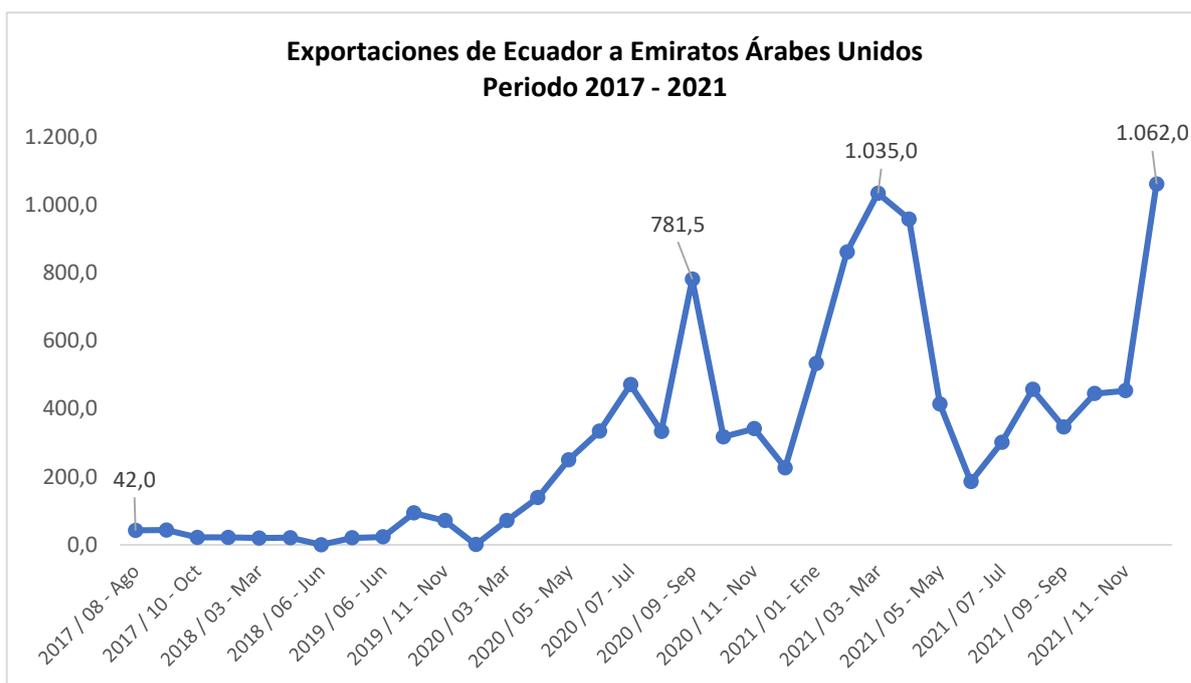
Gráfico 13. Estimación de toneladas de camarón ecuatoriano demandadas por EAU.



Fuente: Rodríguez (2020)

Según el estudio realizado por Rodríguez (2020), la demanda potencial en EAU por camarón del mundo aumentará a una TCAG de 1.18. Es decir, en el año 2019, las estadísticas revelan que la demanda de camarón fue de 25.358 toneladas al año, pero la demanda potencial al año 2025 será de 67.455,05 toneladas al año, mostrado en el Gráfico 13.

Gráfico 14. Exportaciones de Ecuador a Emiratos Árabes Unidos



Fuente: Banco Central del Ecuador (2022)

En base a las estadísticas mensuales presentadas por el Banco Central del Ecuador, se muestra en el Gráfico 14 que en el año 2017 las exportaciones de camarón de Ecuador hacia Emiratos Árabes Unidos fueron de 128 toneladas, mientras que en el 2018 fueron de 60 toneladas. Para el año 2019, las exportaciones subieron a 187 toneladas y al 2020, 3,199 toneladas métricas. Según este periodo analizado, es muy apresurado concluir el nivel de exportaciones de camarón hacia ese país, se presentan datos irregulares que no ayudan a dar un análisis certero.

Tabla 2. *Top 10 países con mayor crecimiento de libras según exportaciones de camarón ecuatoriano*

PAÍS	ene - dic 20		ene - dic 21		% Variación	% Variación
	Dólares	Libras	Dólares	Libras	Dólares	Libras
PUERTO RICO	\$100.395	43.650	\$1.257.633	512.491	1153%	1074%
BOLIVIA	\$19.848	8.160	\$158.730	52.910	700%	548%
DINAMARCA	\$1.721.706	779.074	\$8.259.177	3.181.104	380%	308%
CROACIA	\$109.750	43.900	\$360.975	145.609	229%	232%
TRINIDAD Y TOBAGO	\$825.393	308.746	\$2.692.789	983.479	226%	219%
NUEVA ZELANDA	\$867.317	352.770	\$2.962.336	1.099.762	242%	212%
TAILANDIA	\$20.872.560	9.149.150	\$54.466.332	25.639.911	161%	180%
IRLANDA	\$479.172	202.824	\$1.456.626	514.114	204%	153%
UCRANIA	\$6.223.084	3.045.574	\$18.343.205	7.645.149	195%	151%
EMIRATOS ARABES UNIDOS	\$16.357.338	6.802.293	\$39.702.022	15.832.811	143%	133%

Fuente: CNA (2022)

En la Tabla 2 se detalla que las exportaciones de camarón hacia Emiratos Árabes Unidos del año 2021, en comparación con el año 2020 presentan un incremento del 133% en libras y de 143% en dólares. Además, este notable desempeño lo cataloga como el décimo destino con mayor incremento para los dos últimos años en comparación.

3.2.1 Demanda de camarón de Emiratos Árabes Unidos a Ecuador.

Tabla 3. *Demanda histórica de Emiratos Árabes Unidos por camarón ecuatoriano*

Año	Toneladas métricas
2016	45,0
2017	155,0
2018	89,0
2019	102,0
2020	2.593,0
TCA	175,51%

Elaboración: Autores

En la Tabla 3, se detalla la evolución de toneladas demandadas por Emiratos Árabes Unidos por camarón ecuatoriano en el periodo 2016 a 2020, dejando como resultado un crecimiento significativo del 175% anual. Y las proyecciones se detallan en Tabla 4.

Tabla 4. *Demanda vigente y potencial de Emiratos Árabes Unidos por camarón ecuatoriano.*

TCAG= 2,755	Año	Toneladas métricas
Demanda vigente	2020	2.593,0
Demanda potencial	2021	7.144,1
	2022	19.683,3
	2023	54.230,7
	2024	149.414,4

Elaboración: Autores

3.2.2 Oferta histórica de camarón hacia Emiratos Árabes Unidos

Tabla 5. *Oferta histórica de camarón ecuatoriano hacia EAU*

Año	Toneladas métricas
2015	96
2016	61
2017	128,3
2018	59,9
2019	186,6
2020	3.199,0
TCA	2,016

Elaboración: Autores

Utilizando la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador (2022), se calculó la TCA para el periodo analizado de 2017 a 2020, la Tabla 5. El resultado obtenido es una TCA de 2,02.

Tabla 6. *Oferta vigente y potencial de camarón ecuatoriano para Dubái en el periodo 2020-2024*

TCAG= 2,02	Año	Toneladas métricas
Oferta vigente	2020	3.199,0
Oferta potencial	2021	7.054,1
	2022	14.222,9
	2023	28.677,3
	2024	57.821,1

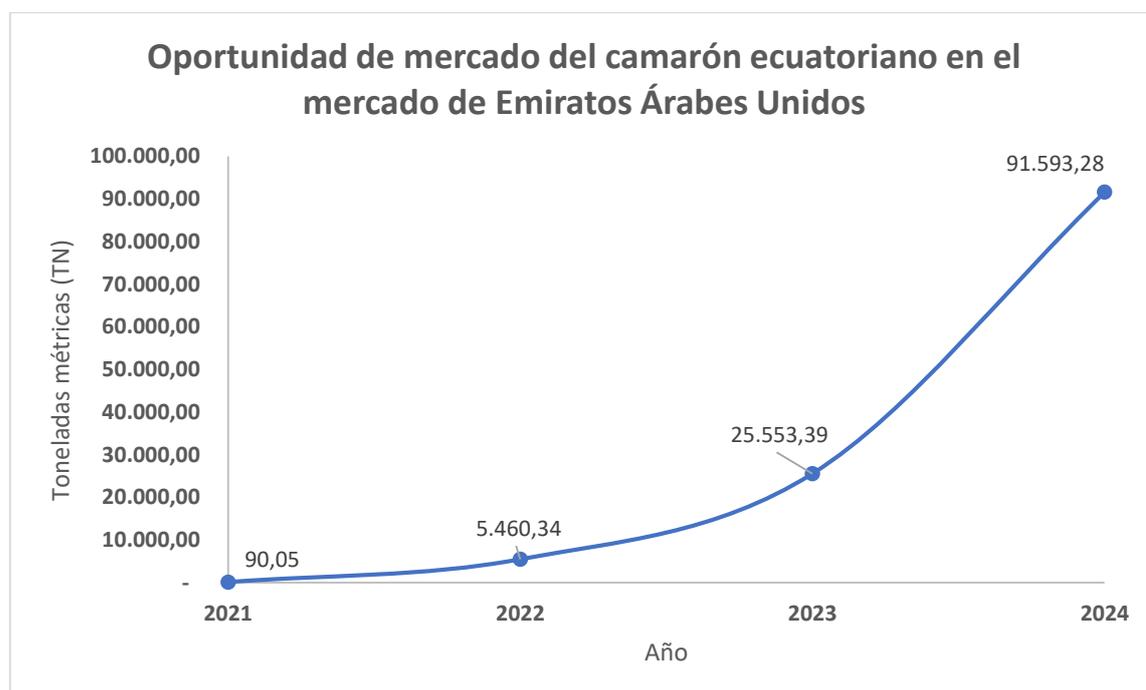
Elaboración: Autores

La TCAG de la oferta potencial es 2,02, por lo cual se espera que para el año 2024, Ecuador logre ofertar aproximadamente 57.000 toneladas métricas para el mercado de EAU, mostrado en la Tabla 6.

3.2.3 Oportunidad de mercado de Emiratos Árabes Unidos

En este apartado se evalúa la oportunidad de introducir camarón ecuatoriano en EAU, determinando el mercado no atendido que se convertirá en el mercado potencial.

Gráfico 15. Oportunidad de mercado

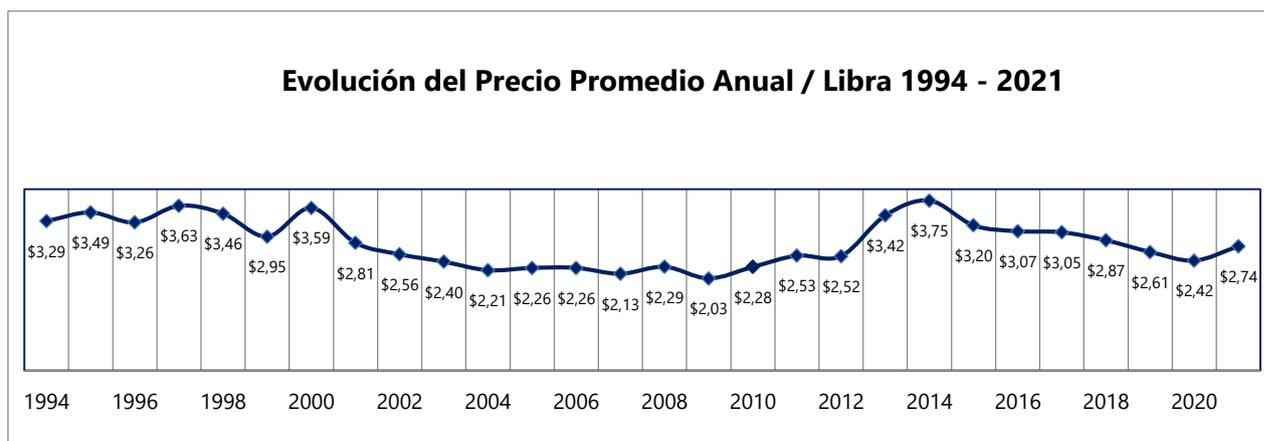


Fuente: Elaborado por autores

Se determinó la oportunidad de mercado calculando la diferencia entre la demanda potencial y la oferta potencial, resultando en una oportunidad de mercado para el año 2022 de 5.460,34 toneladas métricas, como lo expresa el Gráfico 15. Es decir, existe una oportunidad de mercado para aproximadamente 2 millones de libras al año, específicamente en el año 2022. Es importante que el crecimiento en los últimos años ha sido potencial, por lo tanto, para el año 2024 existirá una oportunidad de mercado de camarón ecuatoriano en el mercado de Emiratos Árabes Unidos de más de 90.000 toneladas métricas.

3.2.4 Estadísticas del precio del camarón ecuatoriano

Gráfico 16. Evolución del precio promedio anual por libra. Período 1994-2021

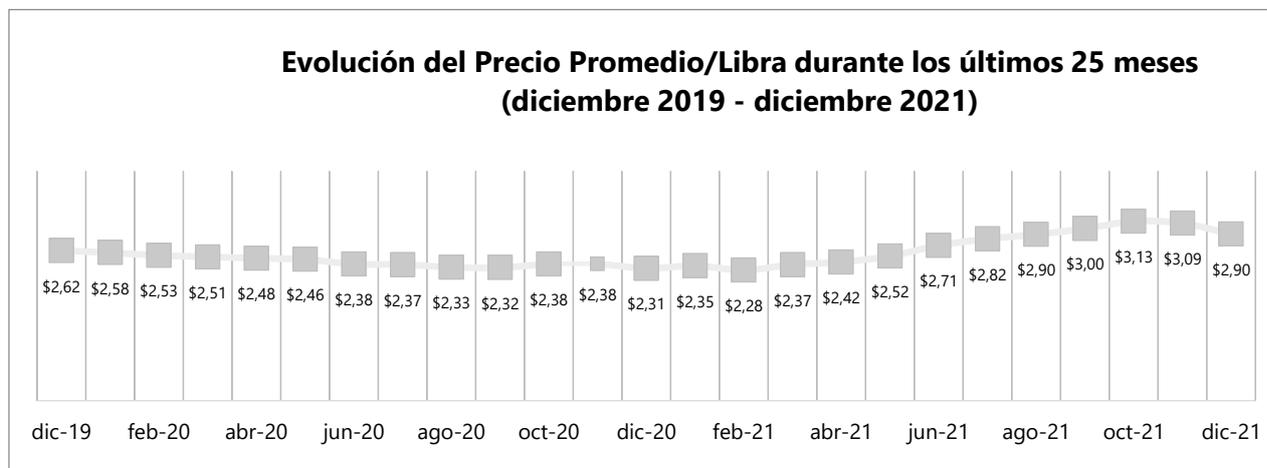


Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura (CNA, 2022)

Elaboración: Autores

La Cámara Nacional de Acuicultura (2022) guarda un registro de los precios promedios por año desde 1994 hasta la actualidad, presentado en el Gráfico 16. En el año 1994, el camarón se cotizaba en los mercados nacionales a \$3,29 y sostuvo una tendencia alcista hasta su máximo en el año 2000 a \$3,59. A partir del año 2001 hasta el 2012, el precio del camarón mantuvo fluctuaciones entre 2,03 y 2,56, siendo el periodo con los precios más bajos de los registros recopilados. A partir de ese año, el precio del camarón tuvo un crecimiento máximo hasta el año 2014 que se cotizaba a \$3,75 la libra. La tasa de crecimiento de los precios de los últimos tres años es del 5%.

Gráfico 17. Evolución del precio promedio por libra durante los últimos 25 meses



Fuente: CNA (2022) Elaboración: Autores

El Gráfico 17 muestra que, en los últimos 25 meses hasta diciembre del año 2021, el precio del camarón por libra ha evolucionado de forma positiva. El precio del camarón a diferencia de otros sectores, se rige por lo que refleja el mercado, se puede apreciar que no sigue un patrón cíclico ni temporal. En diciembre de 2019, el precio estuvo a \$2,62 la libra, en diciembre de 2020 a \$2,31 y a diciembre de 2021 a \$2,90.

En la tabla 7, se detallan los precios de camarón que de momento maneja la empacadora para comprar la materia prima.

Tabla 7. Precios de compra de camarón actualizados a febrero 2022

Talla	Precio por kg
20-30	\$ 7,00
30-40	\$ 5,60
40-50	\$ 5,40
50-60	\$ 5,10

Elaboración: Autores

3.3 Desarrollo del plan estratégico

3.3.1 Mercado objetivo

Para la exportación de camarón hacia el mercado de Dubái, el mercado objetivo son los importadores al por mayor de camarón ecuatoriano en Dubái. Según lo publicado por Etisalat Yellow Pages (2019), las empresas más populares de importación de camarón y mariscos a EAU son:

1. Al Marzooqi Fish & Seafood Trading
2. Abdulla Al Khattala General Trading
3. Fathma Mohd Al Jasmi
4. Al Wahad Foodstuff
5. Abu Sayyah Frozen Fish & Seafood Trading

3.3.2 Meta del proyecto

En la exportación hacia el mercado Dubaití se busca colocar en esa ciudad 1 contenedor mensual, es decir 12 contenedores al año. La meta ha sido trazada con el fin de cumplir las exigencias de calidad de este mercado.

Grupo primario: Dubái

Grupo secundario: demás países de EAU

El grupo primario es el conjunto de personas a las cuales el producto ofertado va dirigido. El grupo secundario incluye a los potenciales y futuros compradores. En el caso de este proyecto, el grupo secundario está compuesto por todos los países de EAU, excepto Dubái

3.3.3 El ambiente de negociación en Dubái

La cultura de los empresarios influencia el ambiente de negociaciones. Varios estudios sobre negociaciones internacionales han estudiado este efecto de la cultura en el proceso de las negociaciones (Agndal, 2007; Rammal, 2005). Por este motivo, con el fin de estudiar el ambiente de negociaciones en Dubái, se detallará primero las dimensiones culturales estudiadas por Hofstede (1980) en la Tabla 8.

Tabla 8. *Dimensiones culturales de Hofstede para Emiratos Árabes.*

Dimensión	Puntuación
Distancia de poder	90
Individualismo	25
Masculinidad	50
Temor a la incertidumbre	80

Fuente: Hofstede (1980)

Elaboración: Autores

En la dimensión de distancia del poder, según el estudio de Hofstede (1980), el puntaje fue de 90 para Emiratos Árabes Unidos. En esta dimensión, un alto puntaje evidencia la aceptación de un orden jerárquico en el que todos tienen su lugar, sin necesidad de mayor justificación. La jerarquía en la cultura organizacional de los EAU se refleja en las desigualdades, donde la centralización es común y un estilo de liderazgo autocrático funciona bien, ya que los subordinados esperan que se les diga qué hacer.

La puntuación en individualismo refleja 25, lo cual indica que es una sociedad colectivista. Esto se manifiesta a través de personas que fomentan relaciones sólidas con un compromiso a largo plazo con los miembros de su grupo y altas preferencias por un marco muy unido y un grupo fuerte. Prima la lealtad, anulando la mayoría de las demás reglas y regulaciones sociales. Las relaciones laborales se perciben en términos morales similares a los de un vínculo familiar y las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta el nivel de pertenencia del empleado.

En la dimensión de masculinidad, la puntuación es de 50, lo cual no determina la inclinación en esta dimensión. No se determina si la sociedad está impulsada hacia la competencia o hacia el cuidado de los demás y la calidad de vida.

En la dimensión de temor a la incertidumbre, EAU obtuvo una puntuación de 80, lo que refleja una fuerte preferencia por evitar la incertidumbre. Esto se refleja en la adopción

de códigos rígidos de comportamiento y creencias por parte de la sociedad y la intolerancia de nuevas ideas y comportamientos.

Khan y Ebner (2019) resaltan que a pesar de la visión estereotipada de que los negocios en Dubái se realizan ante una cultura árabe, el panorama empresarial que se encuentra en muchas empresas puede no ser árabe en absoluto. Dubái es una ciudad altamente diversa en las nacionalidades que residen ahí, esto conlleva a que los empresarios resulten también con culturas de negociación muy diversas. La sociedad de Dubái ha creado una cultura única en sí misma que encierra ciertas culturas de los orígenes de cada persona, pero al final es únicamente Dubái (Khan & Ebner, 2019).

En el estudio realizado por Khan y Ebner (2019) donde analizan en profundidad el ambiente de negociaciones, específicamente en Dubái, resaltan los siguientes puntos para iniciar una negociación en Dubái:

- Dirigirse a las personas por su título y adoptar un enfoque comercial formal.
- Ser sensible a la presencia de personas mayores y mostrarles respeto.
- Es mejor comprender y respetar las tradiciones islámicas al realizar negocios.
- Tocar a las mujeres o tener contacto visual con ellas va en contra de las costumbres locales.

Además, los acuerdos verbales tienen mayor valor que los acuerdos escritos, por tanto, un contrato está ahí para subrayar las intenciones, ya que la palabra escrita se considera menos personal (Khan & Ebner, 2019).

Gran parte de los negocios que se llevan a cabo en EAU están estrechamente relacionados a conexiones personales (Khakhar & Rammal, 2013). El término que es específico en la región y que se usa ampliamente es “*wasta*”, que se traduce como nepotismo o “una persona conectada” (Cunningham & Sarayah, 1993). Aunque este concepto puede ser difícil de entender, el uso de redes y conexiones para obtener resultados favorables es una práctica empresarial aceptada en el mundo árabe.

3.3.4 Análisis VRIO

Tabla 9. *Análisis VRIO del producto camarón*

V	Debido a la reconocida alta calidad y sabor del camarón ecuatoriano, se considera un producto valioso en el mercado internacional.
R	El camarón es un producto conocido en el exterior y a su vez escaso.
I	Al ser un producto que se lo elabora de forma masiva a lo largo del país, su imitación es fácil.
O	La empresa cuenta con la capacidad para manejar los recursos.

Elaboración: Autores

El análisis VRIO busca alcanzar una ventaja competitiva con la heterogeneidad de su recurso. El acrónimo VRIO se refiere a valor, rareza, imitabilidad y organización. El valor del camarón ecuatoriano es alto debido a la reconocida calidad en el exterior por su sabor y textura (Merizalde, Aguilar, y Tuárez, 2018). Su rareza surge de lo escaso que se puede volver y a su vez ser necesario y muchas veces imprescindibles en la gastronomía internacional. Al ser un producto que sufre poco proceso en la cadena de producción, se considera un producto imitable. En cuanto a la organización, PROCAMARONEX cuenta con la capacidad suficiente para manejar estos recursos.

3.3.5 Modelo Canvas

Tabla 10. *Modelo Canvas de proyecto de inversión*

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
Productores de camarón	Planificación y coordinación de producción y zarpes de contenedores.	Exportar camarón ecuatoriano hacia el mercado de Emiratos Árabes, resaltando la calidad del producto sobre su competencia.	Las negociaciones con clientes inician vía electrónica y llamadas telefónicas.	Importadoras de Emiratos Árabes Unidos
Productores de materiales directos (cajas, masters)			Las negociaciones presenciales también tendrán su oportunidad y se tomará en cuenta la cultura de los empresarios a tratar	
Productores de hielo	Logística de envío		Canales	
	Recursos clave			
PROECUADOR	Camarón	Contacto directo con importadores de EAU y la firma de un contrato a corto plazo.	Acercamiento con el mercado de EAU mediante ferias comerciales tanto nacionales como internacionales.	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Costos de materia prima			Precio fijado según mercado y mediante un contrato firmado por las dos partes.	
Costos de proceso, empaque, y embarque.			Anticipos cancelados por contenedor. Saldo restante contra entrega.	

Elaboración: Autores

3.3.6 Análisis FODA

Tabla 11. *Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de PROCAMARONEX.*

Fortalezas	Debilidades
Producción propia, asegurando producto y calidad.	Falta de sistema ERP adecuado
Capacidad de almacenamiento de 1.4 millones de libras.	Gestión del talento humano
Ejecutivos de ventas reconocidos en el exterior, con amplia trayectoria.	Falta de automatización en los procesos
Certificados de calidad internacionales BRC y ASC.	

Oportunidades	Amenazas
Demanda creciente por camarón ecuatoriano.	Enfermedades relacionadas con el camarón.
Apertura comercial impulsada por varios países destino.	Crisis de contenedores
Estrategias comerciales para exportación de productos, impulsada por el Gobierno	Pandemia COVID-19

Elaboración: Autores

3.3.7 Plan operativo

En el plan operativo se considerarán 3 aspectos clave para la exportación del camarón hacia Dubái. En primer lugar, se detallan los requisitos que impone Dubái para el ingreso de alimentos a su territorio. Segundo, se especifican los controles de calidad que se toman en consideración para la exportación de camarón desde Ecuador, de forma interna en la empresa y también los certificados de calidad que requiere Dubái, específicamente para el camarón. Por último, se detalla la logística de envío internacional de los contenedores.

3.3.7.1 Requisitos para ingresar alimentos a Dubái

La etiqueta no debe ser:

- Falsa o engañosa
- Sugerir que se trata de otro alimento.
- Los datos no deben ser tapados, alterados o borrados

Todas las etiquetas deben estar escritas en árabe o en árabe e inglés. El etiquetado debe ser difícil de quitar o alterar y debe ser claro y fácil de leer. La etiqueta debe mostrar lo siguiente:

- Nombre de la marca
- Nombre del producto (una descripción resumida del producto alimenticio)
- Los ingredientes de los alimentos (dispuestos según peso o volumen)
- Fechas de producción y vencimiento de todos los productos
- Nombre del fabricante, envasador, distribuidor o importador de alimentos
- Peso o volumen neto
- País de origen
- Código de barras del producto
- Número de lote
- Condiciones de almacenamiento
- El idioma de la etiqueta debe estar en árabe. Las pegatinas aprobadas podrían ser utilizado para traducir las etiquetas de los alimentos en el idioma árabe

3.3.8 Control de calidad

Para ingresar camarón a Emiratos Árabes Unidos, los entes reguladores de sanidad del país solicitan la emisión de certificados o declaración de que el producto enviado no presenta rastros de Green Malachite y Pig Feed.

- Green malachite y Pig Feed: Estos certificados de calidad los debe emitir la empresa exportadora, declarando que el camarón enviado a Dubái dio negativo para las pruebas respectivas de Green Malachite y Pig Feed. El informe debe ir firmado y sellado por la persona responsable de calidad de alimentos de la empacadora.

El control de la calidad del producto se lo realiza a lo largo de toda la cadena de producción desde que llega a la planta hasta el embarque final en contenedores. El

principal atributo que se cuida en cuanto a la calidad es la temperatura. En el Gráfico 18 se muestra las tomas de temperatura de los masters en contenedores, que no deben ser inferiores a -18°C . Esto asegura que el camarón no perderá calidad por cambios en su temperatura.

Gráfico 18. Tomas de temperatura por parte de control de calidad en embarque



3.3.8.1 Logística de envío

Para enviar la carga mensual estimada, Dubái cuenta con dos puertos marítimos: Puerto Jebel Ali y Puerto Rashid. Puerto Jebel Ali cuenta con espacio para abarcar más de 1 millón de m² de superficie y es el más grande de Medio Oriente. Este puerto tiene la ventaja de conectar eficazmente a la red de autopistas. Mientras que Puerto Rashid se encuentra junto a la zona comercial más importante de Dubái y gracias a su aporte tecnológico, es considerado el puerto más moderno del mundo.

3.4 Análisis financiero

El análisis financiero incluye el margen de comercialización estimado en base a los costos de producción que maneja Procamaronex en la actualidad, y los indicadores financieros del proyecto de inversión.

3.4.1 Margen de comercialización

La meta del proyecto es exportar 12 contenedores, donde cada contenedor suman 52.699,24 libras, compuesto por las siguientes tallas:

Tabla 12. *Composición de tallas por cartones en cada contenedor, valorizado.*

Talla	Cartones	Venta	Valor USD
20/30	117	\$ 7,60	\$ 10.670,40
30/40	585	\$ 6,20	\$ 43.524,00
40/50	625	\$ 6,00	\$ 45.000,00
50/60	665	\$ 5,70	\$ 45.486,00
			\$ 144.680,40

Elaboración: Autores

El contenedor suma un total de 1992 masters compuesto por 6 cajas de 2kg según la talla requerida.

Tabla 13. *Valor de venta a lo largo del año 1*

Mes	Contenedores	Libras	Valor venta
1	1	52.699,24	\$ 144.680,40
2	1	52.699,24	\$ 144.680,40
3	1	52.699,24	\$ 144.680,40
4	1	52.699,24	\$ 144.680,40
5	1	52.699,24	\$ 144.680,40
6	1	52.699,24	\$ 144.680,40
7	1	52.699,24	\$ 144.680,40
8	1	52.699,24	\$ 144.680,40
9	1	52.699,24	\$ 144.680,40
10	1	52.699,24	\$ 144.680,40
11	1	52.699,24	\$ 144.680,40
12	1	52.699,24	\$ 144.680,40
		632.390,84	\$1.736.164,80

Elaboración: Autores

La producción total de libras en el año será de 632.39,84 en 12 contenedores, lo cual generará \$1.736.164,80 en ventas facturadas.

Tabla 14. *Costos de material de empaque*

Producción libras	632.390,84	Contenedores	12,00
Material	Unidades	Costo unitario	Costo total
Cajetas	143.424,00	\$ 0,17	24.382,08
Master	23.904,00	\$ 0,47	11.234,88
Funda pañal	143.424,00	\$ 0,02	2.868,48
Etiquetas	334.656,00	\$ 0,01	3.346,56
			\$ 41.832,00
			Costo unitario \$ 0,07

Elaboración: Autores

Tabla 15. *Detalle de costos por cartones*

Tallas	Cartones	Costo kg	Total costo
20/30	1404	\$ 6,00	\$ 101.088,00
30/40	7020	\$ 4,60	\$ 387.504,00
40/50	7500	\$ 4,40	\$ 396.000,00
50/60	7980	\$ 4,10	\$ 392.616,00
			\$1.277.208,00
			Costo unitario \$ 2,02

Elaboración: Autores

Tabla 16. *Detalle de costos por libra*

Costos	Valor
Costos de materia prima	\$ 2,02
Costos de materiales	\$ 0,07
Costos de producción	\$ 0,17
Gastos exportaciones	\$ 0,05
Costo fijo	\$ 0,20
Costo flete	\$ 0,08
Costo seguro	\$ 0,00
Costo por libra	\$ 2,59
Venta por libra	\$ 2,74
Margen comercial	\$ 0,15

Elaboración: Autores

Los costos variables se determinaron según la cantidad planificada a exportar exclusivamente a este destino (632.39,84 libras). La información fue recopilada de los registros de la misma empresa. Cabe mencionar que, a pesar de ser estimaciones, se ajustan a la realidad del año 2021 de esta empresa. Cada costo fue estimado para la producción de una libra, por lo tanto, el margen comercial es de \$0,15 por libra.

3.4.2 Flujo de la operación

Tabla 17. *Flujo de la operación por 4 años*

Año	0	1	2	3	4
Ventas		\$ 1.736.164,80	\$1.822.973,04	\$1.914.121,69	\$2.009.827,78
Costos variables		1.511.414,10	1.541.642,38	1.572.475,23	1.603.924,74
Costos fijos		126.478,17	127.742,95	129.020,38	130.310,58
Resultado		\$ 98.272,53	\$ 153.587,71	\$ 212.626,08	\$ 275.592,46
Repartición Utilidades		\$ 14.740,88	\$ 23.038,16	\$ 31.893,91	\$ 41.338,87
Resultados antes IR		\$ 83.531,65	\$ 130.549,55	\$ 180.732,17	\$ 234.253,59
IR		0	0	0	0
Resultados después de IR		\$ 83.531,65	\$ 130.549,55	\$ 180.732,17	\$ 234.253,59
Inversión inicial	\$ -121.388,90				
Flujo del proyecto	\$ -121.388,90	\$ -37.857,25	\$ 92.692,30	\$ 273.424,47	\$ 507.678,06

Elaboración: Autores

En la tabla 17 muestra que, la inversión inicial para la ejecución de este proyecto es igual al costo de exportación del primer envío, descontando los \$15.000 solicitados como anticipo al cliente del exterior. Estos fondos de inversión inicial serán aportes del flujo de la empresa, no se requerirá financiamiento externo. En el primer año, el flujo del proyecto es negativo, es decir, es un periodo donde todavía no se recupera la inversión. En el segundo año, el flujo se torna positivo en \$92.692,30 y a partir de ese año aumenta hasta el cuarto año con un total de \$507.678,06.

Para la estimación del flujo de la operación se consideró un crecimiento anual promedio del 5% en el valor de las ventas y para los costos un crecimiento del 2%, según

estimaciones de la dinámica actual de costos variables y 1% para costos fijos en la planta empacadora.

3.4.3 Indicadores financieros

Tabla 18. *Indicadores financieros: TIR, VAN y PRI.*

Indicador	Valor
TIR	72%
VAN	\$715.757,22
PRI	1,41

Elaboración: Autores

Los indicadores financieros detallados en la Tabla 18 fueron utilizados para evaluar la factibilidad y rentabilidad del proyecto son la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto y el Periodo de retorno de la inversión. La TIR de este proyecto es del 72%, lo cual refleja la rentabilidad de la inversión a realizar. El VAN da un total de \$715.757,22, al reflejar un valor positivo se determina que el proyecto es viable, factible. Respecto al PRI, la inversión será recuperada en un periodo de 1,41, es decir tomará un año y medio aproximadamente.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El sector acuícola se encuentra en crecimiento tanto en Ecuador como en todo el mundo. Emiratos Árabes Unidos aumentará su demanda de camarón del mundo según las estimaciones del periodo analizado en esta investigación. Por lo tanto, en el mercado de Emiratos Árabes Unidos existe una oportunidad de mercado potencial para el periodo 2021-2024, puesto que la TCAG para la demanda es mayor que la oferta con 2,76 y 2,01, respectivamente. Este estudio coincide con lo encontrado por Rodríguez (2020), donde se evidenció que la demanda por camarón ecuatoriano era mayor que la oferta para el periodo 2020-2025 por Emiratos Árabes Unidos. Sin embargo, dicho valor se contrasta con el valor estimado por Rodríguez (2020), donde los valores hasta la fecha 2019 reflejaba una oferta histórica negativa con TCAG de 1.14 y una demanda de 1.41.

El mercado de EAU se presenta irregular con las exportaciones de camarón ecuatoriano, sin embargo, es importante notar que en el año 2020 y 2021 mantiene un crecimiento sostenido, junto al análisis de la oportunidad de mercado, se evidencia que el mercado de EAU tiene una demanda insatisfecha.

En esta investigación se utilizó un enfoque mixto que permitió el análisis cuantitativo y cualitativo para cumplir con el objetivo planteado. En el enfoque cuantitativo, el cálculo de la tasa de crecimiento anual refleja la razón del crecimiento de las exportaciones que se ha registrado históricamente. Sin embargo, esta metodología no es precisa puesto que, para predecir con más exactitud estos valores en los siguientes años, será importante considerar otros factores tanto sociales como económicos y se deberá implementar programas estadísticos. En el enfoque cualitativo, el modelo CANVAS, a pesar de sus múltiples ventajas para diagramar los aspectos claves de una propuesta de valor, presenta la desventaja que no desarrolla en profundidad estos aspectos, lo cual le resta precisión de ejecución al plan de exportación.

Una de las limitaciones de este proyecto está en la data, la idea de proyecto de inversión es hacia específicamente Dubái, sin embargo, se tuvo que trabajar con datos históricos de exportaciones de Emiratos Árabes Unidos.

CONCLUSIONES

- El análisis de la TCAG permitió determinar la oportunidad de mercado que existe en Emiratos Árabes Unidos para el camarón ecuatoriano. Al año 2022 existe una oportunidad de satisfacer la demanda de camarón en EAU de aproximadamente 2 millones de libras, con una tendencia creciente al año 2024 por más de 91mil toneladas métricas.
- El modelo CANVAS detalló varios aspectos importantes para llevar a cabo la exportación de camarón como la propuesta, la estructura de costos, fuentes de ingresos, los clientes y las asociaciones clave. Esto permitió explorar todos los factores clave para el desarrollo de la propuesta.
- Tomando en cuenta todas lo investigado sobre los factores culturales del entorno de negocios en EAU, será importante estudiar previamente el contexto del empresario con quien se va a tratar la negociación en Dubái. Esto ayudará a conocer sus características, intereses y qué espera en una negociación con el fin de que el equipo ecuatoriano se dirija preparado y con toda la información necesaria para salir victorioso de una ronda de negociación en Dubái.
- La política de apertura económica de Dubái se presenta como una oportunidad de introducción y expansión de mercados para el camarón ecuatoriano.
- La exportación de camarón hacia el mercado de Dubái en la empacadora PROCAMARONEX CIA LTDA generará \$0,15 por libra como margen comercial. Para complementar la evaluación financiera, se determinó la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros: TIR y VAN. En este proyecto de investigación, el VAN resultó positivo con \$ 715,757.22 y una TIR de 72%. Además, la inversión inicial realizada se recuperará en 1,41 periodos. En consecuencia, se concluye que el proyecto de exportación a Dubái es factible y rentable.
- En este proyecto se contempla la exportación de 4 tallas específicas de camarón entero hacia el mercado de Dubái: 20/30, 30/40, 40/50 y 50/60, en presentaciones de 2kg.
- El método utilizado en esta investigación es un aporte a la literatura existente de estudios de factibilidad. Además, enriquece la literatura para futuros estudios donde será importante evaluar aspectos económicos y sociales de forma cuantitativa para determinar datos más precisos.

RECOMENDACIONES

- El proyecto es factible y rentable por lo cual se recomienda ejecutarlo con el fin de diversificar la cartera de destinos de la empresa PROCAMARONEX CIA LTDA. Actualmente mantiene una dependencia del 76% a un solo destino, China, lo cual puede generar inconvenientes en caso de que ocurra algún desastre económico o social en este país.
- Se recomienda apuntar a conseguir más certificaciones para el camarón de exportación, ya que así se podrá conseguir mejores precios que la competencia.
- Se recomienda mantener una evaluación continua de los costos tanto fijos como variables para no perder margen de comercialización.

BIBLIOGRAFÍA

- Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996–2005. The Stockholm School of Economics Working Paper Series in Business Administration.
- Águila, A., & Díaz, R. (Noviembre-Diciembre de 2020). Las estrategias de exportaciones en Cuba, un procedimiento para su implementación en cemeentos cienfuego S.A. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 292-302. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-292.pdf>
- Alaña, T., Capa, L., & Sotomayor, J. (2017). Desarrollo sostenible y evolución de la legislación ambiental en las MIPYMES del Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuego*, 91-99.
- Alvarado , M., Ullauri , N., & Benítez , F. (Enero-Abril de 2020). Impacto de exportaciones primarias en el crecimiento económico del Ecuador: análisis econométrico desde Cobb Douglas, período 2000-2017. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 206-217. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1140>
- Armijos, Y., Ludeña, X., & Ramos, A. (Julio de 2017). El rol de las exportaciones en el crecimiento: una comparación entre países primario-exportadores y manufacturero-exportadores. *Vista Económica*, 2(1), 66-76. Obtenido de <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/economica/article/view/213>
- Azuero, E. S. U., Montealegre, V. J. G., Campoverde, J. M. Q., & Unda, S. B. (2021). Análisis del comportamiento económico de la exportación en el sector camaronero en el Ecuador, periodo 2015-2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(S1), 112-119.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Octubre 2019*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201912.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Octubre 2019*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201912.pdf>

- Baque, L., Viteri, A., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimiento de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 120-125.
- Castillo-Ruano, G. R., & Banguera-Rojas, D. E. (2018). Plan estratégico de la empresa “Decor Muebles”. *Polo del Conocimiento*, 3(7), 3-23.
- Caicedo, S., & Duarte, H. (Noviembre de 2018). Procedimientos en la importación de donaciones. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/procedimientos-importacion-donaciones.html/hdl.handle.net/20.500.11763/oel1811procedimientos-importacion-donaciones>.
- Cañares, M. A., Jiménez, K. V., & González, C. O. S. (2021). Covid-19: Impacto económico en las exportaciones del sector camaronero ecuatoriano en el periodo 2019-2020. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(3), 133-145. doi.org/10.33386/593dp.2021.3.551
- Coase, R. (1937). Internationalization theory. En Ronald, *The Nature of the Firm* (págs. 386-405). New Series.
- Cóndor, E. G., & Bustamante, M. A. (2019). El uso del internet como herramienta para potenciar la matriz productiva de la industria del camarón en Ecuador. *Empresarial*, 13(1), 48-54.
- Cunningham, R. B., & Sarayah, Y. K. (1993). *Wasta: The hidden force in Middle Eastern society*. Westport and London: Praeger.
- Galarza, C. L., Toala, J. P., Muñoz, V. E. S., & Pereira, J. S. (2022). Efecto covid-19 en las determinantes de las exportaciones del sector camaronero del Ecuador, año 2020. *ECA Sinergia*, 13(1), 21-32.
- Hernández, D. (10 de Septiembre de 2020). *Emiratos Árabes Unidos, historia de una pequeña gran potencia*. Obtenido de El orden mundial: <https://elordenmundial.com/emiratos-arabes-unidos-historia-orienteproximo-geopolitica/>
- Herrera, A. H., Herrera, A. G., & Betancourt, C. A. (2021). Análisis de la proyección de las exportaciones de camarón del Ecuador. *Revista Científica Agroecosistemas*, 9(2), 7-12.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Información Económica Ambiental en empresas*. Quito.
- Jiménez, J. C., Carvajal, H., & Vite, H. (2021). Análisis del pronóstico de las exportaciones del camarón en el Ecuador a partir del año 2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 55-61.
- Khakhar, P.; Rammal, H. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22(3), 578–590. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.08.002
- Khan, M.; Ebner, N. (2019). The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation || Negotiating with Managers in a Multicultural Context: The Unique Case of Dubái. , 10.1007/978-3-030-00277-0(Chapter 18), 403–435. doi:10.1007/978-3-030-00277-0_18
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Meleán, R., & Velasco, J. (2017). Proceso de comercialización de productos derivados de la ganadería bovina doble propósito. *Negotium*, 13(37), 47-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811004.pdf>
- Merizalde, M., Aguilar, B., & Tuárez, B. (2018). Producción del camarón para su exportación. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, (marzo).
- Moncada Sánchez, G. G., Ramírez Quevedo, P. X., & González Illescas, M. L. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 111-128. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115>
- Morocho, S. V. P., Moreno, V. P., & Acuña, L. G. V. (2020). Implicaciones contables de los efectos del Covid-19 en el sector camaronero del Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 242-272.

- OCE, D. (2018). El mercado de Camarón en Emiratos Árabes Unidos – Febrero 2018. Pro Ecuador.
- Páramo, D. (Enero-Junio de 2013). El proyecto de exportación, elemento básico de la planeación del marketing internacional. *Pensamiento & Gestión*(34), 7-13. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64628626003>
- Pérez, M., Espinoza, C., & Peralta, B. (Mayo-Agosto de 2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Universidad y Sociedad*, 7(2), 169-178. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023
- Pro Ecuador. (2016). Boletín de análisis de mercados internacionales - Ministerio de Comercio Exterior. Pro Ecuador.
- Pulgarín-Sánchez, R. J., & Mora-Coello, R. A. (2022). Comportamiento de las exportaciones de camarón y su incidencia en el crecimiento económico del Ecuador en el periodo 2011–2021. *Polo del Conocimiento*, 7(2).
- Quesada, A., & Medina, A. (2020). Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico. ISBN: 978-959-16-4472-5
- Rammal, H. G. (2005). International business negotiations: The case of Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 15, 129–140.
- Rave, E., Rubio, M., & Gutierrez, S. (2018). Factores claves en la internacionalización de las PyMEs: estudio empírico en el sector textil confección del área metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia). *Revistas Espacios*, 39(34), 1-13. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p18.pdf>
- Riofrio, C., Piloza, K., & Suárez, M.J. (2019). Plan logístico de exportación para la empresa Expomar, producto camarón hacia el mercado de Barcelona-España, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (marzo 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/exportacion-empresa-expomar.html>
[//hdl.handle.net/20.500.11763/oel1903exportacion-empresa-expomar](https://hdl.handle.net/20.500.11763/oel1903exportacion-empresa-expomar)
- Sabando, D. (18 de Julio de 2020). *Comunidad de Comercio Exterior*. Obtenido de Almacenes aduaneros: Depósitos temporales y depósitos aduaneros.:

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/m/blogpost?id=2927438%3ABlogPost%3A308291>

SENAE. (03 de Febrero de 2011). *Resolución GGN-CAJ-DTA RE-0491 Expídense las normas generales para la realización de operaciones aduaneras*. Obtenido de Oficial Normativa Jurídica de Ecuador: <https://www.oficial.ec/resolucion-ggn-caj-dta-re-0491-expidense-normas-generales-realizacion-operaciones-aduaneras>

Solana, J., & Abbott, P. (1995). Estrategias de internacionalización de la industria alimentaria: Casos de la industria norteamericana y europea. *Revista española de economía agraria*(174), 109-133. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2153952>

Valero, G., Rodenes, M., & Rueda, G. (24 de 11 de 2016). La internacionalización de las empresas. *Lebret*(8), 127–147.

Varela, H., Elizalde, B., Solórzano, S., & Varela, G. (2017). Exportación de camarón de la provincia de El Oro en el contexto del tratado comercial con la Unión Europea. *Espacios*, 38(61), 24. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p24.pdf>

Verduga, A. (Abril de 2021). Emprendimiento y plan de negocio para iniciar una herladería vegana en el cantón portoviejo, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8), 19-35. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespab.0093>

Westreicher, G. (28 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Inventario: <https://economipedia.com/definiciones/inventario.html#referencia>

Zerpa, S. (2016). Propuesta teórica metodológica para determinar el grado de internacionalización de las empresas industriales. *Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología*(16), 38-48. Recuperado el 30 de Julio de 2021, de http://webdelprofesor.ula.ve/economia/smzerpa/publicacionesrecientes/articulo_2.pdf

Zorite, E. (2015). El plan de negocio. Herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa emprendedora. Madrid: ESIC.

ANEXOS

Anexo 1. Certificado ASC de PROCAMARONEX CIA LTDA



ASC CoC CERTIFICATE

CERTIFICATE N°: CUP-C-876708-MSC-01-2022
ASC CoC CERTIFICATION CODE: ASC-C-03148

Field of attention:

Marine Stewardship Council (MSC)
Single site Chain of Custody
for Aquaculture Stewardship Council ASC Products

Issued to:

PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN PROCAMARONEX C.LTDA.
PARROQUIA PASCUALES VÍA A DAULE
KILÓMETRO 16.5 MANZANA 54 CALLE COBRE
NUMERO 6 INTERSECCIÓN ROSAVIN, GUAYAQUIL
Project in: ECUADOR

Standards:
MSC Chain of Custody Standard: Default Version 5.0
Control Union Peru S.A.C. Inspection Regulations

Valid until: 27-January-2025

Control Union Peru SAC declares to have inspected the products and/or units of the above-mentioned client, and have found them in accordance with the standards mentioned above. This certificate covers the unit(s), and/or product(s) as mentioned in the authenticated annex of this certificate.

This certificate remains in force until further notice, provided that the client continues to meet the conditions as laid down in the client contract with Control Union Peru SAC and verified in annual inspections by Control Union Peru SAC.

Based on the annual inspections that Control Union Peru performs, this certificate is updated and kept in force. The named supplier of fish and / or fish products has been authorised to provide fish and / or fish products that are eligible to carry the ASC Logo, as certified by Control Union Peru. For the most up-to-date information visit certifications.controlunion.com, www.msc.org and www.asc-aqua.org. On these websites you can see the scope of the certification.

Control Union Peru is Accredited by ASI for certification against voluntary sustainability standards **ASI-ACC-049**.

<p>Date of certification: 28-January-2022</p> <p>Valid from: 28-January-2022</p> <p>Place and date of issue: Lima, 07-February-2022</p>		<p>Declared by: On behalf of the Managing Director Alondra Eyzaguirre Certifier</p>
---	---	---



ASI-ACC-049





Firmado digitalmente por:
ALONDRA DARIELLA
EYZAGUIRRE CASTILLO
Método: Soy el autor del documento
Fecha: 07.02.2023 17:18:53-0500

Control Union Peru S.A.C.
Av. Petit Thouars 4653
Piso 6, Oficina 603
Miraflores
Lima - Perú
Tel.: + 511 7190400
Fax: + 511 7190410

Anexo 2. Certificado BASC


BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

World BASC Organization

Certifies that:
Certifica que:

**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARON
PROCAMARONEX C. LTDA.**

Km 16.5 Vía a Daule, Calle Cobre y Rosavin.

Has been audited and approved based on the BASC International Norm and Standards,
Version 5-2017, in Line with C-TPAT Minimum Security Requirements, under Standard No. 5.0.1.
Scope: Processing Activities, Shrimp Packing and Exporting to International Markets in Guayaquil,
Ecuador.

Ha sido evaluada y aprobada con respecto a la Norma y Estándares Internacionales BASC
Versión 5-2017, alineado con Requerimientos Mínimos de Seguridad C-TPAT, bajo el Estándar No. 5.0.1.
Alcance: Actividades de Procesamiento, Empaque y Exportación de Camarón a Mercados Internacionales en
Guayaquil, Ecuador

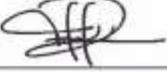
**This certificate is subject to continued compliance with the BASC International Norm and
Standards pertinent to the certified company.**

Esta aprobación está sujeta al cumplimiento continuo de la Norma y Estándares Internacionales
BASC correspondientes a la empresa certificada.

Certification / Certificación N° ECUGYE00743-1-1



Issued/Expedición: 2021-08-06 Expires/Vencimiento: 2022-08-06

 Manuel Echeverría C. Director Ejecutivo World BASC Organization	 Francisco Mosquera Aulestia Presidente Junta Directiva BASC Ecuador	 Fabricio Muñoz Mackliff Director Ejecutivo BASC Guayaquil
--	--	--

Security Code WBO: 45819

Anexo 3. Reporte de inspección

INSPECTION REPORT

EXPORTER INFORMATION

PRODUCTION ORDER:	280
INVOICE:	1703
BUYER:	PERFECT INTERNATIONAL FISH PROCESSING LLC
QUANTITY:	1992 MASTER
CITY:	GUAYAQUIL-ECUADOR
PLACE OF INSPECTION:	PROCAMARONEX

TRANSPORTATION INFORMATION

SHIPPING LINE:	MAERSK
VESSEL:	SAFMARINE NOKWANDA 105E
CONTAINER:	MNBU423735
DESTINATION:	SHARJAH
SEALS:	MLEC433135-EC53565-HFH4N06G10
PLACE OF INSPECTION:	PROCAMARONEX

PRODUCT DETAILS

PRODUCT	FROZEN RAW WHOLE SHRIMP
SIZE:	20/30-30/40-40/50-50/60
QUANTITY BOXES:	1992
PACKING:	6X2 KG
BRAND:	WHITE BOX

Anexo 4. Carta de autorización

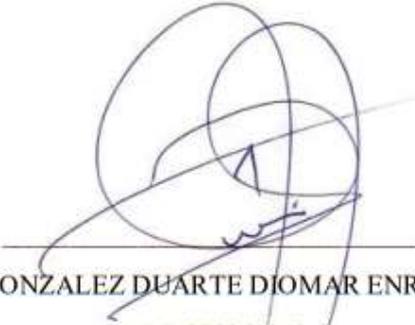
Machala, 04 de enero de 2022

Gonzalez Duarte Diomar Enrique

Presente,

Estimado, por medio de la presente y a petición de GUAMAN GUAYAS CRISTHIAN ALBERTO con cédula de identidad 0706530359 y ORDOÑEZ ORDOÑEZ JOSSELYN DANIELA con cédula de identidad 0750486094, estudiantes de la Universidad Técnica de Machala de la carrera de Comercio Exterior, solicitamos hacer uso del nombre de "PROCESADORA Y EXPORTADORA DE CAMARÓN PROCAMARONEX C. LTDA.", cuyo uso exclusivo será para desarrollar nuestro trabajo de grado.

Agradecemos de ante mano su amabilidad prestada.



GONZALEZ DUARTE DIOMAR ENRIQUE
C.I: 070261342-3