

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO  
COMPLETO.**

Bogotá, D.C., febrero 11 de 2011

Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Ciudad

Marque con una X

Tesis  Trabajo de Grado

Estimados Señores:

Nosotros, Oscar Fernando Achicanoy Sánchez, Martha Janeth Alvis Cuy, Deiby Norelly Córdoba Burbano y Gloria Patricia Ortega Jurado, identificados con C.C. No. 98.400.564 Pasto (N), 30.734.939 de Pasto (N) , 59.835.068 Pasto (N) de, 27.090.579 de Pasto (N) respectivamente; autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL "PERLA DEL PACIFICO LTDA" PARA LA EXPORTACIÓN DE CAMARON DE CULTIVO DESDE EL PUERTO DE TUMACO NARIÑO HACIA MIAMI FLORIDA, presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

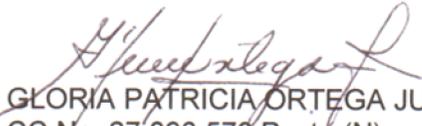
- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

  
OSCAR FERNANDO ACHICANOY S.  
CC No.98.400.564 Pasto (N)

  
MARTHA JANETH ALVIS CUY  
CC No. 30.734.939 Pasto (N)

  
DEIBY NORELLY CORDOBA B  
CC No. 59.835.068 Pasto (N)

  
GLORIA PATRICIA ORTEGA JURADO  
CC No. 27.090.579 Pasto (N)

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE LA COMERCIALIZADORA  
INTERNACIONAL “PERLA DEL PACIFICO LTDA” PARA LA EXPORTACION  
DE CAMARON DE CULTIVO DESDE EL PUERTO DE TUMACO NARIÑO  
HACIA MIAMI FLORIDA**

**OSCAR FERNANDO ACHICANOY SANCHEZ  
MARTHA JANETH ALVIS CUY  
DEIBY NORELLY CORDOBA BURBANO  
GLORIA PATRICIA ORTEGA JURADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE LA COMERCIALIZADORA  
INTERNACIONAL “PERLA DEL PACIFICO LTDA” PARA LA EXPORTACION  
DE CAMARON DE CULTIVO DESDE EL PUERTO DE TUMACO NARIÑO  
HACIA MIAMI FLORIDA**

**OSCAR FERNANDO ACHICANOY SANCHEZ  
MARTHA JANETH ALVIS CUY  
DEIBY NORELLY CORDOBA BURBANO  
GLORIA PATRICIA ORTEGA JURADO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista Gerencia de mercadeo**

**Asesor:  
Mg. FABIO MEJIA ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones apuntadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1o del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**Nota de Aceptación**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
**Firma del Asesor**

-----  
**Firma del Asesor**

-----  
**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Febrero de 2011**

## RESUMEN

Este estudio está fundamentado en la identificación de la necesidad de reactivar una zona de gran potencial en el Departamento de Nariño, el Puerto de Túmaco, que alrededor del 2005 presentó una explotación camaronera de gran importancia, convirtiéndose en el mayor renglón de exportación proveniente del Departamento, uno de los mayores generadores de empleo que la zona poseía y que por razones ajenas a la voluntad de las familias productoras, vieron disminuidos sus ingresos al detener el proceso de exportación.

Como consecuencia, el Puerto de Túmaco cuenta una infraestructura adecuada para la explotación camaronera, cuenta con las condiciones medioambientales óptimas y con mano de obra capacitada para reactivar la producción camaronera y aportar a la solución del problema de extrema pobreza y pocas fuentes de empleo que existen en la zona.

Elementos incluidos en el documento de “Prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico” que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha venido planteando en los últimos años “de la Cadena de Camarón de Cultivo en Túmaco al horizonte del año 2020”, han servido para identificar el camarón de cultivo como uno de los productos acuícolas de grandes perspectivas tanto para el mercado interno como para el mercado externo. En la primera parte, se inicia el estudio de los antecedentes, abordando el estado del arte en diferentes entornos: mundial, nacional y local, considerando los factores críticos tecnológicos y no tecnológico; factores que estarán presente a lo largo del presente estudio.

Para identificar el estado actual de la producción de camarón de cultivo se estructuró con base a investigación de fuentes secundarias, entre ellas la “Agenda Prospectiva de Investigación de Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Colombia, 2009” y el proyecto elaborado en el 2010 denominado “Prospectiva Agroindustrial de Camarón de Cultivo en el Municipio de Túmaco al año 2020”, en cuanto a la fuente primaria, se recurrió a líderes productores de camarón en la zona y algunos empresarios comercializadores del producto en el Puerto de Túmaco.

Con el uso de la herramienta software MIC MAC se realiza el análisis estructural para identificar las variables clave de mayor impacto tanto en el perfil interno (MEFI) como en el perfil de externo (MEFE) y el perfil competitivo, partiendo de estos resultados se proponen las estrategias y el plan operativo.

La investigación de mercado se fundamenta en proyecciones a través del método de pronósticos, teniendo en cuenta que el mercado meta se encuentra en la ciudad de Miami, se toma la información de las fuentes secundarias tales como “Camarón de Cultivo en la UE/Inteligencia de mercados. Comercio Exterior para

Colombia. Por Legiscomex 2007”, con los resultados obtenidos se plantean las estrategias de mercado, discriminadas en producto, precio plaza y promoción. Planteando para su cabal desarrollo un estudio operacional, un estudio administrativo organizativo y un estudio financiero para verificar la viabilidad del proyecto.

El Estudio termina con la estructuración de un plan operativo para ser ejecutado en el primer año de labores.

## ABSTRACT

This study is based on the identification of the need to reactivate a zone of great potential in Nariño's Department, Túmaco's Port, that about 2005 presented an exploitation camaronera of great importance, turning into the major line of export from the Department, one of the major generators of employment that the zone was possessing and that for reasons foreign to the will of the producing families, his income saw diminished on having stopped the process of export.

As consequence, Túmaco's Port counts an infrastructure adapted for the exploitation camaronera, relies on the environmental ideal conditions and workforce qualified to reactivate the production camaronera and to reach to the solution of the problem of extreme poverty And few sources of employment that exist in the zone.

Elements included in the document of " Futurology of research and development technological " that the Department of Agriculture and Rural Development has come raising in the last years " of Camarón's Chain of Culture in Túmaco to the horizon of the year 2020 ", they have served to identify the camarón of culture as one of the aquicultural products of big perspectives both for the internal market and for the external market. In the first part, the study of the precedents begins, approaching the condition of the art in different environments: world, national and local, considering the critical technological factors and not technologically; factors that will be present along the present study.

To identify the current condition of the production of camarón of culture it was structured by base to investigation of secondary sources, between them the " Market Agenda of Investigation of Technological Development for Camarón's Productive Chain of Culture in Colombia, 2009 " and the project elaborated in the 2010 called " Camarón's Agroindustrial Futurology of Culture in Túmaco's Municipality a year 2020 ", as for the primary source, producing leaders were appealed of camarón in the zone and some businessmen comercializadores of the product in Túmaco's Port.

With the use of the tool software MIC MAC realizes the structural analysis to identify the key variables of major impact both in the internal profile (MEFI) and in the day pupil's profile (MEFE) and the competitive profile, departing from these results they propose the strategies and the operative plan.

The investigation of market is based on projections across the method of forecast bearing in mind that the market puts he is in the city of Miami, there takes the information of the such secondary sources as " Camarón of Culture in the EU / intelligence of markets. Exterior Trade for Colombia. For Legiscomex 2007 ", with the obtained results there appear the strategies of market, discriminated in product,

I boast square and promotion. Raising for his complete development an operational study, an administrative organizational study and a financial study to check the viability of the project.

The Study ends with the structure of an operative plan to be executed in the first year of labors.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	20
1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	23
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
2. OBJETIVOS .....	26
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	26
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	26
3. JUSTIFICACIÓN .....	27
4. MARCO DE REFERENCIA.....	29
4.1 ANTECEDENTES .....	29
4.2 MARCO TEÓRICO .....	32
4.2.1 Teoría de la competitividad de Michael Porter .....	32
4.2.2 Teoría marketing global organizacional .....	34
4.2.3 Teoría de logística internacional .....	35
4.2.4 La escuela cognitiva.....	36
4.3 MARCO CONCEPTUAL .....	36
4.4 MARCO ESPACIAL .....	44
4.5 MARCO TEMPORAL .....	44
4.6 MARCO LEGAL .....	45
4.6.1 El decreto 2685 del régimen de exportación del 30 de diciembre 1999... 45	45

4.6.2	Ley no. 1014 de 26 enero 2006 "de fomento a la cultura del emprendimiento .....	46
4.6.3	Aspectos legales del mercado norteamericano regulaciones y normas ambientales.....	46
4.6.4	Normas de calidad en la producción .....	48
4.6.5	Bancoldex .....	51
5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	52
5.1	FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	52
5.1.1	Fuentes terciarias.....	52
5.1.2	Fuentes secundarias.....	52
5.1.3	Fuentes primarias .....	53
6.	DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL LA PERLA DEL PACIFICO LTDA .....	54
6.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	54
6.1.1	Misión.....	54
6.1.2	Visión .....	54
6.1.3	Objetivos corporativos:.....	55
6.2	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS .....	55
6.2.1	Análisis estructural interno .....	55
6.2.1.1.	Descripción de variable MEFI.....	55
6.2.1.2	Descripción de relación entre variables .....	59
6.2.2.	Descripción de variables clave MEFI: .....	62
6.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	64
6.3.1	Descripción de variables MEFI:.....	65
6.3.2	Descripción de la relación entre variables MEFI. ....	67

6.3.3	Identificación de variables clave MEFI.....	70
6.4	ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITVO.....	74
6.4.1	Descripción de las variables del perfil competitivo.....	74
6.4.2.	Descripción de la relación entre variables del perfil competitivo.....	77
6.4.3	Identificación de variables clave del perfil competitivo.....	80
7.	ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EXPORTACION DE CAMARON DE CULTIVO DESDE EL PUERTO DE TUMACO HACIA MIAMI. ....	84
7.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	84
7.1.1	Descripción del producto:.....	84
7.1.2	Segmentación de mercado:.....	86
7.1.3	Análisis de la oferta:.....	90
7.1.3.1	Efectiva:.....	90
7.1.3.2	Oferta potencial:.....	93
7.1.4	Análisis de la competencia.....	93
7.1.5	Análisis de demanda:.....	95
7.1.5.1	Demanda efectiva:.....	95
7.1.5.2	Demanda potencial:.....	96
7.1.5.3	Demanda insatisfecha:.....	98
7.2.	PROYECCIÓN DE OFERTA Y DEMANDA.....	99
7.3	ANÁLISIS DE PRECIO Y COMERCIALIZACION.....	101
7.4	PROYECCIONES DE MERCADO.....	103
7.5	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	107
7.5.1	Política de comunicaciones:.....	107
7.5.2	Política de precio.....	108

7.5.3.	Estrategia de distribución.....	108
7.5.4.	Estrategia de ventas .....	108
8.	ESTUDIO DE OPERACIONES .....	109
8.1.	MICROLOCALIZACIÓN .....	109
8.2	TAMAÑO DEL PROYECTO.....	112
8.3.	LOGISTICA.....	114
8.3.1.	Descripción técnica del producto: .....	114
8.3.2.	Logística de recepción del producto.....	114
8.3.3.	Logística de empaque.....	115
8.3.4	Logística de comercialización y distribución física internacional: .....	120
8.3.5.	Logística de almacenamiento.....	126
8.3.6	Logística financiera. ....	126
8.3.7.	Flujo de materias primas (Camarón de Cultivo). ....	126
8.4.	DISTRIBUCIÓN FISICA EN PLANTA .....	127
8.5	PROCESO DE EXPORTACIÓN .....	127
9.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA ...	130
9.1	FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS .....	130
9.1.1	Gerente general y financiero: .....	130
9.1.2	Director de logística y marketing: .....	131
9.1.3	Operarios: .....	131
9.1.4	Secretaria:.....	132
9.2	PERFIL DE CARGOS .....	132
9.2.1	Gerente general y financiero .....	132
9.2.2	Gerente de marketing y logística.....	132

9.2.3	Operarios .....	132
9.2.4.	Secretaria.....	133
9.3.	ORGANIGRAMA.....	133
9.4	ESTUDIO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	134
9.4.1.	Objetivos en la gestión del Talento Humano:.....	134
9.4.2.	Descripción proceso de contratación. ....	134
9.4.3.	Gastos de personal administrativo .....	136
10.	PROYECCION Y ANALISIS FINANCIERO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE LA C.I. PERLA DEL PACIFICO.....	137
10.1.	BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS .....	137
10.2	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	139
10.3	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	140
10.4	RAZONES FINANCIERAS.....	141
10.4.1	Razones de liquidez:.....	142
10.4.2.	Índices de rotación: .....	142
10.4.3.	Margen de rentabilidad: .....	143
10.5.	CRITERIOS DE DECISIÓN .....	146
10.6	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	146
11.	PLAN OPERATIVO DE LA C.I. PERLA DEL PACIFICO LTDA. ....	148
12.	CONCLUSIONES .....	153
13.	RECOMENDACIONES .....	155
	BIBLIOGRAFÍA .....	156
	NETGRAFIA.....	157
	ANEXOS .....	158

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Factores de competitividad .....	33
Figura 2. Calificación de variables internas de la comercializadora CI Perla del Pacífico Ltda. ....	60
Figura 3. Plano de influencias y dependencias directas MEFI.....	61
Figura 4. Influencias directas potenciales MEFI.....	61
Figura 5. Calificación de variables externas de la CI la Perla del Pacífico LTDA.	68
Figura 6. Plano de influencias y dependencias directas MEFE .....	69
Figura 7. Influencias directas potenciales MEFE .....	69
Figura 8. Calificación de variables de perfil competitivo .....	78
Figura 9. Plano de influencias y dependencias directas matriz perfil competitivo	79
Figura 10. Influencias directas potenciales del perfil competitivo.....	80
Figura 11. Circulación de camarón de cultivo .....	126
Figura 12. Organigrama C.I. perla del pacífico Ltda. ....	133

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Concentración regional de las exportaciones de Camarón de cultivo desde Colombia año 2003. ....	92
Grafica 2. Distribución porcentual por países destino de las exportaciones realizadas por las empresas colombianas en el período 2000 – 2008	93
Grafico 3. Importaciones de Camarón desde estados unidos durante el período 1995 - 2007 .....	96
Grafica 4. Tendencia en la participación en el consumo mundial 2000 -2007 .....	97
Grafico 5. Destino de las exportaciones del camarón de cultivo congelado .....	98
Grafica 6. Importaciones de camarón y precio implícito en estados unidos 1990 - 2004 .....	102
Grafica 7. Tendencia de producción de camarón en el puerto de Tumaco .....	104
Grafica 8. Proyección al 2015 de oferta exportable de camarón desde Colombia .....	105
Grafica 9. Demanda actual y proyectada de camarón en Estados Unidos .....	106

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Suma de la matriz influencias directas MEFI .....	62
Tabla 2. Suma de la matriz de influencias indirectas MEFI .....	63
Tabla 3. Matriz de posición competitiva MEFI .....	64
Tabla 4. Suma de la matriz de influencias directas MEFE .....	71
Tabla 5. Suma de la matriz de influencias indirectas MEFE .....	72
Tabla 6. Matriz de posición competitiva MEFE .....	73
Tabla 7. Suma de la matriz de influencia directa del perfil competitivo.....	81
Tabla 8. Suma de la matriz de influencias indirectas del perfil competitivo .....	82
Tabla 9. Matriz de posición competitiva del perfil competitivo .....	82
Tabla 10. Exportaciones de Colombia realizadas por la cadena del camarón de cultivo (2000 – 2008) .....	91
Tabla 11. Empresa colombianas exportadoras de Camarón de Cultivo 2006 .....	95
Tabla 12. Proyección de consumo per cápita de camarón en estados unidos .....	99
Tabla 13. Proyección de la oferta mundial de camarón al 2015 .....	100
Tabla 14. Proyección al 2015 de la demanda de camarón en USA.....	101
Tabla 15. Proyección al 2015 de oferta exportable de camarón desde Colombia.....	105
Tabla 16. Demanda actual y proyectada de camarón en estados unidos .....	106
Tabla 17. Microlocalización con método cualitativo por puntos .....	112
Tabla 18. Proceso de exportación .....	128
Tabla 19. Matriz DFI .....	129
Tabla 20. Balance general proyectado .....	138

Tabla 21. Estado de resultados proyectado.....	140
Tabla 22. Flujo de caja proyectado.....	141
Tabla 23. Razones financieras .....	145
Tabla 24. Criterios de decisión.....	146
Tabla 25. Esquema plan operativo CI Perla del Pacifico Ltda.....	151

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. FOTOGRAFIA DEL PUERTO DE MIAMI.....	159
Anexo B. CRONOGRAMA DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS.....	160
Anexo C. LOGOTIPO C.I. PERLA DEL PACIFICO LTDA. ....	161
Anexo D. POSICIÓN GEOGRÁFICA DE MIAMI.....	162
Anexo E. PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE CAMARON DE CULTIVO (2004-2009) .....	163
Anexo F. PANORAMA SATELITAL DEL MUNICIPIO DE TUMACO.....	164
Anexo G. RESENTACIÓN FÍSICA DEL CAMARÓN BLANCO.....	164
Anexo H. FOTOGRAFIA PROCESO DE RECEPCION.....	165
Anexo I. FOTOGRAFIA PROCESO DE DESCABECE DE CAMARON.....	165
Anexo J. FOTOGRAFIA RODILLOS DE SELECCIÓN DE CAMARON .....	166
Anexo K. FOTOGRAFIA EMPACADO DE CAMARON A GRANEL .....	166
Anexo L. FOTOGRAFIA PESAJE DE CAMARON.....	167
Anexo M. FOTOGRAFIA PROCESO DE CONGELACION DE CAMARON.....	167
Anexo N. ETAPAS DE COMERCIALIZACIÓN DEL EL CAMARÓN CONGELADO EMPACADO Y DISTRIBUIDO .....	168
Anexo O. TIPOS DE EMPAQUE PARA EXPORTACION DE CAMARON.....	169
Anexo P. PLANO PLANTA COMERCIALIZADORA CI. ....	170

## INTRODUCCIÓN

El Departamento de Nariño cuenta con el Puerto de Túmaco, zona apta para la producción de camarón de cultivo, este estudio está fundamentado en la identificación de la necesidad de reactivar dicha zona teniendo en cuenta el gran potencial físico, humano y de infraestructura que posee.,

Alrededor del año 2005, el Puerto presentó una exportación camaronera de 740<sup>1</sup> mil dólares, convirtiéndose en el renglón exportador de mayor importancia en el Departamento de Nariño, convirtiéndose así, en uno de los mayores generadores de empleo, tanto en mano de obra directa como indirecta, operativa y administrativa, generando ingresos a un promedio de 2500<sup>1</sup> familias ubicadas en el Puerto de Túmaco.

Las empresas que se dedicaban a la comercialización y exportación del crustáceo entraron en la lista Clinton y fueron sancionadas, limitando sus actividades de exportación, a partir de ese momento las piscinas camaroneras empiezan a decaer, la producción disminuye y se limita a atender mercados locales, la falta de empresas líderes que tomen las riendas de este renglón económico ha hecho que la producción presente disminución en los últimos años, como consecuencia un número importante de familias se encuentren hoy en día sin una fuente segura de ingresos y por lo tanto en condiciones de pobreza extrema.

El presente plan de negocios pretende demostrar que es viable plantear el montaje de una C.I. en el Puerto de Túmaco que retome esta actividad y promueva la reactivación del renglón camaronero, teniendo en cuenta que posee una infraestructura adecuada de 2000<sup>2</sup> hectáreas para la explotación del camarón de cultivo, 2500 familias capacitadas y experimentadas, condiciones de agua y clima aptos para este tipo de producto y un mercado externo en crecimiento; en consecuencia al colocar en funcionamiento la C.I. Perla del Pacífico Ltda., no solo se está contribuyendo al desarrollo del Puerto de Túmaco sino que también en el contexto social se está contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de su población al ser una fuente de trabajo e ingresos más estable.

En el presente estudio se han incluido elementos de fuentes secundarias tales como el documento de “Prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico” que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha venido planteando en los últimos años “de la Cadena de Camarón de Cultivo en Túmaco al horizonte del año 2020”, el cual ha permitido identificar que el camarón de cultivo es uno de los productos

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Agrocadenas de Camarón de Cultivo. Boletín 3, Febrero del 2010.

<sup>2</sup> Ibíd.

acuícolas de grandes perspectivas tanto para el mercado interno como para el mercado externo.

En la primera parte, se inicia el estudio de los antecedentes, abordando el estado del arte en diferentes entornos: mundial, nacional y local, considerando los factores críticos tecnológicos y no tecnológico; factores que estarán presente a lo largo del presente estudio. Para identificar el estado actual de la producción de camarón de cultivo se estructuró con base a investigación de fuentes secundarias, entre ellas la “Agenda Prospectiva de Investigación de Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Colombia, 2009” y el proyecto elaborado en el 2010 denominado “Prospectiva Agroindustrial de Camarón de Cultivo en el Municipio de Túmaco al año 2020”.

En cuanto a la fuente primaria, se recurrió a líderes productores de camarón en la zona y algunos empresarios comercializadores del producto en el Puerto de Túmaco.

Con el uso de la herramienta software MIC MAC se realiza el análisis estructural para identificar las variables clave de mayor impacto tanto en el perfil interno (MEFI) como en el perfil de externo (MEFE) y el perfil competitivo, partiendo de estos resultados se proponen las estrategias y el plan operativo.

La investigación de mercado se fundamenta en proyecciones a través del método de pronósticos teniendo en cuenta que el mercado meta se encuentra en la ciudad de Miami, se toma la información de las fuentes secundarias tales como “Camarón de Cultivo en la UE/Inteligencia de mercados. Comercio Exterior para Colombia. Por Legiscomex 2007”, partiendo de esta información se realiza las proyecciones hacia el 2015 de la demanda de camarón en USA partiendo del consumo per cápita y de la tendencia de crecimiento poblacional en Miami, se proyecta la oferta de este producto a nivel mundial y a nivel del Puerto de Túmaco, este ultimo teniendo en cuenta el aprovechamiento del potencial aprovechable, también se proyecta el precio teniendo en cuenta la tendencia mundial. Con los resultados obtenidos se plantean las estrategias de mercado, discriminadas en producto, precio plaza y promoción.

Continúa con el estudio operacional, en el que se describe el proceso en el que se involucra la C.I. desde el momento de adquirir el producto en el Puerto de Túmaco hasta llevarlo al Puerto de Miami en término INCOTERM DDU, donde se incluyen los costos y el proceso logístico.

Posteriormente se incluye el estudio administrativo organizativo, donde se establece la estructura y el proceso de gestión del talento humano.

Por último se incluye el estudio financiero, donde se obtienen los estados financieros a través del uso del software del Fondo Emprender, a partir de ahí y

con el uso de las formulas vistas en el módulo de decisiones financieras se realiza el análisis de los diferentes indicadores y razones que permiten verificar la viabilidad del proyecto.

El Estudio termina con la estructuración de un plan operativo para ser ejecutado en el primer año de labores, donde se establecen tres objetivos con sus respectivas estrategias, tácticas, recursos, responsables e indicadores de gestión.

# 1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Departamento de Nariño el sector piscícola y acuícola ha logrado conquistar los mercados internacionales, pero nuestras empresas no han alcanzado la capacidad competitiva que se han logrado en el centro y norte del país. La costa pacífica de Nariño cuenta con abundantes recursos pesqueros y una producción competitiva gracias a sus características únicas en esta área del continente, donde existen variedades de pescado que han ganado buena aceptación en el mercado internacional.

La zona costera es favorecida por la influencia de las corrientes del pacífico, la corriente de Humboldt y la contracorriente de Panamá, permite el fortalecimiento constante del Plancton. Las condiciones geográficas también coadyuvan a que exista una plataforma continental amplia y la desembocadura de diversos ríos aportan grandes cantidades de nutrientes, permitiendo que las aguas sean altamente productivas.

En el área del pacífico de Nariño existen tres bancos de pesca blanca, que son Colombia, Túmaco y Pasacaballos, estos bancos tienen oferta importante de pesca durante todo el año, se desarrolla la actividad de acuicultura, la cual concentra en el cultivo del camarón.

El potencial pescable en aguas oceánicas cercanas y/o de influencia al puerto de Túmaco; es de doscientos veinte mil toneladas métricas.

Las condiciones económicas y sociales del Litoral Pacífico de nuestra región, han limitado el desarrollo industrial y comercial que potencialice la capacidad económica y comercial de este sector. El renglón camaronero en el Departamento de Nariño viene manifestando una reducción significativa los últimos años, a pesar de que las condiciones físico ambientales siguen demostrando un gran potencial para la explotación camaronera, esta situación se manifiesta en los reportes de exportación de este crustáceo al pasar de un valor FOB de exportaciones hacia los EU de 740.152 dólares entre enero y octubre del 2006 a reportar en ceros este mismo rubro para el año 2007, no existe reporte por dos razones, la primera por qué no hubo producción o porque el producto se envió al Valle del Cauca para su exportación, de acuerdo a la información primaria, se confirmó que la razón es la segunda, lo que deja al Departamento sin esta fuente de ingresos que beneficiaría a los productores y al Departamento en general<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Citado de Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Colombia, 2009.

El consumo de camarón en los Estados Unidos presenta un crecimiento constante, para agilizar el proceso de comercialización de camarones desde el municipio de Túmaco hacia el mercado de Miami tiene un proceso histórico que demuestra como se ha realizado a través de CI, una de ellas es el Delfín Dorado y la segunda es la CI Balboa, pero en el momento no están operando, se encuentran operando a través de otra CI debido a que están en la lista Clinton.

No existe un plan que destaque las características de mercadeo, aspectos técnicos y financieros que oriente la reactivación de la explotación de camarón de cultivo en el Puerto de Túmaco, tanto para el consumo local como para la exportación del producto.

Las empresas que se establecieron como exportadoras de camarón, actualmente se encuentran inactivas por múltiples razones, pero ninguna se relaciona con la producción local ni con la demanda internacional de camarones.

Las empresas comercializadoras que existen actualmente en el Puerto Pesquero no se dedican a la exportación del molusco, únicamente realizan la distribución del mismo a nivel local y nacional, comercializando el camarón hacia regiones como Cundinamarca, Antioquia y Valle, solamente camarón sin cabeza (colas) empacado congelada y desvenado.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como estructurar el plan de negocios para la exportación del camarón de cultivo desde el puerto de Tumaco departamento de Nariño hacia el mercado en Miami estados unidos de América?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el ambiente externo para la exportación de camarones de cultivo desde el Puerto de Túmaco en Nariño hacia Miami en los Estados Unidos?
- ✓ ¿Cuál es el mercado objetivo y cómo se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo para la exportación de camarones a los Estados Unidos?
- ✓ ¿Cuál es la localización, tamaño y operaciones del plan negocios para la exportación de camarones a los Estados Unidos?
- ✓ ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios para la exportación de camarones a Estados Unidos?

- ✓ ¿Cómo se utilizarán recursos y los retornos que se logran con la implementación del nuevo concepto de negocio de exportación de camarones a los Estados Unidos?
- ✓ ¿Con base en qué criterios se realizará la evaluación del plan de negocios para exportar camarones desde el puerto de Tumaco hacia la ciudad de Miami?
- ✓ ¿Cuáles son los cursos alternativos de acción del plan de negocios para la creación de la comercializadora internacional de exportación de camarón desde el departamento de Nariño, Puerto de Tumbaco hacia el mercado de los estados unidos?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un plan de negocios para la exportación de camarón de cultivo desde el Departamento de Nariño hacia el mercado de los Estados Unidos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico competitivo para el montaje de una C.I. para el renglón camaronero.
- ✓ Hacer un estudio del mercado del renglón camaronero en Túmaco y en Miami.
- ✓ Elaborar un estudio de operaciones de la comercializadora internacional de camarón de cultivo hacia Miami.
- ✓ Diseñar una estructura organizacional y administrativa para la creación de la comercializadora internacional de camarón de cultivo.
- ✓ Realizar una evaluación financiera, socioeconómica y ambiental del proyecto.
- ✓ Realizar un Plan Operativo.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La producción de camarón de cultivo en el Puerto de Túmaco se convirtió en un importante renglón de desarrollo económico en la región, generó empleo para 2500 familias, con una infraestructura de 2000 hectáreas bien tecnificadas para la producción permanente de camarón, convirtiéndose en uno de los principales exportadores hacia los Estados Unidos e inclusive Europa.

La costa pacífica de Nariño cuenta con abundantes recursos pesqueros y una producción competitiva, que se ha concentrado en el cultivo de camarón en cautiverio; sector productivo que representa una bioindustria de creciente desarrollo por la demanda a nivel internacional y su dinamismo exportador; teniendo en cuenta este contexto la estructuración del plan de negocios para la exportación del camarón de cultivo y captura desde el departamento de Nariño hacia el mercado norteamericano busca, mediante la aplicación de las teorías de emprendimiento, logística internacional, marketing internacional, competitividad, teoría competitiva y la teoría organizacional, reactivar el potencial exportador de camarón de cultivo en la región y contribuir a la productividad empresarial de tal forma que se logre una articulación y encadenamiento productivo para afrontar la competencia a escala mundial y mejorar la exportación hacia el mercado norteamericano.

Más aún, la caída en el nivel de la captura del camarón de pesca ha conllevado a que Colombia pierda espacio en el ámbito mundial dentro de los países dedicados a esa actividad, participando con montos no significativos; de igual manera, su producción industrial y el consumo tanto aparente como per cápita, evidencian una tendencia decreciente, que contrasta con el comportamiento de estas variables económicas asociadas a la Cadena de camarón de cultivo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente plan de negocios, se acude al diseño de una entrevista estructurada a profundidad para los productores de camarón, de esta manera obtener información directa de la oferta actual, de las condiciones actuales de producción y las expectativas y potencialidades de la zona, analizando las tendencias en los años de mayor producción y las tendencias actuales. A través de los resultados de dichas entrevistas se busca conocer la actual oferta exportable de camarón de cultivo en la costa pacífica de Nariño. Los resultados que se obtengan permitirán promover el crecimiento de las exportaciones regionales de camarón de cultivo.

Una vez capturado el camarón, los pescadores venden sus volúmenes a empresas procesadoras de animales de mar como son Vikingos de Colombia S.A., Antillana S.A. y C.I. Océanos S.A. En éstas se preparan camarones congelados, tanto entero como en colas, y camarones salados o secos; estos productos se destinan al mercado doméstico e internacional.

En Colombia la captura de camarón y de langostino ha disminuido significativamente. En menos de 15 años el volumen total cayó a una tasa anual del 7,8%, precipitándose más en la costa Atlántica donde fue del 17%; en contraste con la producción de camarón de cultivo, que en los últimos ocho años presenta una tendencia de crecimiento del orden del 15% por cada año.

En resumen desde el punto de vista socioeconómico el presente plan de negocios busca contribuir al incremento del PIB del departamento y del área de influencia de la Costa Pacífica, de tal manera que se logre incidir en la reactivación de la economía de la región y la generación de empleo; primordialmente se quiere enfatizar en la vinculación de grupos vulnerables que hacen presencia en la Costa Pacífica e incidir en el mejoramiento de su calidad de vida a través de la generación de oportunidades laborales para más de 2000 familias que cuentan con la experiencia de anteriores épocas, cuando la producción ascendía a 405.640 toneladas métricas en el año 2005, aprovechando las condiciones climáticas, tipo de agua y la infraestructura que existe en la zona, además la creciente demanda de camarón en el exterior, específicamente en Miami Estados Unidos.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 ANTECEDENTES

La producción mundial de camarón cultivado está en manos de siete países, todos los cuales son países en vías de desarrollo. Asia es la región más importante, con una producción de casi cuatro quintos del camarón cultivado del mundo. América Latina produce la mayor parte del resto. Siete países producían el 86 por ciento de la producción de camarón cultivado en 1995 -seis asiáticos y uno latinoamericano. Las granjas camaroneras esparcidas por el Sudeste Asiático cosecharon 558,000 toneladas en 1995, lo que correspondió al 78 por ciento de la producción mundial de camarón cultivado. En comparación, la industria camaronera del hemisferio occidental, encabezada por la producción del Ecuador, de 100,000 toneladas anuales, obtuvo un total regional de 154,000 toneladas.

La producción mundial de camarón cultivado durante el año 2000 fue de 1.087.111 toneladas, la que representa el 26.1% del total desembarcado. Respecto a la producción mundial por países durante el 2001, se desprende una estimación proyectada de la producción, del número de hectáreas de cultivo y la productividad correspondiente al año 2005, donde los incrementos en producción y áreas de cultivo y productividad son altamente significativos. Se estima que la producción se incrementará en más del 71%, utilizando casi un 70 % más de hectáreas.

Es interesante observar como Brasil mantiene el liderazgo en productividad, la cual es más de 10 veces la productividad del país con menos productividad en este ranking.

Las presentaciones predominantes generalmente han sido camarón cola y valor agregado para Estados Unidos, camarón con cabeza y valor agregado para Europa y cola para los países asiáticos y americanos. Para muchos países latinoamericanos el principal mercado lo constituye Estados Unidos que, con el paso de los años, se ha venido incrementando paulatinamente. El negocio está en un proceso de transición de la industria a nivel mundial, donde por un lado existen industrias maduras como la ecuatoriana, mexicana, centroamericana, colombiana, peruana, tailandesa, que ya tienen una inversión realizada, una infraestructura, un conocimiento y un posicionamiento en el mercado, por otro lado vienen nuevos participantes como Brasil, Venezuela, Vietnam, China que son productores nuevos que vienen a buscar su espacio a empujones y la única forma de hacerlo es bajando el precio, así tenga un mejor producto. Adicionalmente a eso, la astucia de algunos compradores en el exterior ha permitido que se compre a consignación con un mercado a la baja. En las economías orientales el gobierno participa activamente en fomentar el cultivo de camarón porque genera trabajo, genera exportaciones y eso es lo que esos gobiernos aspiran, a diferencia de nuestros países latinoamericanos donde si el gobierno hace algo es muy poco para

fomentar la producción. En el caso específico de Vietnam, busca convertirse en la nueva potencia mundial y va a ser sin lugar a dudas el segundo productor - exportador de camarón en cautiverio en pocos años. Brasil, es uno de los nuevos competidores principalmente en los mercados europeos y, en alguna escala, en el estadounidense. Esto se debe a que ellos producen camarón blanco L. Vannamei, el cual venden a bajo precio en el mercado y además, al escaso desarrollo en la industria de empaque, que los obliga a colocar casi toda su producción con cabeza, característica principal del mercado europeo.

La tendencia a la baja de los precios del camarón en Estados Unidos, pasando de 5 dólares la libra en el año 2000 a 3,4 dólares en el 2004, según estadísticas de la FAO (FAOSTATE) cálculos CCI, esta situación justificaría el incremento en los precios internacionales después del 2006 debido a un incremento en la demanda como resultado de los bajos precios que empujan un mayor consumo en Estados Unidos, viéndose más espacio de camarón en los supermercados y más platos de camarón en los restaurantes. Sin embargo, la mayor parte de la utilidad que genera estos precios bajos se queda en el intermediario, es decir en el supermercado de los países importadores. Las perspectivas a mediano plazo es que los precios en el mercado internacional tiendan a mejorar. Se espera una contracción de la oferta y una mejora en los precios<sup>4</sup>.

También la demanda podría ser influenciada por la salida de la recesión económica mundial, en especial en países consumidores como Estados Unidos y Europa.

El Dr. Addison Lawrence, un experto en el tema, opina que: “el porcentaje de contribución de alimento para acuicultura contra las pesquerías naturales se duplicará dentro de los próximos veinte años con la industria del camarón, repitiéndose la historia de la industria del pollo ocurrida en los 50’s y los 60’s, cuando el desarrollo de la tecnología en la producción de pollo, cambiando los costos de éste que venía siendo más caro que la carne, hasta que dejó de ser un lujo para convertirse en un alimento común. Yo espero que el camarón venga a ser el “pollo del mar”.

El modelo del cultivo de camarón se ajusta a una ecuación de tipo potencial que representa de manera significativa el gran crecimiento de la actividad durante los últimos años y de cara al 2020, representando una oportunidad para las regiones productoras de camarón de cultivo como Túmaco.

Evaluar la competitividad de una Cadena cuyos sistemas de información son precarios, no están bien definidos, o no se encuentran actualizados, es una tarea bastante ambiciosa.

---

<sup>4</sup> PRECIOS INTERNACIONALES DE CAMARÓN. Publicación No. 72, ISSN 0123-8914. Bogotá Colombia.

En Colombia la captura de camarón y langostino se efectúa en ambos litorales – Atlántico y Pacífico, por pescadores industriales y artesanales, constituyéndose en una actividad generadora de empleo para los pobladores de las comunidades aledañas a estas zonas geográficas.

La principal partida exportadora de la Cadena son los camarones pelados, desvenados y congelados, empaçados en bolsas de polietileno y en cajas de cartón, cuya posición arancelaria es la 0306139120, generadora en los últimos 12 años del 97% del valor de las exportaciones de la Cadena y cerca del 100% del superávit de la balanza comercial. Para el año 2003, sus exportaciones alcanzaron el monto de US\$13 millones, los cuales provienen de la Cadena del camarón de pesca para la venta en los mercados de Estados Unidos (43.6%), España (35,1%), Japón (15,6%), Bélgica y Luxemburgo (5%)<sup>5</sup>.

*“El Departamento de Nariño, realizó un aporte positivo al crecimiento de las exportaciones de 0.01% al crecer sus ventas en 2.7% (US\$0.7 millones), durante el año 2003 \$26.0 millones, para una participación de 0.38%, en el total de las Exportaciones no tradicionales de Colombia”<sup>6</sup>.*

La costa pacífica de Nariño cuenta con abundantes recursos pesqueros y en el periodo alrededor del 2003 una producción competitiva gracias a sus características únicas en esta área del continente, donde existen variedades de pescado que han ganado buena aceptación en el mercado internacional.

La zona costera es favorecida por la influencia de las corrientes del pacífico, la corriente de Humboldt y la contracorriente de Panamá, permite el fortalecimiento constante del Plancton. Las condiciones geográficas también coadyuvan a que exista una plataforma continental amplia y la desembocadura de diversos ríos aportan grandes cantidades de nutrientes, permitiendo que las aguas sean altamente productivas.

En el área del pacífico de Nariño existen tres bancos de pesca blanca, que son Colombia, Túmaco y Pasacaballos, estos bancos tienen oferta importante de pesca durante todo el año, incluyendo el cultivo de camarón.

El potencial pescable en aguas oceánicas cercanas y/o de influencia al puerto de Túmaco; es de doscientos veinte mil toneladas métricas.

**Exportaciones Totales:** De acuerdo con los reportes del DANE en los dos últimos años del quinquenio el sector exportador del departamento muestra una lenta

---

<sup>5</sup> COMERCIO EXTERIOR. Camarón Legis Comex Empresa C.I. pdf. Inteligencia de Mercados Camarón de Cultivo en la EU. Colombia. Octubre 17 del 2007.

<sup>6</sup> CARTILLA NARIÑO EXPORTABLE. Oferta Exportable de Nariño. pdf. CARCE. Comité Asesor Regional Exterior Nariño.2009.

recuperación, por la alta dependencia que se tiene de unos pocos productos, se debe direccionar los esfuerzos para aprovechar las preferencias arancelarias concedidas por los Estados Unidos en el programa alimentos.

En cuanto a los camarones de cultivo se afectaron por las enfermedades que vienen golpeando los cultivos de la costa Pacífica desde hace dos o tres años y que han disminuido notoriamente la producción de la región.

En el campo de las exportaciones, el departamento tomó una posición importante como una región de gran proyección, se exportaron entre el periodo comprendido de 2005 al 2006, 11.340 toneladas, las cuales representaron un ingreso cercano a los US\$ 10 millones de dólares FOB. Para el primer semestre del 2007 se han exportado más de 19 toneladas, por un valor FOB de 1'457.444 dólares<sup>7</sup>.

El camarón, principal recurso de importancia a nivel de exportaciones, se envía a mercados de Estados Unidos, Francia, España y Costa Rica. En ese sentido, en el año 2006 se registraron operaciones por un valor FOB de US\$ 740.152 dólares, representados en una participación porcentual del 6.3%<sup>1</sup>, a nivel nacional en exportaciones de camarón de pesca congelado, después de los departamentos del Valle del Cauca y Bolívar<sup>8</sup>.

## 4.2 MARCO TEÓRICO

**4.2.1 Teoría de la competitividad de Michael Porter.** Considerando que en este plan de negocios se tratará la negociación internacional el modelo de Diamante para la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter, es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una nación en la competición global.

De acuerdo con Michael Porter, existen cuatro factores determinantes en la competitividad de las naciones:

La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes

---

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup> Ibíd.

exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

Los factores determinantes de la competitividad de las empresas, se describe a través de este diamante:

**Figura 1. Factores de competitividad**



FUENTE: PHILIP, Kotler y LANE KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima edición. México: Pearson Prentice Hall, p. 342.

En su conjunto, estos cuatro factores determinantes de la competitividad de una nación forman un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

En la actualidad, uno de los comunes denominadores más notorios entre la inmensa mayoría de los países en las esferas económica y política es que en mayor o menor grado éstos se hallan empeñados en las tareas conceptuales, políticas y programáticas para redefinir el papel del Estado en la promoción y regulación de la actividad económica; se necesita formular e instrumentar una política industrial que permita a su aparato productivo generar las ventajas competitivas requeridas para una inserción exitosa a la dinámica de la economía mundial.

**4.2.2 Teoría marketing global organizacional.** Warren Keegan adopta un planteamiento estratégico que refleja la importancia creciente de las corporaciones multinacionales. Se puntualizan en las diferencias entre marketing nacional, internacional, multinacional, global y transnacional.

La gestión de mercado del proyecto se basa en la teoría organizacional de marketing global, que argumenta que el marketing aunque es una disciplina universal, su práctica cambia de país en país, ya que cada individuo es único y cada país es único. Por tanto saber todo lo posible sobre el cliente, no es suficiente. Para tener éxito los mercadólogos deben conocer al cliente en un contexto que incluye la competencia, la política y la reglamentación gubernamental y las más amplias macro fuerzas económicas, sociales y políticas, que conforman la evolución de los mercados. De este modo el área de mercadeo necesita formular estrategias coherentes para evitar desastres financieros posteriores.

Además Warren J. Keegan en su libro marketing global comenta: “Lo innegable es el hecho de que la exportación es cada vez más importante a medida que todas las compañías en el mundo encaminan sus esfuerzos para abastecer y servir a los mercados localizados fuera de sus fronteras nacionales. Cualquier gobierno preocupado por el déficit comercial o por el desarrollo económico debería centrar su información en centrar su atención en informar a compañías sin base exportadora, acerca de las ganancias potenciales de la exportación. Los factores más significativos que afecta a la actuación de exportación no son las características del producto, sino las características de la empresa. Las ventajas de los nuevos productos tales como la mejora relativa, son definitivamente un plus que influye en la actuación de las exportaciones.

Adicionalmente es necesario tener en cuenta el modelo de las 5 C (inglés).

*Customer:* o el cliente, más y más clientes a lo largo del mundo están buscando productos de características similares; donde siempre hubo un incentivo financiero de estandarizar los productos, ahora está pasando a ser una demanda de los propios consumidores. Este aspecto nos lleva a la segunda C.

*Company:* la compañía, a través de la venta de productos idénticos en diferentes mercados, puede distribuir sus costos fijos a lo largo de grandes volúmenes de venta, dando la ventaja de disminuir costos y ser más competitiva.

*Competition:* la competencia; si otras compañías ya están adaptándose a la forma global, ésta debe competir en el mismo “campo de juego” para así operar con las mismas ventajas. Debe ser un competidor global, ya que si es vista como un jugador local o regional su imagen decaerá poco a poco. Debido a que los costos de operar globalmente pueden ser enormes, es ventajoso crear alianzas estratégicas con futuros competidores y así disminuir los costos.

*Currency*: la moneda; para una compañía puede ser muy sensible la volatilidad del tipo de cambio, en especial si sus ventas se reducen únicamente a los productos exportados desde la casa matriz, no así cuando la manufactura o el ensamblaje se encuentren localizados en el país al cual se desea suplir. Una pequeña variación en el tipo de cambio puede provocar una ganancia negativa por el hecho de tener que exportar. En el caso de que se trasladen las funciones de manufactura y ensamblaje se erradican los problemas de las barreras de entrada que enfrenta una compañía exportadora.

*Country*: el país; si la compañía decide localizar y focalizar sus actividades de negocios (más que sólo exportar) en otro país, puede ganar ciertos beneficios, como acceder a fuerza laboral más barata, materiales y incluso financiamiento.

**4.2.3 Teoría de logística internacional.** La logística se define como la manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas o los consumidores finales, mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento y/o distribución de mercancías. Por su parte, la cadena logística o cadena de abastecimiento es la expresión que define la secuencia de agentes, funciones y actividades que intervienen en el flujo de bienes, servicios y de información relacionada entre dos o más puntos.

Cabe destacar que la logística abarca, además del transporte de mercancías, la planificación y organización de la carga en toda la cadena de valor como elemento de calidad.

El transporte tiene un impacto significativo sobre la productividad y eficiencia del sector empresarial, la conectividad de la población a los servicios sociales, la conectividad de la población en áreas remotas, el desarrollo regional y local, y la integración nacional e internacional.

Es así como en las últimas décadas, el concepto de transporte ha evolucionado a conceptos más amplios como el de la logística, que involucran a la infraestructura, integra los servicios que se prestan a través de ella y planifica los flujos de personas y bienes que la transitan.

La logística puede ser entendida como el factor de articulación entre la infraestructura física y los servicios asociados a ésta, y al ser elemento de facilitación del uso óptimo de dicha infraestructura.

Un corredor logístico es aquel que articula de manera integral orígenes y destinos en aspectos físicos y funcionales como la infraestructura de transporte, los flujos de información y comunicaciones, las prácticas comerciales y de facilitación del comercio.

**4.2.4 La escuela cognitiva.** Para planear la creación en Tumaco de una Empresa Comercializadora de Camarones con un mercado internacional localizado principalmente en la ciudad de Miami estado de Florida, se debe tener en cuenta la importancia de acordar estrategias que logren una gran margen de factibilidad. Dichas estrategias según el constructivismo son procesos mentales que relacionan el conocimiento con la experiencia, lo subjetivo con lo adjetivo permitiéndole al estratega, por una parte organizar el conocimiento, los conceptos, es decir todo un marco teórico que le permita darle una interpretación al entorno y por otra parte relaciona dicho conocimiento con toda la información posible sobre las condiciones objetivas del entorno, donde se proyecta localizar la empresa, es decir la ciudad de Tumaco, información que hará referencia a índices de producción, calidad del producto, posicionamiento en el mercado, posibilidades de ampliar el mercado e nivel internacional y factibilidad del proyecto.

Al lograr estructurar las estrategias que relacionan el conocimiento real y objetivo de las condiciones de producción y comercialización de los camarones en Túmaco, que se podría a firmar es una línea positivista dentro de la escuela cognitiva, con una visión subjetiva de lo que se quiere crear y lograr con la empresa permitirá diseñar unas estrategias que se convertirán en perspectivas, base para la toma de decisiones en la creación de dicha empresa

#### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se define el significado de los términos técnicos que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales converge el objeto de la investigación, definiendo y delimitando conceptualmente cada uno de ellos en las variables que se analizarán en el desarrollo del proyecto.

**EXPORTACION:** (*DIAN Colombia. Estatuto Tributario 2007*) Según la Aduana Colombiana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva.

Según la legislación aduanera, el territorio aduanero nacional es considerado como el espacio en el cuál se encuentra ubicado el país incluyendo sus fronteras, tanto marítimas, como aéreas, como geoespaciales. Por tanto todo lo que comprende nuestro territorio es considerado como el territorio aduanero nacional.

**LA ZONA FRANCA:** (*Estatuto Tributario 2007*) Es considerada como un área extraterritorial dentro del territorio aduanero nacional, por tanto la Zona Franca es considerada como otro país dentro del país. Una Zona Franca recibe productos del exterior y en el momento en que los recibe es como si todavía permaneciera en el país de origen. Solamente hasta cuando esta mercancía sale de la Zona Franca, se convierte en una importación y por tanto requiere un proceso de

nacionalización. En el caso de la exportación simplemente cuando el producto entra a la Zona Franca es como si entrara a otro país y por tanto recibe el mismo tratamiento aduanero que recibiera si entrara en un puerto.

Son áreas extraterritoriales localizadas dentro de un país con unos regímenes aduanero, cambiario y tributario especiales. Su objeto es promover e incrementar las exportaciones, generar empleo, fomentar la inversión extranjera, estimular la transferencia de tecnología y ser polos de desarrollo económico y social de la región donde se establezcan. Existen en Colombia cuatro tipos de zonas francas: Zonas Francas Industriales de Bienes y Servicios, Zonas Francas de Servicios Tecnológicos, Zonas Francas de Servicios Turísticos y Zonas Francas Transitorias Comerciales. En el Departamento de Nariño se encuentra la zona franca industrial de bienes y servicios y la zona franca transitoria comercial.

Debido a que la exportación puede presentarse de diversas maneras existen diferentes modalidades con las cuales puede asociarse el tipo de envío de mercancía que se desea realizar. Algunas de las modalidades más importantes en la legislación colombiana son la exportación definitiva, que a su vez se presenta en tres modalidades: *embarque único con datos definitivos al embarque*: Es la exportación cuando el documento de exportación no sufre ninguna modificación; *embarque único con datos provisionales*: Bajo esta modalidad se envían aquellas mercancías que por sus características físicas o químicas o circunstancias inherentes a la comercialización, no puede disponerse de la información definitiva al momento del embarque. El ejemplo más claro en este sentido es el de los camarones, pues debido a que en el momento de su comercialización en el exterior se presenta por ciertas temporadas y con picos de producción, no se tiene el dato definitivo. Sin embargo, la autoridad aduanera establece un plazo durante el cual el exportador debe cerrar el documento para convertirse así en una exportación definitiva, este plazo para la legislación colombiana corresponde a tres (3) meses. Cuando se habla de embarque único significa que se envía con un solo documento de transporte; *embarque fraccionado con datos definitivos o provisionales*, es el despacho en diferentes envíos y con diferentes documentos de transporte de mercancías amparadas en el documento que acredite la operación que dio lugar a la exportación. En este caso el ejemplo más concreto es la salida de mercancías bajo un contrato mensual donde se le garantiza al importador que se le cumplirá con la entrega del producto en diferentes envíos pero respondiendo a un solo contrato o factura comercial.

Así mismo como en el caso anterior, si es con datos definitivos, debe presentar mensualmente las exportaciones definitivas que confirmen que cumplió los embarques. En el caso de datos provisionales, el exportador deberá cerrar los documentos dentro de los tres (3) meses siguientes de haber realizado el embarque. En un momento dado la empresa estaría realizando una exportación de muestras sin valor comercial, para efectos del régimen de exportación, se aquellas mercancías declaradas como tales, cuyo valor FOB total no sobrepase el

monto que señale la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante resolución. Las exportaciones de muestras sin valor comercial realizadas directamente por la Federación Nacional de Cafeteros o por Proexport, no están sujetas al monto establecido sobre el valor FOB total. Existen los Programas Especiales de Exportación (PEX), es la operación mediante la cual un residente en el exterior compra materias primas a un productor residente en Colombia, disponiendo su entrega a otro productor también residente en el territorio aduanero nacional, quien se obliga a laborar y exportar el bien manufacturado a partir de dicha materia prima, según las instrucciones que reciba del comprador externo, se convierte en otra opción para la exportación de camarones, convertirlos en materia prima para su transformación. Se considera la entrega de los camarones como una exportación definitiva y el productor nacional que la recibe deberá recibirla como una importación temporal al amparo del PEX, pero si los camarones no cumplen con la calidad exigida para su transformación se los devolverá al proveedor bajo la modalidad de reimportación en el mismo estado. El proceso de transformación de los camarones no deberá superar los tres (3) meses después de recibidos y no podrá prorrogarse por más de (3) meses más si justifica el productor dicho proceso.

**AFORO:** (*Estatuto Tributario 2007*) Es la verificación de que lo que hay en físico corresponde con lo documental, es un paso necesario porque va en beneficio tanto del exportador como del importador de camarones. Para que este proceso sea completo el exportador deberá contar con una documentación, primero el *Manifiesto de carga*, que es la certificación del embarque, en él se relaciona los bultos de carga y carga a granel a bordo del medio de transporte y que van a ser cargados o descargados en un puerto o aeropuerto, según los embarques autorizados por la Autoridad Aduanera. El transportador, quien recibe la mercancía para su destino final, dispone de 48 horas para entregar el Manifiesto de carga, y en cuyo documento se asigna nuevamente un número y la fecha por medio del Sistema Informático Aduanero; segundo la **declaración de exportación**, este constituye la prueba de exportación de la mercancías y con la cual se puede negociar la entrega de mi dinero si es el caso con una carta de crédito. Con este documento se cierra este ciclo de exportación, ya que es la autorización de embarque y al número asignado por el Sistema Informático Aduanero. Este finalmente debe ser entregado por la C.I. a la Aduana con copias dentro de los quince (15) días siguientes a la recepción del Manifiesto de Carga. De ahí la necesidad de conformar una CI para la comercialización de camarones desde el puerto de Túmaco hasta Miami y New York en los Estados Unidos.

**PROMOCION Y APOYO:** (*Orientaciones Generales para la promoción y apoyo a las cadenas agroproductivas*) En Colombia existen entidades y fuentes de financiación que apoyan los procesos exportadores, se encargan de facilitar dicho proceso con información y recursos legales y económicos que permiten culminar con éxito ésta la ruta de exportación. Entre las más importantes están *Bancoldex*, este es un Banco de redescuento especializado en comercio exterior, se encarga

de proveer recursos a actividades exportadoras, y además ofrece productos y servicios financieros a las empresas exportadoras. *Proexport*, su función es promover las exportaciones colombianas, además de brindar apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales en actividades de mercadeo internacional y Plan Exportador. *Finagro*, Financiación de crédito para proyectos exportadores con destino al sector rural. *Fiducoldex*, presenta soluciones integrales con valor agregado especialmente en lo que hace referencia a la fiducia para la exportación.

**INCENTIVOS:** Según la Real Academia de la Lengua un incentivo son esos estímulos que se ofrecen a una persona, grupo o sector con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Dentro de las empresas, son unos recursos cada vez más empleados para favorecer la sintonía del trabajador con los objetivos de la empresa. Pueden ser materiales o inmateriales y su correcta aplicación influye directamente sobre la motivación de los empleados. Por lo tanto los incentivos representan los medios o herramientas para llevar a feliz término ese fin buscando por la política comercial. Los incentivos a la exportación, son de gran utilidad para los empresarios que planean internacionalizar sus bienes y servicios, pero en algunos casos son rechazados y calificados de subsidios por crear condiciones irreales en el mercado, y propiciar una competencia en condiciones desiguales.

Algunos instrumentos aplicables a este plan de negocios son aprovechar la **Zona Económica especial de exportación** de nuestra frontera Nariñense, en esta área las compañías tienen derecho a exenciones de impuestos aduaneros y de valor agregado sobre las importaciones, y principalmente se encuentran ubicadas en las zonas fronterizas. El **CARCE - Comité Asesor Regional de Comercio Exterior**, de naturaleza departamental y su función es servir como interlocutor entre la región y el gobierno nacional y su orientación esta enfocada hacia los mercados internacionales. Lo encontramos localizado en la frontera Colombo Ecuatoriana. **Programa Semana del Exportador**, se realiza en el ámbito regional, busca difundir y crear una actitud positiva hacia el comercio exterior, incentivos a las exportaciones y demás temas. Incluye también proyectos y oferta exportable regional para una cultura exportadora. Sus últimas versiones se han realizado durante el transcurso de la Feria Internacional en Bogotá. Podemos involucrar el plan de negocios en el **Programa Jóvenes Emprendedores Exportadores**, su propósito es facilitar las herramientas necesarias para la creación de la propia empresa exportadora, las cuales van desde la motivación para la generación de una idea innovadora, hasta la puesta en marcha de la empresa respaldada por un Plan Exportador, dirigido hacia jóvenes.

**ORGANISMOS DE CONTROL:** (*Revista del Banco de la República, volumen 75*). Son todas aquellas entidades Colombianas que vigilan el proceso de exportación, cada una de ellas tiene su función y responsabilidad, para cada una de estas entidades le corresponde al exportador ciertas documentaciones que deben ser presentadas al momento de realizar la operación de comercio exterior. En el caso

del Banco de La República quien es el encargado de hacer un control es meramente cambiario y vigila que no se presente en estas operaciones de comercio exterior ningún tipo de lavado de dinero ni activos. El Ministerio de Comercio Industria y turismo hace un control de tipo comercial, verifica que las mercancías exportadas cumplan con las regulaciones y restricciones de acceso a los mercados internacionales. El Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN realiza un control de tipo operativo, estadístico y documental con respecto a lo que se envía a los mercados externos.

**EMBALAJE:** (*Envase y Embalaje, Ángel Luis Cervera*) Cumple la función de proteger, conservar y facilitar el almacenamiento y distribución en el proceso de comercialización de un producto. Se presentan tres niveles de embalaje, primario es aquel que está en contacto directo con el producto intrínseco, a veces llamado envase primario, el embalaje secundario es el que protege al embalaje primario y generalmente se descarta en el momento del uso (no cumple una función ligada directamente al uso) se le llama también embase secundario y el embalaje terciario o de transporte es aquel que protege al producto para transporte y generalmente contiene varias unidades de producto individual; para esta investigación este nivel será el catalogado como embalaje. Los modos de embalaje varían dependiendo de las características físicas y de la forma de cerrado utilizada. La función del embalaje es de protección contra el tiempo, para el transporte y para las variaciones externas.

Para seleccionar el material del empaque o embalaje se tendrá en cuenta aspectos importantes como la compatibilidad con el producto a contener (camarones frescos), la resistencia mecánica, las propiedades de protección y estabilidad, la operacionalidad, la conveniencia, aspectos metodológicos, económicos y legales y por su puesto la disponibilidad.

El embalaje debe llevar una etiqueta, éstas son zonas en las cuales van las inscripciones diversas que pueden ir directamente impresas o no en los embalajes. La etiqueta debe contener la información básica de marca, propietario de la marca, fabricante, fecha de caducidad, componentes, instrucciones de uso, cliente del fabricante, procedencia, cantidad, fecha de fabricación, sugerencias de uso, advertencias, precio. Además deberá contener las informaciones legales obligatorias. También es necesario conocer las preferencias y aversiones del mercado objetivo en cuanto a los aspectos culturales, religiosos y políticos. Cuando se diseñan empaques para exportación se deben contemplar las leyes y regulaciones exigidas en los países de destino. La legislación expone los requerimientos y restricciones de tipo obligatorio para comercializar en cada país; ella se relaciona con la protección al consumidor, la protección al medio ambiente, las prácticas comerciales y sobre marcaje y rotulado de los empaques y embalajes. Debe estar escrito en el idioma del país de origen y en el idioma del país destino.

**COMPETITIVIDAD:** *(El concepto de competitividad y el posicionamiento tecnológico, Eugenio López Ortega).* La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercado, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de bienes y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

**VENTAJAS:** *(El concepto de competitividad y el posicionamiento tecnológico, Eugenio López Ortega).* Las ventajas son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas. Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía. Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos. Un concepto de suma importancia para nuestro proceso investigativo es la *Competitividad Internacional*, esta definición se refiere al análisis de la competitividad económica internacional de un país o región económica. Análogamente al concepto de competitividad aplicado a una empresa, la competitividad de un país se refiere a su capacidad de vender productos o servicios en el mercado internacional, en relación a los otros competidores en el mercado. La competitividad de un país estaría determinada por la suma de la competitividad de las firmas de ese país. Los conceptos de ventajas comparativas y ventajas competitivas mencionados anteriormente también se aplican al caso de un país.

El estudio de los factores que determinan la competitividad nacional es importante debido a que el estado puede influir en la misma mediante su política económica. Básicamente existen tres enfoques para en análisis de la competitividad: el enfoque tradicional, el enfoque estructural y nuevos enfoques.

El enfoque tradicional de la competitividad se basa en los costos laborales y el tipo de cambio. Estos dos factores determinarían los precios de los productos de un país en el mercado internacional, en relación a los precios de los productos de países extranjeros. Este enfoque lleva a otorgarle importancia a las devaluaciones y a orientar la política económica en la reducción de costos. Este enfoque tendría mayor validez en mercados de productos con alta elasticidad precio.

El enfoque estructural considera a la tecnología como endógena y crucial para determinar las ventajas comparativas dinámicas. Se desprende de este enfoque que se deben concentrar esfuerzos en el aumento de la productividad y la incorporación y desarrollo de tecnología, lo que no siempre se logra mediante la disminución de costos o las devaluaciones.

Otros conceptos se basan en las condiciones que existen en la economía. Es decir, una nación será más competitiva si su entorno incentiva a lograr una mayor creación de valor, por ejemplo, mediante innovaciones.

**INFLACION:** (*Macroeconomía, primeros conceptos, Javier Díaz Jiménez*) Es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias prima, energía, salario, etc.). Si se produce una baja continuada de los precios se denominan deflación. Colombia ha demostrado su capacidad para bajar los índices de inflación en los últimos años, ha pasado de tasas del 10% y 12% a 6% y 5%, mientras que Estados Unidos arroja índices del 2,6% en el 2009, creciendo a la fecha en 0,2% es decir paso a 2,8%.

**DEVALUACION:** (*Macroeconomía, primeros conceptos, Javier Díaz Jiménez*). Es la inflación del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. La devaluación de una moneda puede tener muchas causas entre estas por una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda, etc. En un sistema cambiario libre, es decir donde la intervención del Banco Central es nula o casi nula, la devaluación se conoce como depreciación. La moneda de negociación de las transacciones internacionales generalmente se establecen en dólares, para nuestro caso de investigación se realizará en dólares norteamericanos puesto que el mercado objetivo son los Estados Unidos de América. Esta moneda está sufriendo un proceso de devaluación acelerado si tenemos en cuenta que en el año 2009 paso de \$2228 en el mes de enero a \$1995 en el mes de diciembre,

para este año se ha tratado de mantener en un promedio de \$ 1907,06 por dólar, sin embargo con las medidas económicas, políticas y sociales que está tomando el actual presidente de los Estados Unidos en cuanto a los procesos de devaluación de esta moneda se proyecta que este precio se mantenga por lo menos durante cinco años. Para nuestro estudio se realizarán las proyecciones teniendo en cuenta el menor valor registrado en el último año \$ 1858,40, ya que se espera que no llegue a ser menor que eso.

**NEGOCIACION:** (*Negociación de la Teoría a la Práctica, Daniel Drukman e Iván Ormachea*) Es una actividad cotidiana al alcance de todos y es cierto que algunas habilidades negociadoras forman parte, en grados diferentes, del comportamiento de cualquier persona. Pero negociar bien es una competencia poco frecuente que sólo se adquiere mediante una formación específica y un sólido entrenamiento. Hay diferentes visiones o formas de concebir la negociación, a continuación se relacionan aquellas que se consideran apropiadas para el objeto de la investigación: EVANS: "La negociación es evidentemente un proceso que puede ser impulsado por la lógica, el poder, la transacción, el intercambio, la emoción, o bien por un planteamiento efectivo para la resolución de problemas". FISHER: "La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí". KENNEDY: "La negociación es un explícito intercambio pactado de forma voluntaria entre personas que quieren algo las unas de las otras". NIERENBERG: "Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando". "La negociación depende de la comunicación. Se lleva a cabo entre personas que se representan a sí mismas o a grupos organizados. Así pues, la negociación puede considerarse como un elemento de la conducta humana". "La negociación es una actividad de cooperación y en la que deben lograrse intereses comunes; se trata de un proceso de comportamiento, no de un juego. Los términos de negociación para la exportación de camarones desde el Puerto de Túmaco hasta el Puerto de Miami, se pactaran previamente y los términos quedaran plasmados en un documento de compra venta en el que quedará estipulado cuales serán las responsabilidades de cada una de las partes y los términos en tiempo y cantidad de recibo del producto y condiciones de pago del mismo.

**INCONTERMS:** (*Exportar e Internacionalizarse, Jorge Murillo*) Acrónimo del inglés *international commercial terms*, 'términos internacionales de comercio', son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías. Para el proceso de investigación se trabajará con FAS, libre al costado del Buque, en una primera fase, posteriormente y al incrementar el volumen de exportación se realizará con DDU, donde la CI y

sus socios tendrán mayor margen de utilidad, por su puesto conociendo todo el proceso logístico desde EXW hasta DDU, donde se incluye el seguro de la carga en beneficio del exportador.

#### **4.4 MARCO ESPACIAL**

El Plan de Negocios de la comercializadora de exportación de camarón, se pretende ubicar en el Municipio de Túmaco, por ser el centro de acopio del producto del plan de negocios, situado en el extremo suroccidental de Colombia, a una altitud de 2 msnm. Limita por el norte con el Océano Pacífico, y la población de Francisco Pizarro, por el sur con la República del Ecuador, por el oriente con Roberto Payán y Barbacoas y por el occidente con el Océano Pacífico.

El destino de las exportaciones será los Estados Unidos, específicamente en el Puerto de Miami.

Miami: El destino de las exportaciones será los Estados Unidos, específicamente como mercado principal Miami y mercado alternativo Nueva York.

Miami está ubicado en el sureste de Florida sobre el río Miami, entre los Everglades y el Océano Atlántico. La ciudad abarca una superficie total de 143,15 km<sup>2</sup>. De esta área, 92,68 km<sup>2</sup> son tierra y un 50,73 km<sup>2</sup> son agua.

La ciudad de Miami cuenta con buenas infraestructuras como aeropuertos, red de transportes público, marítimo, ferroviario y carreteras que la conectan con los puntos más importantes del país y del mundo.

Miami posee uno de los puertos más grandes de Estados Unidos: tiene una superficie de 2 km<sup>2</sup>.

#### **4.5 MARCO TEMPORAL**

El plan de negocios se realiza desde el mes de marzo del 2010 hasta el mes de enero del 2011; para su desarrollo se tendrá en cuenta los datos históricos de exportaciones de camarón de cultivo desde el año 1991 hasta el año 2004. Se trabajará con proyecciones al 2015.

## 4.6 MARCO LEGAL

### 4.6.1 El decreto 2685 del régimen de exportación del 30 de diciembre 1999.

Parte del propósito de brindar transparencia, claridad y certeza a los usuarios del comercio exterior, las operaciones aduaneras deben armonizarse y simplificarse a través de una legislación que las recoja en su integridad y consulte las tendencias legislativas internacionales. Parte de las Leyes Marco en materia aduanera y de comercio exterior y los convenios internacionales; y se consultó la legislación comparada y las propuestas del sector privado, para garantizar un equilibrio entre el fortalecimiento del control, la fiscalización aduanera y la eficiente prestación del servicio.

Algunos de sus apartes, de mayor relevancia para esta investigación son los siguientes:

MANIFIESTO DE CARGA, <Definición modificada por el artículo 1o. del Decreto 2101 de 2008. El nuevo texto es el siguiente:> Es el documento que contiene la relación de todos los bultos que comprende la carga, incluida la mercancía a granel, a bordo del medio de transporte y que va a ser cargada o descargada en un puerto o aeropuerto, o ingresada o exportada por un paso de frontera, excepto los efectos correspondientes a pasajeros y tripulantes, y que el representante del transportador debe entregar debidamente suscrito a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

ARTICULO 3. RESPONSABLES DE LA OBLIGACIÓN ADUANERA. De conformidad con las normas correspondientes, serán responsables de las obligaciones aduaneras, el importador, el exportador, el propietario, el poseedor o el tenedor de la mercancía; así mismo, serán responsables de las obligaciones que se deriven por su intervención, el transportador, el agente de carga internacional, el depositario, intermediario y el declarante, en los términos previstos en el presente Decreto.

Para efectos aduaneros la Nación estará representada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

### ARTICULO 20. CONTROL A OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR.

<Artículo modificado por el artículo 1 del Decreto 2883 de 2008. El nuevo texto es el siguiente:> La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá por razones de control, servicio, especialización o seguridad fiscal restringir el agenciamiento de las operaciones de comercio exterior a las agencias de aduanas de los niveles 2, 3 y 4, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la procedencia, la clase de mercancía, el valor, el origen y el lugar de arribo.

**4.6.2 Ley no. 1014 de 26 enero 2006 "de fomento a la cultura del emprendimiento".** Dentro del marco estatal y a través de la ley de fomento a la cultura del emprendimiento se busca promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clúster productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.

Es de gran interés para el desarrollo y ejecución del presente plan de negocios el capítulo III, Artículo 20. Programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas, que dice: "Con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas desarrollarán programas de promoción de la empresariedad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización.

También las Cámaras facilitaran al emprendedor, medios para la comercialización de sus productos y/o servicios, así como la orientación y preparación para el acceso a las líneas de crédito para emprendedores y de los programas de apoyo institucional público y privado existentes."

Se resalta de igual manera su objetivo de fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial como el propender por el desarrollo productivo de micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora.

**4.6.3 Aspectos legales del mercado norteamericano regulaciones y normas ambientales.** Las regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos al mercado de Estados Unidos, son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores.

Las entidades reglamentadoras en cuanto a medio ambiente son la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA). Los gobiernos estatales y locales se reservan generalmente el derecho a imponer disposiciones reglamentarias más estrictas.

EPA: Las normas de medición de la EPA son de reconocimiento internacional, sin embargo las normas en Estados Unidos tienen un criterio de

riesgo/beneficio, mientras que las normas de otros países se basan en un criterio de riesgo/salud.

Algunas de estas regulaciones, adicionales a las establecidas por la aduana de los Estados Unidos, consisten por ejemplo en prohibir y/o limitar la entrada de productos, establecer puertos específicos para el ingreso de mercancías y aplicar normas sobre marcado y etiquetado. Esto aplica a todo tipo de importaciones, incluyendo aquellas hechas por correo.

**Requisitos que deben cumplir las etiquetas de los productos:** A continuación se presentan algunos aspectos relacionados con el empaque de los productos frescos, sin embargo, se debe señalar que por la naturaleza del producto, algunas disposiciones de etiquetado cumplen carácter voluntario. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que no todas las disposiciones sobre etiquetado se encuentran relacionados en la lista de productos, por lo que se recomienda revisar la legislación vigente en Estados Unidos en la Administración de Alimentos y Drogas (FDA, por sus siglas en inglés), así como también mantener estrecha comunicación con el importador.

Para los productos pesqueros frescos no empacados, no es posible la colocación de etiquetas, generalmente se utilizan sellos si el producto así lo permite. Sin embargo, en el recipiente, donde se ubica el producto (la caja) se debe aclarar el origen del producto con la siguiente frase para el caso de Colombia: "Product of Colombia", además debe contener el nombre vulgar del producto tal y como es conocido en Estados Unidos.

En el caso de las etiquetas nutricionales que portan la mayoría de los alimentos estadounidenses, en el caso de los productos pesqueros, estos están exentos de llevarlas, sin embargo, existe una regulación de carácter voluntario que brinda flexibilidad al detallista (el encargado de realizar las etiquetas en el caso de productos frescos), el cual permite utilizar posters, brouchure, volantes, libretas, calcomanías ubicados en el área donde se encuentran los productos, sin necesidad de que estas etiquetas se encuentren adheridas al producto.

Las cadenas de supermercados o detallistas deben cumplir con las regulaciones para los veinte productos más consumidos dentro de Estados Unidos, dentro de los cuales se encuentran:

**Producto:** Camarón, Bacalao, Pollock Barbo Vieira, Salmón del Atlántico/Coho Platija.

La información que se debe incluir para estos productos es la siguiente:

- ✓ Nombre del producto.
- ✓ Tamaño de la porción.
- ✓ Calorías por porción.
- ✓ Cantidad de proteínas, total de carbohidratos, total de grasa, y sodio por porción.
- ✓ Porcentaje de los requerimientos diarios para la dieta estadounidense de hierro, calcio, y vitaminas A y C por porción.

Adicionalmente, si el vendedor lo considera pertinente se puede declarar el porcentaje de requerimiento que contiene la porción del producto de tiamina, riboflavina, niacina y proteína y los montos de carbohidratos complejos, azúcares, fibra, grasa saturada y colesterol.

Para los productos sin procesar, el tamaño de la porción es generalmente una unidad o una fracción de la unidad, en general lo que sea más apropiado para el producto. Sin embargo, también puede utilizarse el peso como indicador de la unidad. Como los productos pesqueros frescos no se prestan para el etiquetado individual, la FDA permite a los vendedores, desplegar la información en carteles grandes; brochures, de fácil acceso para el consumidor. Si el vendedor lo desea puede desplegar información individual en la envoltura del producto cuando este se empaqueta con plástico por ejemplo.

**4.6.4 Normas de calidad en la producción.** La industria de productos de mar ha sido severamente reglamentada con el fin de garantizar los principios anteriormente mencionados. A su vez el Gobierno y las instituciones son estrictos con las condiciones higiénicas y sanitarias en la manipulación de alimentos; y en especial de productos de mar ya que son un asunto de salud pública.

En el sector de procesamiento de comidas de mar, la seguridad alimenticia es vital, dado que en esta etapa una gran cantidad de especies y productos son manipulados, con los riesgos de contaminación y envenenamiento propios de cada especie. Por consiguiente, la normatividad que regula estos procesos es muy compleja dada la gran variedad de métodos de cultivo, manipulación y procesamiento existentes.

**El programa regulatorio para comestibles marinos de la administración de drogas y alimentos:** La autoridad reguladora nacional de protección pública y reglamentación de alimentos marinos en los Estados Unidos, le ha sido conferida a La Administración de Drogas y Alimentos (FDA). La FDA opera un programa de vigilancia y cumplimiento sobre los productos de pesquería bajo la cual la responsabilidad sobre la seguridad, sanidad de los productos, y la identidad, e

integridad económica, descansan sobre la elaboración del producto o el importador, quien debe cumplir con los reglamentos publicados en el Acto Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos. (Food, Drug, and Cosmetic Act (FD&C)), según enmienda y el Acto Equitativo de Empaquetado y Etiquetado (Fair Packaging and Labeling Act (FPLA)). Además, la FDA maneja el programa conocido como Alimentos Enlatados en Ácido Bajo-*Low Acid Canned Food (LACF)* e; cuái está basado sobre el concepto del Punto de Control Crítico y Análisis de Peligro (Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)) enfocado en alimentos comercialmente estériles por medio de un procedimiento termal, incluyendo alimentos marinos, tales como atún y salmón enlatados.

La mayoría de las-"inspecciones" que la FDA hace en las plantas toman en cuenta el factor de seguridad del producto, la higiene del producto y la planta, y otros aspectos económicos de la salud, mientras que otras inspecciones se concentran en menor escala en esos asuntos. Muestras pueden ser tomadas durante las inspecciones de la FDA, de acuerdo con los programas anuales de regulación y planes operacionales, o como resultado de previas inspecciones individuales. La FDA tiene laboratorios diseminados en todo el país para analizar todas las muestras tomadas por sus investigadores. Estos análisis son usados para detectar una enorme serie de defectos incluyendo contaminaciones químicas, descomposición, peso neto, radionúclidos, numerosos microbios patógenos, aditivos y colorantes- alimentarios, drogas, pesticidas, ácido domoic, suciedad y toxinas marítimas tales como el veneno paralizador-(Paralytic Shellfish Poison (PSP)) una toxina asociada con mariscos, conchas y moluscos.

Además, la FDA tiene autoridad para detener o retener temporalmente, cualquier alimento importado a los Estados Unidos, mientras que la agencia determina si el producto ha sido marcado falsamente o adulterado. La FDA recibe notificación de cada entrada de alimentación marina, y tiene la opción de examinar los productos almacenados en el muelle de desembarco, recoger y analizar muestras y si es necesario, confiscar cargamentos. La agencia también puede apelar a la "Detención Automática", exigiendo análisis privado o del país de origen de cada envío o remesa de productos, cuando repetidos problemas se han encontrado, antes de que al producto en cuestión le sea permitida la entrada.

A más de esto, la FDA está autorizada para fijar márgenes de tolerancia en alimentos entre contaminantes naturales o creados por el hombre, con la excepción de pesticidas, los cuales son establecidos por la Agencia de Protección Ambiental-(Environmental Protection Agency (EPA)). La FDA regula el uso de aditivos y colorantes en la comida marina y añade aditivos y drogas en los sitios destinados, para la acuicultura. La FDA también goza de autoridad para promulgar de las regulaciones para el saneamiento de las plantas de alimentos (i.e. Good Manufacturing Practices (GMP) regulations), modelos de identificación y nombres comunes o corrientes para los productos alimenticios. La agencia mantiene vigente una serie de regulaciones sobre la buena manufactura (GMP) para

Alimentos Enlatados en Ácido Baso (LACF) y Alimentos Acidificados-Acidified Foods (AF)-incluyendo alimentos marinos. La FDA también hace evaluaciones relacionadas con riesgos y demás asuntos pertinentes con los laboratorios, por medio de expertos en su Centro de Seguridad de Alimentos y Nutrición Aplicada. La FDA tiene autoridad-para-tomar acción legal contra la adulteración y rotulación falsa de la comida marina, como también para recomendar enjuiciamiento criminal o amonestación judicial de individuos o firmas responsables.

La FDA mantiene vigilancia obligatoria y la ejecuta inspecciones de cosechadores de alimentos marinos, criadores, mayoristas, depósitos de almacenamiento, transportadores y procesadores, bajo la autoridad del Acto FD&C. La frecuencia de las inspecciones queda a la discreción de la agencia federal y las firmas envueltas están supuestas a someterse a estas inspecciones, las que están respaldadas por los estatutos federales y sujetos a sanciones civiles y criminales. La FDA provee respaldo económico por convenio con agencias reguladoras del estado, para la inspección de plantas de alimentos, inclusive de comida marina. Además, la FDA suministra asistencia técnica a los estados por medio de la Agencia de Información y Entrenamiento del Estado.

El servicio Nacional de Pesca Marítima de los Estados Unidos ("NMFS"), órgano pendiente del Departamento de Comercio, establece normas de clasificación y calificación para los camarones. Sin embargo, dichas normas sólo se aplican al producto procesado en los Estados Unidos. Además de estas normas, muchas compañías (particularmente las importadoras) desarrollan sus propios criterios de control de calidad, pero siempre utilizando los sistemas estadounidense y europeo no referencia. Por ejemplo, en el caso de México y de los productos **Ocean Garden**, las normas de clasificación son más estrictas que las que rigen en los Estados Unidos y Europa.

El sistema de evaluación de NMFS está basado en una escala que va del 1 al 100.

De encontrarse defectos en el producto, se reducen puntos, siendo los restantes que determinan la calificación y clasificación del camarón. En este proceso existen cuatro grados, a saber, EEUU grado A entre 90 -100, EEUU grado B entre 80 – 90, camarones por debajo del estándar entre 70 – 80 y camarones no calificados entre 0 – 70.

Los productos importados a los Estados Unidos pueden ser inspeccionados bajo un programa voluntario para cada empresa, pero éstas no pueden ser autorizadas a obtener una calificación de parte del Departamento de Comercio de ese país.

Los puntos son otorgados principalmente basándose en el sabor y olor de 10 características físicas; por ejemplo deshidratación, deterioro, camarón roto o

incompleto, residuos (patas, trozos de cáscara o antenas, etc.), y uniformidad en las tallas y textura.

**4.6.5 Bancoldex.** Es una entidad de crédito bancario que opera como un "banco de segundo piso", cuyo objeto principal es el de financiar las necesidades de capital de trabajo y activos fijos de proyectos o empresas viables de todos los tamaños y todos los sectores de la economía colombiana a excepción del agropecuario.

Para el desarrollo de tal objeto la Ley 7ª de 1991 le asignó al Banco, entre otras, las siguientes funciones generales:

- ✓ La celebración de todos los actos y contratos autorizados a los establecimientos bancarios, entre los cuales se encuentran la captación de recursos del público y la realización de operaciones de crédito, inclusive para financiar a los compradores de exportaciones colombianas.
- ✓ El descuento de créditos otorgados por otras instituciones financieras, o la compra de cartera de las mismas, antes que hacer créditos directos.
- ✓ El otorgamiento de avales y garantías;
- ✓ El apoyo al sistema del seguro de crédito a la exportación.
- ✓ Actuar como agente del gobierno nacional para celebrar y administrar contratos encaminados a proveerlos de recursos en moneda extranjera
- ✓ Emitir bonos o títulos valores dentro del país o en el exterior de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes

## 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para el desarrollo del presente plan de negocios se realizara un estudio exploratorio y descriptivo, puesto que se tomaron datos históricos en un rango de cinco años respecto a la demanda de estados Unidos, la producción de camarones en la costa pacífica del departamento de Nariño y las exportaciones de este crustáceo en el mismo periodo de tiempo para plantear el problema el cual permito ubicarse en la necesidad de diseñar un plan de negocios para reactivar el proceso de exportación de camarón hacia el mercado norteamericano.

Se exploro la problemática de la Costa Pacífica donde se pudo indagar la situación de decrecimiento del sector camaronero a pesar de que las condiciones físico-ambientales favorecen el desarrollo del cultivo de camarón y se exploro tentativamente mercados objetivos como Miami. Dentro de este estudio exploratorio y descriptivo se utilizará la entrevista estructurada a profundidad como herramienta de investigación de la oferta exportable de camarón.

Es inductivo por que se parte de datos iniciales globales históricos donde se identifica el comportamiento del sector camaronero, su potencial consumo que permiten sacar como conclusiones generales para el plan de negocios y su orientación hacia la exportación a los estados de Norteamérica.

El método de investigación que se utilizará es el inductivo, analítico y de síntesis porque se parte de aspectos particulares de la costa nariñense y de la demanda de mercados extranjeros como el de Miami para establecer la atractividad del mercado.

### 5.1 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION.

Para el desarrollo del plan de negocios se ha acudido a las siguientes fuentes de información:

**5.1.1 Fuentes terciarias.** Se recurre a páginas Web relacionadas en la guía de cibergrafia.

**5.1.2 Fuentes secundarias.** Se consultaron los siguientes documentos físicos:

- ✓ Exportar e Internacionalizarse de Jorge A. Murillo. Edición 4, Tres Editores, 2004.
- ✓ Cartilla Exportable de Nariño de Cámara de Comercio de Pasto, 2007.

- ✓ Boletines Estadísticos Pesqueros Instituto Nacional de Pesca, 1992 – 1996.
- ✓ Plan Regional de Ciencia y Tecnología del Pacífico Colombiano 1997 – 2006. Cali Universidad del Valle.
- ✓ Documento Conpes “Logística Internacional”, 2009.
- ✓ DANE. Encuesta Anual Manufacturera. (EAM).
- ✓ FAO. Base de Datos Fishstat 2003. Información disponible hasta 2002.
- ✓ Fishery Markets News, 2003. En INCODER, Base de Datos 2002.

**5.1.3 Fuentes primarias.** Para conocer el potencial de producción de la costa pacífica nariñense se elaborará y aplicará una entrevista profunda a los productores de camarón de Tumaco. Ver Anexo B.

## 6. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL LA PERLA DEL PACIFICO LTDA

### 6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En este diagnostico Competitivo se tendrá en cuenta el direccionamiento estratégico planteando la misión, visión y objetivos, articulando el modelo de diseño estructura de direccionamiento estratégico de FRED DAVID donde se establece que el proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Se trata de un intento de organizar la información cuantitativa y cualitativa de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. El proceso de la gerencia estratégica consiste en tres pasos formulación, ejecución y evaluación de las estrategias. Por lo tanto es posible construir un diagnostico competitivo de una empresa que se va a organizar.

**6.1.1 Misión.** La empresa CI PERLA DEL PACIFICO LTDA, es una comercializadora internacional, dedicada en primera instancia a la exportación de productos de mar, principalmente camarón de cultivo y en segunda medida ofrece los servicios de asesoría interna y externa con el propósito de preparar a las empresas en la apertura de mercados internacionales al igual que ganar participación, satisfaciendo de manera plena las necesidades de sus clientes, empleando tecnología de punta, con un talento humano altamente capacitado, de tal manera que le permita obtener excelentes rendimientos y contribuyendo a su vez al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

**6.1.2 Visión.** Nuestra empresa trabaja en busca de que las empresas productoras de Nariño del sector pesquero y camaronero prefieran los servicios profesionales de CI PERLA DEL PACIFICO LTDA por su calidad, compromiso y responsabilidad, distinguiéndose de la competencia y cumpliendo eficientemente su objeto social con mejoramiento continuo para estar a la vanguardia en la comercialización y prestación de asesoría en exportación, y logística, además que pueda contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los miembros de la sociedad. Se trabajará continuamente en alcanzar la fidelización del cliente con el producto, su valor agregado y los servicios adicionales que perciba por su compra.

### **6.1.3 Objetivos corporativos:**

- Penetrar y consolidarse en el mercado del país de Estados Unidos.
- Obtener la satisfacción del cliente, identificando sus necesidades y anticipándose a sus expectativas frente a los productos
- Mantener atención permanente en el talento humano, orientada al conocimiento del mismo, su capacitación y desarrollo.
- Promover la efectividad en los procesos, flexibilizando la empresa para que sea cada vez más ágil y competitiva.
- Selección del producto, bajo normas de calidad.
- Cumplir las medidas de seguridad y calidad dentro de la empresa.
- Fomentar la investigación y desarrollo.
- Ser una empresa proactiva y anticipatoria, mediante el seguimiento y análisis de los factores clave del entorno.

## **6.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS**

Este estudio se realizará considerando el análisis estructural para evaluar los impactos cruzados con el fin de identificar las variables claves los cuales se constituirán en factores internos para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos que permitirá diagnosticar ex ante cual es la posición competitiva que la potencial empresa comercializadora internacional poseerá para incursionar en el mercado.

Cabe aclarar que la matriz de capacidades internas, la matriz de factores externos y la de perfil competitivo no son exclusivas de empresas que estén operando en el mercado sino también de aquellas empresas que pretenden minimizar potenciales riesgos o aprovechar oportunidades identificando sus fortalezas y debilidades antes de incursionar en el mercado con el fin de minimizar potenciales riesgos.

**6.2.1 Análisis estructural interno.** En esta sección se presenta las variables que se aplicaran para el análisis interno en la creación de la comercializadora CI, estas variables se realizaron a través de una lluvia de ideas soportadas por información directa el cual se aplico un estudio de campo por integrantes del estudio del plan de negocios a los productores y comercializadores de camarón de cultivo en el municipio de Túmaco. Además se tuvo en cuenta información secundaria de libros, internet, y estudios ya realizados sobre el camarón a nivel regional, nacional e internacional obteniendo 20 variables que se consideran relevantes.

**6.2.1.1. Descripción de variable MEFI.** En esta sección se presenta las variables que se aplicaran para el análisis interno en la creación de la comercializadora CI, estas variables se realizaron a través de una lluvia de ideas soportadas por

información directa el cual se aplicó un estudio de campo por integrantes del estudio del plan de negocios a los productores y comercializadores de camarón de cultivo en el municipio de Túmaco. Además se tuvo en cuenta información secundaria de libros, internet, y estudios ya realizados sobre el camarón a nivel regional, nacional e internacional obteniendo 20 variables que se consideran relevantes.

#### ✓ **PLAN ESTRATEGICO PROSPECTIVO:**

La comercializadora internacional Perla Del Pacifico CI aplicará un plan estratégico prospectivo claro orientado a desarrollar sus objetivos y metas trazadas, identificando las variables claves a nivel interno y externo.

#### ✓ **PRONÓSTICOS**

Se aplicará una planificación prospectiva y los pronósticos de realizarse teniendo en cuenta la información sistematizada que existe de las diferentes organizaciones relacionadas con la exportación del camarón como: DANE, INCODER, FAO, AGRO CADENAS, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, AGRONET, CAMARA DE COMERCIO – SEKI, con el objetivo de hacer del futuro una herramienta presente para realizar acciones buscando el futuro que deseamos.

#### ✓ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE**

Se aplicará una estructura organizacional basada en la departamentalización funcional y estará compuesta por una Junta de socios, el gerente general y financiero, el director de marketing y logística, la secretaria y los operarios.

#### ✓ **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión de talento humano está orientada a perseguir los objetivos y metas propuestas en el plan estratégico de la organización acompañadas con el esfuerzo conjunto y coordinado de todo el personal perteneciente a la empresa.

#### ✓ **INDICADORES DE GESTIÓN**

En el plan de negocios de la CI se establecerán tres indicadores de gestión principales que son la Eficiencia, la Eficacia y la Calidad.

#### ✓ **POLÍTICA DE CONTROL**

En la organización se aplicarán políticas de control en el área administrativa, operativa y financiera con el objetivo de evaluar y controlar el desarrollo normal de su actividad económica permitiendo pronosticar e identificar problemas para

plantear estratégicas que permitan corregir o mejorar los procesos de la comercializadora CI.

#### ✓ **POLITICA DE COSTOS Y GASTOS**

La política de costos y gastos está orientada a obtener una mejor margen de utilidad para la empresa. Las políticas a aplicara son: la capacidad de compra y negociación, mantener actualizada la información sobre el mercado local y extranjero de manera que se pueda tomar decisiones que aseguren la capacidad de abastecimiento, compra y venta del camarón, selección adecuadamente los proveedores a fin de lograr que certifiquen la calidad del producto, con las especificaciones de exportación como son tamaño, longitud, color y sabor.

#### ✓ **POLITICA DE PRECIO**

Respecto al precio de venta se tendrá en cuenta principalmente el precio promedio de camarón de los principales competidores internacionales como el Ecuador y los países asiáticos los cuales serán tomados como referencia para la fijación de nuestro propio precio para lograr un posicionamiento en el mercado de estados unidos.

#### ✓ **SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO**

La contabilidad y la parte financiera será llevada en las transacciones diarias por la secretaria, los reportes e informes contables y financieros serán elaborados por el gerente general y financiero.

#### ✓ **EVALUACION Y ANÁLISIS DE LA INVERSION DEL PROYECTO DE EXPORTACION**

El análisis de la inversión del plan de negocios para la creación de la comercializadora CI, se realizaran a través de los resultados que arrojen las variables financieras que se mencionan a continuación.

Valor Económico Agregado (VEA)  
Retorno sobre la Inversión (ROI)  
Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)  
Tasa Interna de Retorno (TIR)

#### ✓ **MANEJO DE PROVEEDORES**

Los proveedores del camarón, son personas particulares y empresas que se encuentran en la región como son AGROMARINA TUMACO, ECOMAR Dichos proveedores poseen un área actual de producción de 2000 hectáreas.

### ✓ **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución se realizara directamente a comercializadoras y agentes corredores (BROKER) que se encuentran en la ciudad de Miami los cuales son los encargados de distribuir a supermercados, tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, restaurantes, hoteles, comedores industriales, cruceros, escuelas, etc.

### ✓ **INTELIGENCIA DE MERCADOS INTERNACIONALES**

La CI Perla del Pacífico aplicara un plan estratégico de mercados internacionales, que permitirá mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado estadounidense enfocado al mercado de Miami.

### ✓ **POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Siendo una empresa comercializadora CI, es de suma importancia que las políticas de servicio al cliente, sean conocidas y adaptadas por los empleados, por eso, serán continuamente reforzadas para asegurar su entendimiento y compromiso logrando un servicio de calidad.

### ✓ **DIMENSIONES DE CALIDAD**

La comercializadora aplicara inspección a las granjas y empresas proveedoras de camarón de cultivo antes de la comercialización, con el objeto de evidenciar cualquier tipo de alteración. Para tal efecto se hace necesario realizar exámenes bromatológicos del producto periódicamente, a partir de muestras escogidas aleatoriamente.

### ✓ **VALOR AGREGADO**

El valor agregado es una variable clave que pretende aplicar la comercializadora para ser competitiva en el mercado de Miami y Estados Unidos, se han determinado 3 aspectos relevantes como son:

Servicio al cliente  
Talento humano  
Calidad del producto

### ✓ **APALANCAMIENTO FINANCIERO**

El apalancamiento financiero se utilizara para tener disponibilidad de recursos económicos para la compra de camarón, Se recurrirá a entidades bancarias las cuales ofrezcan el tipo de crédito rotativo el cual nos permite manejar un tope máximo de endeudamiento con la ventaja que podemos solicitar el monto

requerido y cancelarlo anticipadamente si incurrir en costos de penalización por pronto pago.

#### ✓ **INSTALACIÓN**

Las instalaciones de la comercializadora estarán ubicadas en el puerto de Túmaco, con el fin de facilitar el transporte y el almacenamiento del camarón, y además contará con un cuarto frío, el cual cumple con todas las especificaciones de seguridad y sanidad. Adicionalmente tendrá un local en el cual funcionará una oficina para el desarrollo de la parte administrativa de la empresa.

#### ✓ **MIX PROMOCIONAL**

Se aplicara estrategias promocionales con el objetivo de dar a conocer nuestro producto con el fin de crear una ventaja sobre la competencia, y lograr un posicionamiento de la marca desde el punto de vista social en el mercado de Miami.

**6.2.1.2 Descripción de relación entre variables.** Para identificar las variables estratégicas, también llamadas variables clave” se empleó la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las diferentes variables a través de una matriz relacional, ver Figura 2, dispuestas tanto por filas como por columnas de tal manera que permite relacionarlas indicando el grado de motricidad y dependencia. En este contexto, el trabajo consistió en analizar las influencias directas entre variables tomadas por pares, el objetivo de esta fase del análisis estructural es detectar la existencia de influencias y evaluar su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: intensa, grado 4 potencial grado 3; media, grado 2; leve grado 1; nula, grado cero, que el software MICMAC lo sistematiza como P. Es pertinente destacar que la matriz se estructuró con 20 variables, como se puede observar en la matriz exportada a Excel, esta arroja resultados tanto por filas como por columnas. La sumatoria de las filas muestra la influencia de cada variable sobre las demás. A su vez, la sumatoria de las columnas revela el grado de dependencia de cada variable con respecto a las restantes del sistema.

En la Figura No.2 se observa la calificación dada a cada una de las variables identificadas como aquellas que influyen en la matriz de factores internos para el montaje de la C.I. Perla del Pacífico.

**Figura 2. Calificación de variables internas de la comercializadora CI Perla del Pacifico Ltda.**

	1 : PESTRATEG	2 : PRONOST	3 : ESTRUC.ORG	4 : GEST.TLHUM	5 : IND GESTIN	6 : PLTCONTROL	7 : EST.COSTOS	8 : PT.PRECIO	9 : SCONTYFCRO	10 : EV.PROYECT	11 : MNJPROVEED	12 : LNSPRODUCT	13 : ALZESTRAG	14 : INT.MERCAD	15 : PLTSSCLIEN	16 : DIMCALIDAD	17 : VRAGREGADO	18 : APFINANCIR	19 : INTALACION	20 : MIXPROMOC
1 : PESTRATEG	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	P	3	2	2	0	0	0	0	0
2 : PRONOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : ESTRUC.ORG	3	0	0	3	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0
4 : GEST.TLHUM	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0
5 : IND GESTIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
6 : PLTCONTROL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2
7 : EST.COSTOS	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	2	3	2	0	2	3	3	3	0	2
8 : PT.PRECIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	3	0	2	0	0
9 : SCONTYFCRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10 : EV.PROYECT	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
11 : MNJPROVEED	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : LNSPRODUCT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0
13 : ALZESTRAG	2	0	0	0	0	0	2	3	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0
14 : INT.MERCAD	3	3	0	0	3	3	0	2	0	3	3	3	3	0	3	3	3	0	0	3
15 : PLTSSCLIEN	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	3
16 : DIMCALIDAD	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	2	3	0	0	3	0	3	0	0	3
17 : VRAGREGADO	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	2	2	0	0	3	2	0	2	0	2
18 : APFINANCIR	3	0	0	0	3	0	3	3	0	P	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
19 : INTALACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : MIXPROMOC	P	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	3	2	3	0	0	0	0	0

© LPSOR-ERTTA-MICMAC

Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

Los resultados de motricidad y de dependencia son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, ver Figura 3, el cual está dividido en cuatro zonas cuya lectura es la siguiente:

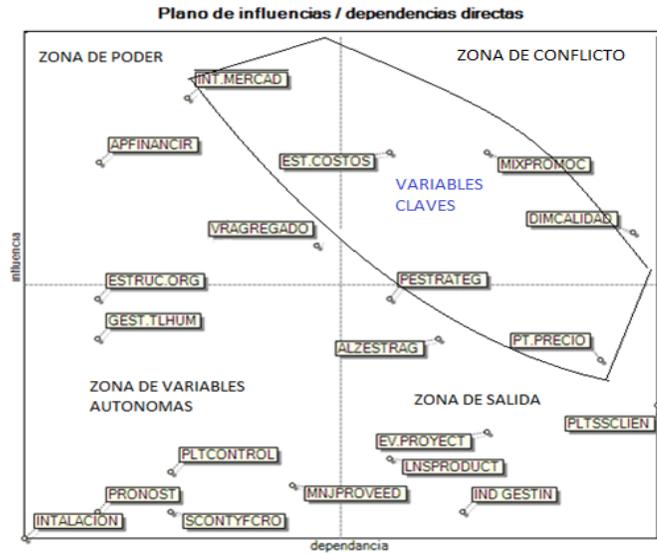
**ZONA DE PODER.** Cuadrante superior izquierdo, en esta zona se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes. Estas variables prácticamente no son gobernables.

**ZONA DE CONFLICTO.** Cuadrante superior derecho, en esta zona se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes. Son más gobernables que las de la zona de poder, estas variables son las llamadas estratégicas.

**ZONA DE SALIDA.** Cuadrante inferior derecho, las variables de esta zona son resultados o efectos de los factores que se encuentran en las zonas de conflicto y de poder.

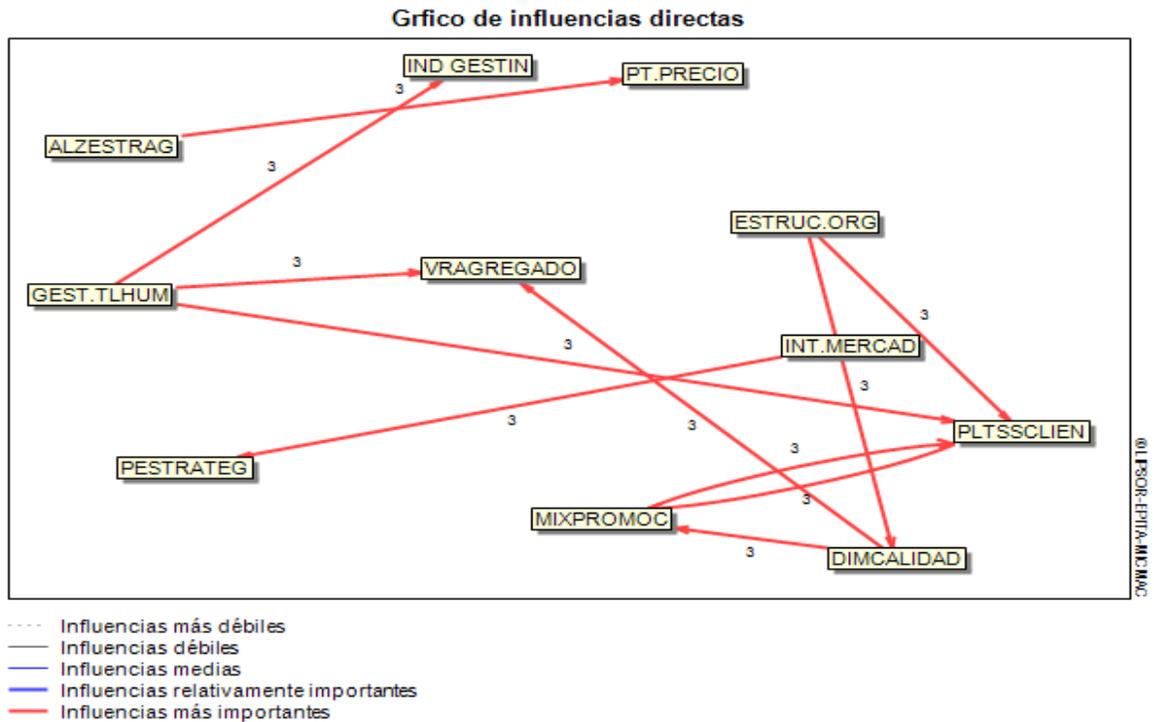
**ZONA DE VARIABLES AUTÓNOMAS.** En esta zona se hallan variables poco articuladas con las restantes del sistema.

**Figura 3. Plano de influencias y dependencias directas MEFI**



FUENTE: Elaboración propia; software Mic Mac

**Figura 4. Influencias directas potenciales MEFI**



FUENTE: Elaboración propia; software Mic Mac

## 6.2.2. Descripción de variables clave MEFI:

**Tabla 1. Suma de la matriz influencias directas MEFI**

N°	VARIABLES	Total de líneas	Total de columnas	EJE ESTRATEGICO
16	DIMENSIONES DE CALIDAD	23	27	25
20	MIX PROMOCIONAL	29	21	25
7	POLITICA DE COSTOS Y GASTOS	29	17	23
14	INTELIGENCIA DE MERCADOS INTERNACIONALES	38	8	23
15	POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE	10	28	19
18	APALANCAMIENTO FINANCIERO	30	7	18,5
8	POLITICA DE PRECIO	11	25	18
17	VALOR AGREGADO	22	14	18
1	PLAN ESTRATEGICO PROSPECTIVO	18	17	17,5
13	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	15	19	17
10	EVAL Y ANALISIS DE PROECTOS EXPORTACION	8	21	14,5
3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE	18	5	11,5
12	LINEAS DE PRODUCTOS	6	17	11,5
5	INDICADORES DE GESTIÓN	2	20	11
4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15	5	10
11	MANEJO DE PROVEEDORES	4	13	8,5
6	POLÍTICA DE CONTROL	5	8	6,5
9	SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO	2	8	5
2	PRONÓSTICOS	2	5	3,5
19	INSTALACIONES	0	2	1
	Totales	287	287	287

FUENTE: Elaboración propia, software Mic Mac

**Tabla 2. Suma de la matriz de influencias indirectas MEFI**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE ESTRATEGICO
7	POLITICA DE COSTOS Y GASTOS	6704	4495	5599,5
16	DIMENSIONES DE CALIDAD	5023	6150	5586,5
20	MIX PROMOCIONAL	5634	5077	5355,5
8	POLITICA DE PRECIO	3257	6339	4798
13	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	4243	4926	4584,5
14	INTELIGENCIA DE MERCADOS INTERNACIONALES	7146	1954	4550
18	APALANCAMIENTO FINANCIERO	6938	2094	4516
15	POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE	2672	6195	4433,5
17	VALOR AGREGADO	5174	2910	4042
10	EVAL Y ANALISIS DE PROYECTOS EXPORTACION	2514	5243	3878,5
1	PLAN ESTRATEGICO PROSPECTIVO	3981	2967	3474
12	LINEAS DE PRODUCTOS	1576	4607	3091,5
5	INDICADORES DE GESTIÓN	670	4272	2471
3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE	3540	849	2194,5
4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	3165	849	2007
11	MANEJO DE PROVEEDORES	726	2804	1765
6	POLÍTICA DE CONTROL	1715	1233	1474
9	SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO	710	1440	1075
2	PRONÓSTICOS	336	1062	699
19	INSTALACIONES	0	258	129
	Totales	287	287	65724

FUENTE: Elaboración propia software Mic Mac

**Tabla 3. Matriz de posición competitiva MEFI**

FACTOR CLAVE INTERNO	IMPACTO	PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL
DIMENSIONES DE CALIDAD	23	0,18	3	0,53
POLITICA DE COSTOS Y GASTOS	29	0,22	2	0,45
INTELIGENCIA DE MERCADOS INTERNACIONALES	38	0,29	3	0,88
MIX PROMOCIONAL	29	0,22	2	0,45
POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE	10	0,08	3	0,23
TOTAL	129	1,00		2,55

FUENTE: Elaboración propia, software Mic Mac

Para la identificación y análisis de las variables de mayor importancia, interesa determinar aquellas de mayor influencia estratégica que, en principio, están ubicadas en la zona de conflicto, pero para indicar su selección de manera más precisa se recurre al cálculo de ejes, exportando la suma de matrices tanto directa como indirecta, tal como se puede observar en las tablas 1 y 2.

Teniendo en cuenta los resultados de la tabla No. 3, es factible concluir que las variables clave a tener en cuenta para el análisis competitivo del perfil interno MEFI para el desarrollo de la actividad económica de la CI Perla del Pacifico Ltda, son las siguientes:

- Inteligencia de mercados internacionales
- Política de costos y gastos
- Mix promocional
- Dimensión de calidad
- Plan estratégico prospectivo
- Política de precios

Por ultimo, teniendo en cuenta la calificación de 2,55 se puede deducir que existe un panorama interno favorable para la creación de la CI Perla del Pacifico Ltda., ya que se encuentra por encima del promedio estándar de 2,5.

### **6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

La matriz MEFE se va a construir con las diferentes variables extraídas de las diferentes dimensiones del entorno, el económico, el social, el político, el cultural jurídico y tecnológico, las cuales son procesadas a través del análisis sistemático

aplicando el instrumento MIC MAC, siguiendo los pasos que se describió en la matriz MEFI. El estudio tiene por objetivo hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables clave para la evolución del futuro de la exportación del camarón de cultivo desde Túmaco hacia Miami Estados Unidos de América.

El análisis estructural se llevó a cabo a través de tres fases: inventario de las variables externas; la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

En esta sección se presenta las variables que explican los factores de cambio, con su respectivo análisis, resultado del análisis del entorno Colombiano en los procesos de exportación, de la información secundaria obtenida a través de otras investigaciones realizadas en el Ecuador y la Costa Atlántica por Neftalí Correa Díaz y Mario Sammi Torres Lozano en su trabajo **“PROSPECTIVA AGROINDUSTRIAL DE LA CADENA DE CAMARÓN DE CULTIVO DEL MUNICIPIO DE TUMACO AL HORIZONTE DEL AÑO 2020”**.

También se incluye la información directa recolectada en Costa Pacífica (Túmaco). La descripción de las variables es el resultado de la reflexión colectiva del equipo investigador y del análisis de los datos extraídos de una minuciosa revisión documental.

### **6.3.1 Descripción de variables MEFI:**

- ✓ Cooperación interinstitucional (BANCOLDEX, MINCOMERCIO, Cámara de Comercio de Pasto ZEIKY). Convenios con organizaciones y entidades especializadas que tienen como objetivo promover el comercio exterior.
- ✓ LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS APTDEA. Renovación de la ley de preferencias y de erradicación de drogas.
- ✓ BARRERAS ARANCELARIAS. Normatividad en Estados Unidos para el ingresos de camarones al mercado norteamericano
- ✓ Sistema Integrado de Información Comercial de Información sobre las Exportaciones e Importaciones y actualización de la legislación en comercio exterior PROEXPORT.
- ✓ TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC. Próximo a la firma.
- ✓ CONSUMO PERCAPITA EN ESTADOS UNIDOS. Consumo Percápita de camarón de cultivo en estados unidos de 4,10 kilogramos en el 2010
- ✓ ESTABILIDAD ECONOMICA EN NEW YORK. Estabilidad económica de Nueva York y Miami, 13 haba mejor economía del mundo
- ✓ TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO La tasa representativa del mercado decreció en 2008 generando preocupación en el sector exportador colombiano.

- ✓ IMPORTACIONES DE CAMARON DE EU. Las importaciones para estado unidos provienen de Asia el 67%
- ✓ PRODUCTO INTERNO BRUTO. El PIB en Colombia registra un crecimiento del 0,4% con relación al año 2008.
- ✓ TENDENCIA AL INCREMENTO DEL CONSUMO MUNDIAL. Tendencia al incremento del consumo de camarón de cultivo en todo el mundo
- ✓ OFERTA DE MANO DE OBRA ESPECIALIZADA. Existe oferta de mano de obra especializada para el área de producción de camarón de cultivo en el Municipio de Túmaco.
- ✓ PRESENCIA DE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY. Presencia de grupos de las FARC, ELN, Paramilitares que dificultan el desarrollo normal de las actividades de comercialización de productos acuícolas.
- ✓ INGRESO PERCAPITA EN ESTADOS UNIDOS. Ingreso per cápita de consumidores en estados unidos es de 46,36 dólares para el 2009.
- ✓ INFRAESTRUCTURA PARA LA EXPLOTACION DE CAMARON DE CULTIVO EN TUMACO. Existe la infraestructura para la explotación del camarón de cultivo en el Puerto de Túmaco.
- ✓ BAJO VOLUMEN DE PRODUCCION DE CAMARO DE CULTIVO EN TUMACO. Bajo volumen de producción de camarón de cultivo en el Puerto de Túmaco para mantener niveles altos de exportación
- ✓ RECURSOS NATURALES OPTIMOS. AGUA, TEMPERATURA, OXIGENACIÓN ADECUADOS PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAMARÓN DE CULTIVO
- ✓ IMPACTO AMBIENTAL NEGATIVO MANEJABLE. Se requiere diseñar un plan de manejo ambiental, que minimice el impacto negativo.
- ✓ POTENCIAL DE EXPLOTACION DE CAMARON DE CULTIVO. Mil doscientas hectáreas potenciales para la explotación de camarón de cultivo en el Puerto de Túmaco
- ✓ COMPETENCIA DE CAMARONERAS NACIONALES E INTERNACIONALES. doce camaroneras nacional e internacional dedicadas a la compra y exportación a través del puerto de Buenaventura, camaroneras en el país de ecuador como el tercer exportador mundial hacia los estados unidos
- ✓ MERCADOS EN NEW YORK Y MIAMI. Mercado creciente en Miami y en New York para el consumo de camarón de cultivo
- ✓ PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES. La capacidad que tienen los compradores en New York y Miami para fijar condiciones de negociación y de recepción del producto, tiene el poder de aceptar o rechazar el producto.
- ✓ PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPETIDORES. La capacidad que tienen los compradores en New York y Miami para fijar condiciones de negociación y de recepción del producto, tiene el poder de aceptar o rechazar el producto.
- ✓ NIVEL DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES. Los proveedores de larva materia prima esencial para la explotación de camarón de cultivo, son muy pocos por ello están en la capacidad de imponer sus condiciones a la hora de hacer negocios, es el caso del precio y las condiciones de venta.

- ✓ PRODUCTOS SUSTITUTOS. En el mercado existen varios productos que podrían sustituir el camarón de cultivo, principalmente el camarón de pesca.
- ✓ ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES. El mercado del camarón de cultivo está en crecimiento y cada vez es mayor el segmento de mercado que demanda este producto, por lo tanto la entrada de nuevos competidores se ve compensada con el incremento de la demanda.
- ✓ TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA. Existe en el mercado opciones para la actualización tecnológica tanto de los centros de producción como de los procesos de comercialización.
- ✓ POLITICA PÚBLICA. Los programas de capacitación y de incentivos que tiene el Estado Colombiano para la producción de camarón de cultivo y para incentivas las exportaciones de productos del sector camaronero.

**6.3.2 Descripción de la relación entre variables MEFI.** Para identificar las variables estratégicas, también llamadas variables clave” se empleó la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las diferentes variables a través de una matriz relacional, ver Figura 5, dispuestas tanto por filas como por columnas de tal manera que permite relacionarlas indicando el grado de motricidad y dependencia. En este contexto, el trabajo consistió en analizar las influencias directas entre variables tomadas por pares, el objetivo de esta fase del análisis estructural es detectar la existencia de influencias y evaluar su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: fuerte, grado 3; media, grado 2; leve grado 1; nula, grado cero; o potencial, grado cuatro, que el software MICMAC lo sistematiza como P.

Es pertinente destacar que la matriz se estructuró con 28 variables, como se puede observar en la matriz exportada a Excel, esta arroja resultados tanto por filas como por columnas. La sumatoria de las filas muestra la influencia de cada variable sobre las demás. A su vez, la sumatoria de las columnas revela el grado de dependencia de cada variable con respecto a las restantes del sistema, como se puede observar en la figura No. 5.

Los resultados de motricidad y de dependencia son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, ver Figura 6, el cual está dividido en cuatro zonas cuya lectura es la siguiente:

**ZONA DE PODER.** Cuadrante superior izquierdo, en esta zona se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes. Estas variables prácticamente no son gobernables.

**ZONA DE CONFLICTO.** Cuadrante superior derecho, en esta zona se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes. Son más gobernables que las de la zona de poder, estas variables son las llamadas estratégicas.

**ZONA DE SALIDA.** Cuadrante inferior derecho, las variables de esta zona son resultados o efectos de los factores que se encuentran en las zonas de conflicto y de poder.

**ZONA DE VARIABLES AUTÓNOMAS.** En esta zona se hallan variables poco articuladas con las restantes del sistema.

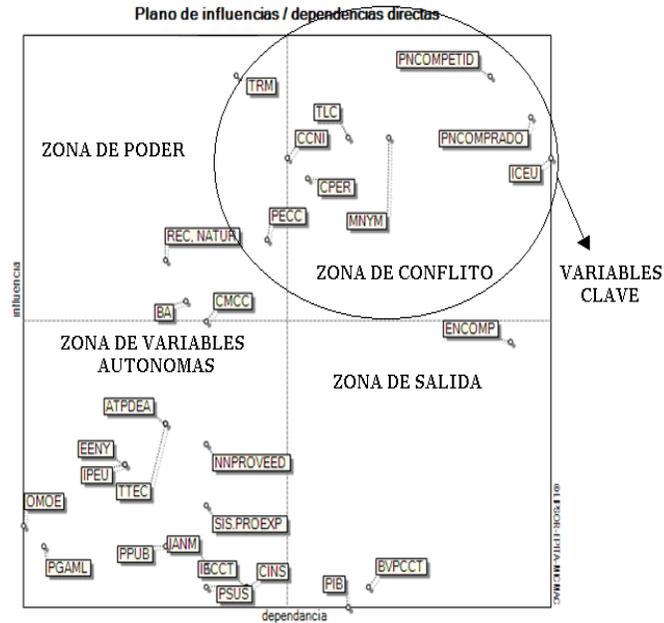
**Figura 5. Calificación de variables externas de la CI la Perla del Pacifico LTDA.**

	1 : CINS	2 : ATPDEA	3 : BA	4 : SIS.PROEXP	5 : TLC	6 : CPER	7 : EENY	8 : ICEU	9 : TRM	10 : PIB	11 : CMCC	12 : OMOE	13 : PGAML	14 : IPEU	15 : IECCT	16 : BVPCCT	17 : REC. NATUR	18 : IANM	19 : PECC	20 : CCNI	21 : MNYM	22 : PNCOMPRADO	23 : PNCOMPETID	24 : NNPROVEED	25 : PSUS	26 : ENCOMP	27 : TTEC	28 : PPUB	
1 : CINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
2 : ATPDEA	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	
3 : BA	2	2	0	3	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	
4 : SIS.PROEXP	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	
5 : TLC	1	2	3	0	0	1	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	
6 : CPER	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	0	0	0	2	1	0	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	
7 : EENY	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	
8 : ICEU	1	0	0	1	3	3	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	2	3	2	2	2	0	1	0	0	0	
9 : TRM	2	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	
10 : PIB	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11 : CMCC	0	0	0	1	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	0	1	0	
12 : OMOE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
13 : PGAML	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
14 : IPEU	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	
15 : IECCT	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 : BVPCCT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
17 : REC. NATUR	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	
18 : IANM	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
19 : PECC	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	2	2	0	1	0	0	1	2	2	0	1	2	2	0	
20 : CCNI	1	0	0	1	2	0	1	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	0	
21 : MNYM	1	1	1	1	0	2	2	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	1	2	1	1	3	0	0	
22 : PNCOMPRADO	1	1	0	1	3	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	
23 : PNCOMPETID	2	1	2	1	3	1	0	0	2	1	0	0	0	1	0	2	0	0	2	2	2	3	0	1	1	0	0	0	
24 : NNPROVEED	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	
25 : PSUS	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 : ENCOMP	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	2	3	0	0	1	0	0	0	
27 : TTEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	2	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
28 : PPUB	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

© LIPSOR-ENTIA-MICMAC

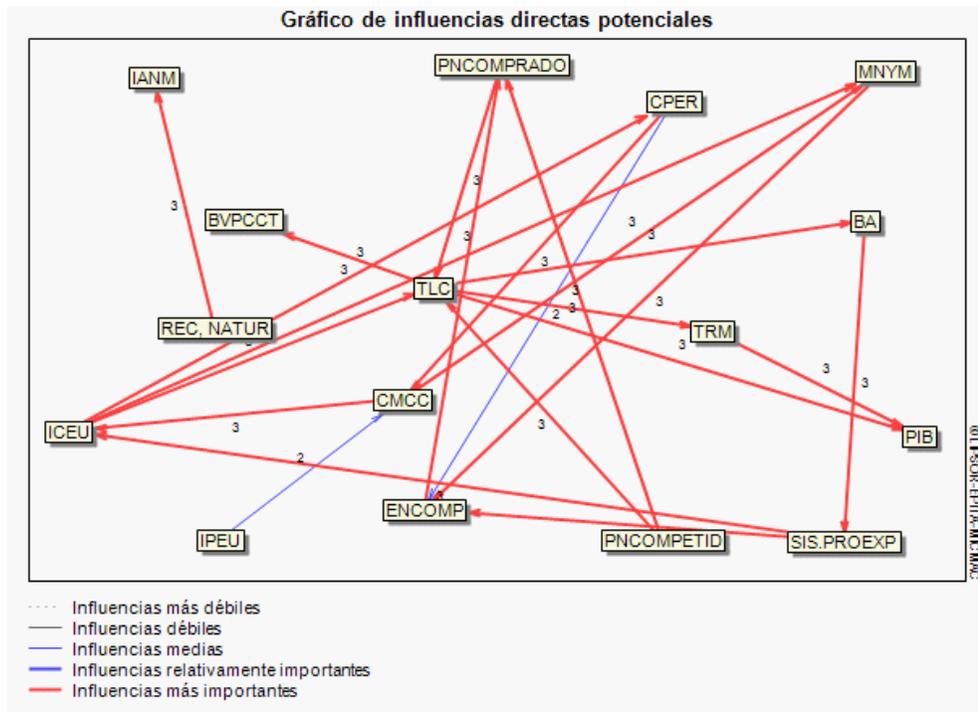
FUENTE: Elaboración propia, software Mic Mac

**Figura 6. Plano de influencias y dependencias directas MEFE**



FUENTE: Elaboración propia software Mic Mac

**Figura 7. Influencias directas potenciales MEFE**



FUENTE: Elaboración propia; software Mic Mac

**6.3.3 Identificación de variables clave MEFI.** Esta fase consiste en la identificación de variables clave, ordenadas con la ayuda del instrumento. Se calculan, en primer lugar mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta, la cual se obtiene del software MIC MAC. Se reitera que para este ejercicio interesan las variables estratégicas que, en principio, están ubicadas en la zona de conflicto, pero para indicar su selección de manera más precisa se recurre al cálculo de ejes, exportando la suma de matrices tanto directa como indirecta, tal como se puede observar en las tablas 4 y 5.

**Tabla 4. Suma de la matriz de influencias directas MEFE**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE ESTRATEGICO
23	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPETIDORES	27	24	25,5
22	PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	25	26	25,5
8	IMPORTACIONES DE CAMARON DE EU	23	27	25
21	MERCADOS EN NEW YORK Y MIAMI	24	19	21,5
5	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	24	17	20,5
26	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	14	25	19,5
9	TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	29	10	19,5
20	COMPETENCIA DE CAMARONERAS NACIONALES E INTERNACIONALES	23	14	18,5
6	CONSUMO PERCAPITA EN ESTADOS UNIDO	22	15	18,5
19	POTENCIAL DE EXPLOTACION DE CAMARON	19	13	16
17	RECURSOS NATURALES OPTIMOS	18	8	13
11	TENDENCIA AL INCREMENTO DEL CONSUMO MUNDIAL	15	10	12,5
3	BARRERAS ARANCELARIAS	16	9	12,5
16	BAJO VOLUMEN DE PRODUCCION DE CAMARO DE CULTIVO EN TUMACO	2	18	10
24	NIVEL DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	9	10	9,5
27	TRANSFERENCIA TECNOLOGICA	10	8	9
10	PRODUCTO INTERNO BRUTO	1	17	9
2	LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS	10	8	9
4	SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN COMERCIAL DE PROEXPORT	6	10	8
15	INFRAESTRUCTURA PARA LA EXPLOTACION DE CAMARON DE CULTIVO EN TUMACO	2	12	7
14	INGRESO PERCAPITA EN ESTADOS UNIDOS	8	6	7
7	ESTABILIDAD ECONOMICA EN NEW YORK	8	6	7
1	Cooperación interinstitucional (BANCOLDEX, PROEXPORT COLOMBIA, M MINCOMERCIO, OTRAS)	2	12	7
18	IMPACTO AMBIENTAL NEGATIVO MANEJABLE	3	10	6,5
28	POLITICA PUBLICA	4	8	6
25	PRODUCTOS SUSTITUTOS	2	10	6
13	PRESENCIA DE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY	4	2	3
12	OFERTA DE MANO DE OBRA ESPECIALIZADA	5	1	3
	Totales	355	355	355

FUENTE: Elaboración propia, software Mic Mac

**Tabla 5. Suma de la matriz de influencias indirectas MEFE**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE ESTRATEGICO
22	PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	5610	6480	6045
8	IMPORACIONES DE CAMARON DE EU	6568	4895	5731,5
23	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPETIDORES	6127	5309	5718
21	MERCADOS EN NEW YORK Y MIAMI	6202	4458	5330
5	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	4971	4967	4969
6	CONSUMO PERCAPITA EN ESTADOS UNIDO	5819	3706	4762,5
20	COMPETENCIA DE CAMARONERAS NACIONALES E INTERNACIONALES	5685	3738	4711,5
26	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	3838	5106	4472
9	TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	4674	3173	3923,5
11	TENDENCIA AL INCREMENTO DEL CONSUMO MUNDIAL	4935	2367	3651
19	POTENCIAL DE EXPLOTACION DE CAMARON DE CULTIVO	3520	3178	3349
24	NIVEL DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	2604	2621	2612,5
17	RECURSOS NATURALES OPTIMOS	3568	1580	2574
3	BARRERAS ARANCELARIAS	2546	2518	2532
7	ESTABILIDAD ECONOMICA EN NEW YORK	2957	1826	2391,5
14	INGRESO PERCAPITA EN ESTADOS UNIDOS	2774	1874	2324
4	SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN COMERCIAL DE PROEXPORT	2058	2456	2257
2	LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS	2164	2147	2155,5
16	BAJO VOLUMEN DE PRODUCCION DE CAMARO DE CULTIVO EN TUMACO	399	3759	2079
10	PRODUCTO INTERNO BRUTO	153	3905	2029
1	Cooperación interinstitucional (BANCOLDEX, PROEXPORT COLOMBIA, M MINCOMERCIO, CCIO PASTO ZEIKY	372	3324	1848
25	PRODUCTOS SUSTITUTOS	670	2783	1726,5
15	INFRAESTRUCTURA PARA LA EXPLOTACION DE CAMARON DE CULTIVO EN TUMACO	850	2481	1665,5
27	TRANSFERENCIA TECNOLOGICA	1538	1268	1403

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJE ESTRATEGICO
18	IMPACTO AMBIENTAL NEGATIVO MANEJABLE	786	1681	1233,5
28	POLITICA PUBLICA	254	1227	740,5
12	OFERTA DE MANO DE OBRA ESPECIALIZADA	1000	268	634
13	PRESENCIA DE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY	740	287	513,5
	Totales	355	355	

FUENTE: Elaboración propia, software Mic Mac

En consecuencia, las variables más influyentes y donde existe equilibrio entre motricidad y dependencia y presentaron calificaciones más altas de motricidad y dependencia, son en su orden como aparecen en la siguiente tabla.

**Tabla 6. Matriz de posición competitiva MEFE**

FACTOR CLAVE EXTERNO	IMPACTO	PONDERADO	CALIFICACION	TOTAL
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPETIDORES	27	0,138461538	3	0,41538462
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	25	0,128205128	4	0,51282051
IMPORTACIONES DE CAMARON DE EU	23	0,117948718	3	0,35384615
MERCADOS EN NEW YORK Y MIAMI	24	0,123076923	3	0,36923077
TRATADO DE LIBRE COMERCIO	24	0,123076923	2	0,24615385
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	14	0,071794872	2	0,14358974
CONSUMO PERCAPITA EN ESTADOS UNIDO	29	0,148717949	3	0,44615385
TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	29	0,148717949	4	0,59487179
	195	1		3,08205128

FUENTE: Elaboración propia, software Mic Mac

Considerando los resultados calculados con el software Mic Mac y haciendo un parangón con la matriz de factores internos del modelo de Fred David, se asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada variable indica la importancia relativa en el éxito de la apuesta agroindustrial. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores es de 1.0, después se dio una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa una amenaza mayor (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad mayor (4); se multiplica la

ponderación por su calificación y se establece el resultado para cada variable cuya sumatoria es el total ponderado. (DAVID, Fred R. 1994).

Con base en el resultado ponderado de 3.80, se puede concluir que los factores de cambio que dinamizan el proceso de exportación de camarón de cultivo a través de la C.I. desde el Puerto de Túmaco hacia los mercados de Miami en Estados Unidos son más fortalezas, excepto el TLC y la entrada de nuevos competidores que se constituyen en una amenaza menor. En consecuencia, los factores críticos tecnológicos y no tecnológicos expresan en términos de tendencia una fortaleza para generar un proceso de exportación de camarón de cultivo.

#### **6.4 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO**

En esta matriz de perfil competitivo se ha tenido en cuenta las fortalezas y debilidades relevantes que se constituyen en factores claves par el éxito de las comercializadoras internacionales que funcionan en Colombia y que exportan productos acuícolas como el camarón de cultivo. Entre las comercializadoras que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo se encuentran:

- CI Océanos SA
- Agroindustria de Santa Cruz
- C.I. Coapesca Ltda
- Cartagena Shimp co Ltda
- Cartagenera de Acuicultura SA
- C.I. Comerpes S.A.
- Comercializadora Internacional Peces Y Camarones Del Pacífico S.A en Túmaco (Nariño.)
- Comercializadora Internacional De Mariscos Cimar's S.A. ubicada en Cali.

Las variables seleccionadas para la construcción de la matriz de perfil competitivo son procesadas a través del análisis sistemático aplicando el instrumento MIC MAC, siguiendo los pasos que se describió en la matriz MEFI. El estudio tiene por objetivo hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables clave para la evolución del futuro de la exportación del camarón de cultivo desde Túmaco hacia Miami y New York.

**6.4.1 Descripción de las variables del perfil competitivo.** La descripción de las variables del perfil competitivo es el resultado de la reflexión colectiva del equipo investigador y del análisis de los datos extraídos de una minuciosa revisión documental.

- ✓ **Participación en el mercado:** La CI tiene una baja participación del mercado objetivo por ser una comercializadora nueva en el mismo, a nivel de Colombia se destaca la CI Océanos S.A ubicada en la ciudad de Cartagena, al ser una organización con mayor integración vertical dentro del sector de camarón, al contar con más de 660 Ha de cultivo. En la zona de Tumaco existe la Comercializadora Internacional Peces y Camarones Del Pacífico S.A, sin embargo, no esta desarrollando en el momento actividades de exportación y solo abastece el mercado interno.
- ✓ **Competitividad de precios:** Los precios del camarón se caracterizan por su alta volatilidad dada la crisis económica mundial; el mercado internacional se afecta por la contracción en la demanda y los excedentes de producción presionan los precios a la baja. Además, Tumaco presenta altos costos de energía frente a los competidores, como es el caso de Ecuador. Los costos de producción de la cadena de camarón en Tumaco en mano de obra son más altos que en los principales países competidores, a pesar de que la mano de obra disponible en las zonas de cultivo tiene un bajo nivel de escolaridad. De hecho, los costos de producción de la cadena de camarón en Colombia en mano de obra son más altos.
- ✓ **Estructura Financiera:** La CI presenta una estructura financiera respaldada en un 95% por la inversión de sus socios.
- ✓ **Dimensión de la calidad del producto y del servicio:** Las plantas de la Costa Pacífico, que atienden la demanda nacional, hacen parte del segmento plantas de proceso no certificadas o en proceso de certificación, que aunque tienen procesos de control de calidad en la actualidad no tienen como objetivo transformar para exportación, por lo que no se encuentran certificadas ante las entidades internacionales, pero si ante las nacionales. En este sentido si bien las empresas localizadas en Túmaco cuentan con la certificación de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) y lineamientos de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la cual es emitida por el INVIMA, en el ámbito internacional deben enfrentar el “reto” de cinco certificaciones adicionales para las plantas de proceso, BAP Best Aquaculture Practices, ISO 14001 sistema de gestión ambiental, HACCP Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control también conocido como sistema de inocuidad voluntario, BASC Business Alliance for Secure Commerce e ISO 9001 sistema de gestión de calidad (Agenda Prospectiva de Camarón de Cultivo en Colombia, 2009), sin embargo dichas empresas no se encuentran dentro de un esquema de promoción empresarial.
- ✓ **Lealtad de cliente:** La C.I. tiene estructurada una solida política de atención al cliente.

- ✓ **Infraestructura tecnológica:** En el momento no se han desarrollado esquemas específicos de transferencia de tecnología e información apropiada para el desarrollo normal de la Comercializadora internacional Perla del Pacífico Ltda. Frente al anterior escenario, con la Ley de Ciencia y Tecnología durante el año 2009, se asume como un hecho el fortalecimiento de la actividad científica en Colombia. Por otra parte, se cuenta con el soporte en equipos dentro de la tecnología que permiten el libre flujo de la información y las comunicaciones.
- ✓ **Relaciones con distribuidores:** Se cuenta con alianzas estratégicas, se ha tenido contacto con la compañía comercializadora internacional Enlace Ltda. C.I ubicada en la ciudad de Bogotá y que maneja diversos acuerdos de integración económica para la distribución de bienes, Agenciamiento aduanero, Transporte interno a puertos y aeropuertos o fronteras, Inspecciones, Transporte internacional marítimo, aéreo y terrestre, Embarque, Documentación y Bodegaje.
- ✓ **Infraestructura (Capacidad de acopio y distribución):** Limitada capacidad en infraestructura para acopiar producto y distribuirlo se debe recurrir a la modalidad de outsourcing.
- ✓ **Gestión de talento humano:** Se cuenta con personal calificado y experiencia; sin embargo, las competencias laborales en las granjas en Tumaco son limitadas. La escolaridad del personal en los diferentes eslabones de la cadena es desigual; la mayor necesidad de capacitación se siente en el personal de operarios.
- ✓ **Posicionamiento en el mercado:** Bajo posicionamiento al ser una CI nueva en el mercado.
- ✓ **Investigación y desarrollo:** Existe información relacionada con la investigación y desarrollo del competidor nacional.
- ✓ **Alianzas estratégicas (tercerización):** Contacto con empresas de amplia experiencia en almacenamiento y transporte de camarones, potencial en empresa con las que se puede realizar alianzas.
- ✓ **Capacidad de negociación:** Limita la tercerización al depender igual de la capacidad de la empresa con la que se contrate la logística de almacenamiento y transporte.
- ✓ **Capacidad de gestión:** Existen políticas concretas y talento humano calificado para gestionar los procesos de exportación y comercialización.

- ✓ **Experiencia en exportación:** Competidores fuertes en procesos de exportación como C.I Océanos S.A.

**6.4.2. Descripción de la relación entre variables del perfil competitivo.** Para identificar las variables estratégicas, también llamadas variables clave” se empleó la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las diferentes variables a través de una matriz relacional, ver Figura 8, dispuestas tanto por filas como por columnas de tal manera que permite relacionarlas indicando el grado de motricidad y dependencia.

En este contexto, el trabajo consistió en analizar las influencias directas entre variables tomadas por pares, el objetivo de esta fase del análisis estructural es detectar la existencia de influencias y evaluar su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: fuerte, grado 3; media, grado 2; leve grado 1; nula, grado cero; o potencial, grado cuatro, que el software MICMAC lo sistematiza como P.

Es pertinente destacar que la matriz se estructuró con 15 variables, como se puede observar en la matriz exportada a Excel, esta arroja resultados tanto por filas como por columnas. La sumatoria de las filas muestra la influencia de cada variable sobre las demás. A su vez, la sumatoria de las columnas revela el grado de dependencia de cada variable con respecto a las restantes del sistema.

**Figura 8. Calificación de variables de perfil competitivo**

	1 : Partic.mdo	2 : Comptv,prc	3 : estrc.fcra	4 : Dim.calid	5 : lealtad cl	6 : Infratecg	7 : rel. distr	8 : inf.acpdis	9 : gestTHmno	10 : poscmercad	11 : invgydllo	12 : alzestratg	13 : capacidneg	14 : capdegest	15 : expexportc
1 : Partic.mdo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0
2 : Comptv,prc	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
3 : estrc.fcra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0
4 : Dim.calid	3	2	0	0	3	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0
5 : lealtad cl	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0
6 : Infratecg	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
7 : rel. distr	2	2	2	0	0	0	0	3	0	3	0	2	3	2	0
8 : inf.acpdis	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0
9 : gestTHmno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : poscmercad	3	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	2	2	2	2
11 : invgydllo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : alzestratg	3	2	0	0	2	2	3	3	0	3	0	0	3	2	0
13 : capacidneg	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
14 : capdegest	3	2	2	0	2	0	2	0	0	3	0	2	3	0	0
15 : expexportc	1	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	2	2	2	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

FUENTE: Elaboración propia; software Mic Mac

Los resultados de motricidad y de dependencia son percibidos gráficamente en el plano cartesiano, ver Figura 9, el cual está dividido en cuatro zonas cuya lectura es la siguiente:

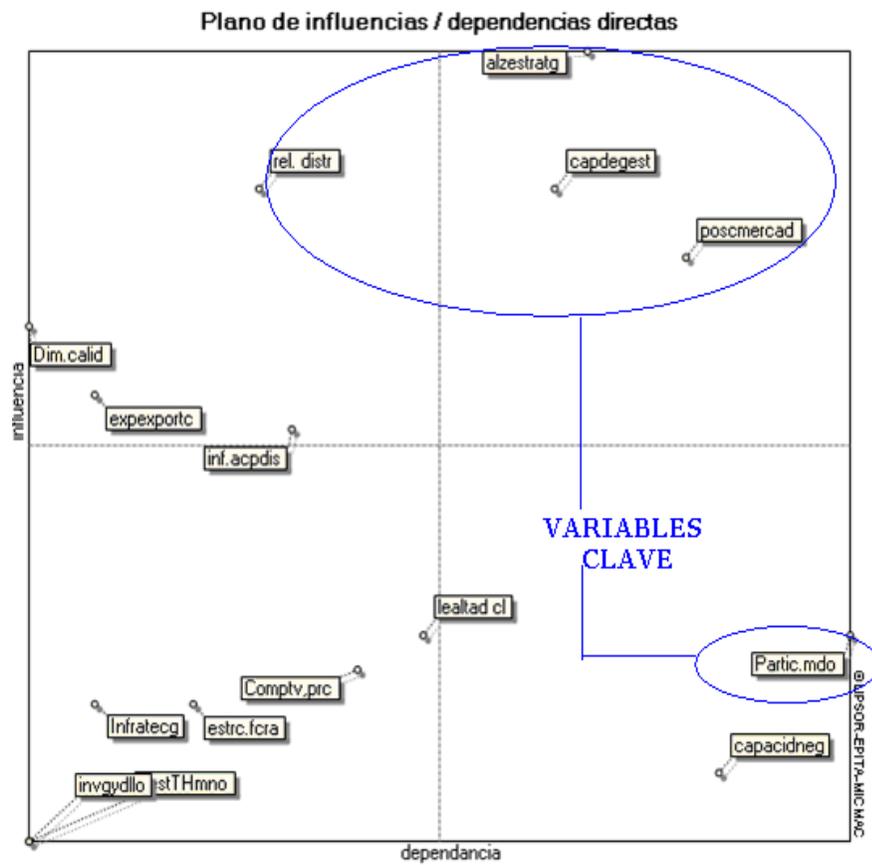
**ZONA DE PODER.** Cuadrante superior izquierdo, en esta zona se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes. Estas variables prácticamente no son gobernables.

**ZONA DE CONFLICTO.** Cuadrante superior derecho, en esta zona se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes. Son más gobernables que las de la zona de poder, estas variables son las llamadas estratégicas.

**ZONA DE SALIDA.** Cuadrante inferior izquierdo, las variables de esta zona son resultados o efectos de los factores que se encuentran en las zonas de conflicto y de poder.

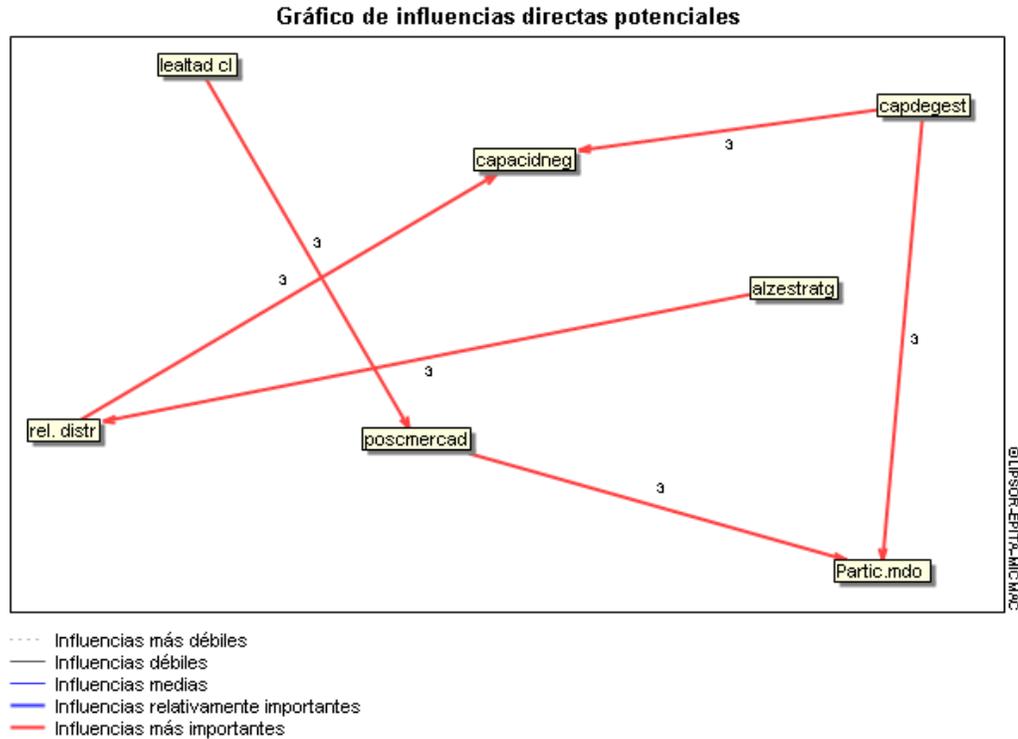
**ZONA DE VARIABLES AUTÓNOMAS.** En esta zona se hallan variables poco articuladas con las restantes del sistema.

Figura 9. Plano de influencias y dependencias directas matriz perfil competitivo



FUENTE: Elaboración propia; software Mic Mac

**Figura 10. Influencias directas potenciales del perfil competitivo**



FUENTE: Elaboración propia, software Mic Mac

**6.4.3 Identificación de variables clave del perfil competitivo.** Esta fase consiste en la identificación de variables clave, ordenadas con la ayuda del instrumento. Se calculan, en primer lugar mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta, la cual se obtiene del software MIC MAC. Se reitera que para este ejercicio interesan las variables estratégicas que, en principio, están ubicadas en la zona de conflicto, pero para indicar su selección de manera más precisa se recurre al cálculo de ejes, exportando la suma de matrices tanto directa como indirecta, tal como se puede observar en las tablas 7 y 8.

**Tabla 7. Suma de la matriz de influencia directa del perfil competitivo**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	eje estratégico
12	Alianzas estratégicas (tercerización)	23	17	20
10	Posicionamiento en el mercado	17	20	18,5
14	Capacidad de gestión	19	16	17,5
1	Participación en el mercado	6	25	15,5
7	Relaciones con distribuidores	19	7	13
13	Capacidad de negociación	2	21	11,5
8	Infraestructura (Capacidad de acopio y distribución)	12	8	10
5	Lealtad de cliente	6	12	9
2	Competitividad de precios	5	10	7,5
4	Dimensión de la calidad del producto y del servicio	15	0	7,5
15	Experiencia en exportación	13	2	7,5
3	Estructura Financiera	4	5	4,5
6	Infraestructura tecnológica	4	2	3
9	Gestión de talento humano	0	0	0
11	Investigación y desarrollo	0	0	0
	Totales	145	145	3

FUENTE: Elaboración propia; software Mic Mac

**Tabla 8. Suma de la matriz de influencias indirectas del perfil competitivo**

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	eje estratégico
10	Posicionamiento en el mercado	2164	2368	2266
12	Alianzas estratégicas (tercerización)	2586	1653	2119,5
14	Capacidad de gestión	2083	1550	1816,5
7	Relaciones con distribuidores	2327	1121	1724
1	Participación en el mercado	552	2844	1698
13	Capacidad de negociación	250	3035	1642,5
8	Infraestructura (Capacidad de acopio y distribución)	1524	1218	1371
15	Experiencia en exportación	1720	426	1073
4	Dimensión de la calidad del producto y del servicio	1890	0	945
2	Competitividad de precios	604	1024	814
5	Lealtad de cliente	512	1100	806
3	Estructura Financiera	731	788	759,5
6	Infraestructura tecnológica	466	282	374
9	Gestión de talento humano	0	0	0
11	Investigación y desarrollo	0	0	0
	Totales	145	145	17409

FUENTE: Elaboración propia software Mic Mac

En consecuencia, las variables más influyentes y donde existe equilibrio entre motricidad y dependencia y presentaron calificaciones más altas de motricidad y dependencia, son en su orden como aparecen en la Tabla No. 9

**Tabla 9. Matriz de posición competitiva del perfil competitivo**

FACTOR CLAVE INTERNO	IMPACTO	PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Alianzas estratégicas (tercerización)	23	0.27	3	0.82
Posicionamiento en el mercado	17	0.20	1	0.20
Capacidad de gestión	19	0.23	3	0.68
Participación en el mercado	6	0.07	1	0.07
Relaciones con distribuidores	19	0.23	3	0.68
TOTAL	84	1.00		2.45

FUENTE: Elaboración propia software Mic Mac

Considerando los resultados calculados con el software Mic Mac y haciendo un parangón con la matriz de factores internos del modelo de Fred David, se asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada variable indica la importancia relativa en el éxito de la apuesta agroindustrial. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores es de 1.0, después se dio una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa una amenaza mayor (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad mayor (4); se multiplica la ponderación por su calificación y se establece el resultado para cada variable cuya sumatoria es el total ponderado. (DAVID, Fred R. 1994).

Con base en el resultado ponderado de 2.45, se puede concluir que las alianzas estratégicas y la capacidad de gestión son factores claves para el éxito en la gestión de la C.I, en su contra esta el bajo posicionamiento en el mercado.

## 7. ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EXPORTACION DE CAMARON DE CULTIVO DESDE EL PUERTO DE TUMACO HACIA MIAMI.

### 7.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 7.1.1 Descripción del producto:

##### ✓ Características del Producto:

**Producto:** Camarón de cultivo congelado y empacado al vacío.

**Posición arancelaria:** 0306139110.

**Definición Básica Del Producto.** Camarón de cultivo congelado empacado al vacío. Se desea posicionar en el mercado de Miami Estados Unidos un producto que cumpla con las siguientes condiciones: integridad y complementariedad.

**Integridad:** Las características de las carnes blancas poseen bondades superiores a las carnes rojas, situación apoyada en el auge del consumo de productos marinos.

**Complementariedad:** Corresponde a la relación óptima que existe entre nutrientes e ingredientes del producto.

**Tamaño:** El producto básico que se pretende introducir al mercado norte americano, comprende las colas congeladas y empacadas al vacío de camarón blanco 21-25, sin cabeza y conservando la concha o cáscara, conocido como head off, shell-on.

En este contexto, el producto del proyecto se perfila como punto de partida para la exportación hacia Estados Unidos, Miami específicamente, que permitirá a partir de un almacenamiento en cuartos fríos la conservación del producto por un lapso mínimo de cuatro meses con un alto manejo de técnicas HACCP.

**Posicionamiento:** La diferenciación intangible del producto se encuentra representada en la marca que vende un concepto orientado a un segmento con estilo de vida saludable, el cual no solo se preocupa por lo que consume sino además se preocupa por el mantenimiento y protección del medio ambiente. En consecuencia el posicionamiento del producto se establecerá en función del mercado meta.

**Marca:** La C.I. prospecta penetrar su producto al mercado con una estrategia de marca única: “LA PERLA DEL PACIFICO LTDA”.

Esta estrategia de marca disminuye los costos de marketing y facilita el lanzamiento a menor costo de nuevos productos. Por otro lado facilita la gestión de marketing al no tener que tratar con múltiples marcas; elemento estratégico concurrente con los objetivos de ampliar y profundizar la línea de productos.

**Logotipo:** El símbolo que acompañará al nombre de la marca para efectos de reconocimiento del producto es el siguiente diseño. Anexo C.

**Etiqueta:** Como los productos pesqueros frescos no se presentan para el etiquetado individual, la FDA permite a los vendedores, desplegar la información en carteles grandes, panfletos, brouchurs, de fácil acceso para el consumidor. Si el vendedor lo desea puede desplegar la información individual en la envoltura del producto por que empaque es con plástico.

✓ **Usos:**

El uso de productos del mar en los Estados Unidos, se puede dividir en grupos, según su grado de elaboración: fresco/congelado, en conserva, y productos con valor-agregado, es decir que el producto se puede usar para consumo final como para consumo intermedio en procesos agroindustriales, Las importaciones de camarones (en sus distintas variedades) son líderes en los Estados Unidos. La C.I. La Perla del Pacifico se dedicará a la exportación de camarón de cultivo congelado y será entregado a distribuidores en Miami Estados Unidos, serán ellos quienes le den la destinación de acuerdo a la demanda del mercado final.

✓ **Forma de uso:**

El camarón de cultivo puede llegar a sustituir el camarón de pesca debido al agotamiento del hábitat ideal para su reproducción como es la disminución de los manglares en las diferentes costas marítimas productoras de esta especie, también puede convertir también en un producto complementario en el caso de destinarlo a mercados agroindustriales para su transformación e integración con otros productos.

El camarón es uno de los productos del mar más populares en el negocio de “Alimentos y bebidas” o “Foodservice”; de hecho casi el 70% de todo el camarón se vende en restaurantes. Platos tradicionales como el “coctel de camarones” o los camarones apanados siguen siendo muy afamados. Sin perjuicio de ello como la imaginación y creatividad de muchos chef han desarrollado una infinidad de nuevas recetas como utilizando el camarón como principal ingrediente, y resaltando las bondades de su gastronomía local.

### 7.1.2 Segmentación de mercado:

#### \* Usuarios Finales:

Para la pertinente investigación se realizó un análisis de la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en diferentes dimensiones del entorno y una investigación de mercados en el contexto internacional, específicamente Estados Unidos de América, en el Estado de Miami para perfilar el comportamiento del consumidor en esta investigación.

Los usuarios actuales son personas de países desarrollados que han encontrado en el camarón uno de los alimentos más populares y de mayor consumo por su alto valor nutricional. Individuos con tendencia de consumo de productos procesados como camarones listos para asar, procesados con colas limpias cubiertas con ingredientes exóticos, preparados en coctel.

Los usuarios potenciales son consumidores más exigentes y con conocimiento de otras opciones que le benefician, con tendencia creciente de consumo de camarón orgánico, exigente a la hora de hacer su elección teniendo en cuenta la gran cantidad de factores ecológicos y sanitarios relacionados con la industria camaronera. Las preferencias del consumidor y la disposición de éste para pagar un precio establecido por el producto determinan en última instancia, que especies son pescadas y cultivadas y posteriormente vendidas en el mercado. Personas con información acerca de que la comida de mar será el alimento con más beneficios y menos perjudicial para el cuerpo humano, lo cual sin lugar a dudas es fundamental en el régimen alimentario del pueblo norteamericano.

#### \* Área Geográfica.

La exploración del mercado es inducido con base en reflexiones encontradas en la "Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Miami y New York realizada en el año 2009", en la cual se considera importante realizar una investigación de mercados a través de fuentes secundarias que permite identificar claramente los gustos y preferencias de los consumidores potenciales en mercados del ámbito internacional.

Se estima que en el año 2007 el mundo importó más de 10.5 miles de millones de dólares de camarones y los 20 principales países compradores representaron el 93% de estas importaciones, siendo los tres líderes Estados Unidos, Japón y España con el 29%, 16% y 11% respectivamente <sup>1</sup>.

La población de Miami-Dade creció en más de 16%, más de 2.250.000. Lo cual quiere decir que existe un mercado potencial absoluto interesante. Actualmente el

estado de Florida cuenta con una población de 18.089.889 <sup>1</sup> personas, de los cuales:

El 61.0% son blancos (europeos o descendientes de europeos).

El 20.1% son latinos (pueden ser de cualquier raza).

El 15.4% son negros.

El 2.2% son asiáticos.

El resto lo conforman personas de otras razas.

La población de origen latino / hispano es la de más rápido crecimiento, debido a la alta tasa de fecundidad de las mujeres latinas residentes en los Estados Unidos, y también debido a la inmigración legal e ilegal proveniente de América Latina y el Caribe.

En el anexo 4, se puede observar la posición geográfica de Miami.

**Miami** (oficialmente *City of Miami*) es una ciudad estadounidense ubicada en la parte sureste de Florida sobre el río Miami, entre los Everglades y el Océano Atlántico. Es la sede del condado estadounidense de Miami-Dade. Según el censo de 2009 cuenta con una población de 433.136; su área metropolitana engloba a

más de 5,4 millones de habitantes, lo que la convierte en la séptima más grande de los Estados Unidos<sup>9</sup>

*“Las Naciones Unidas han calculado que en 2008 Miami se convirtió en la cuarta área urbanizada más grande del país, detrás de Nueva York, Los Ángeles y Chicago”<sup>10</sup>*

Miami es considerada una ciudad global de importancia en las finanzas, el comercio, los medios de comunicación, entretenimiento, artes y comercio internacional.<sup>1</sup> La ciudad es sede de numerosas oficinas centrales de compañías, bancos y estudios de televisión. Es, también, centro internacional del entretenimiento popular en televisión, música, moda, cine y artes escénicas. El puerto de Miami es considerado el puerto que alberga el mayor volumen de cruceros del mundo y es sede, también, de varias compañías de líneas de cruceros. Además, la ciudad tiene la mayor concentración de bancos internacionales de todo Estados Unidos.

---

<sup>9</sup> GLOBALIZATION AND WORLD CITIES (GaWC). Study Group and Network (ed.): «Inventory of World Cities» (en inglés).

<sup>10</sup> UNITED STATES CENSUS BUREAU. Population Division (ed.): «Annual Estimates of the Population of Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas: April 1, 2000 to July 1, 2007 (CBSA-EST2007-01)» (en inglés) (CSV). 2007 Population Estimates

Cuenta con el puerto de Miami, más conocido como **“Dante B. Fascell Port of Miami”** es uno de los puertos más activos y reconocidos en Estados Unidos por ser el portal de carga de las Américas y la capital de cruceros del mundo. El puerto contribuye con más de USD \$17 mil millones<sup>1</sup> en la economía del sur de Florida anualmente. El puerto tiene a su disposición 12 grúas pórtico para manejo de carga y descarga de contenedores, haciendo el proceso más eficiente. Los operadores cuentan con varias facilidades de distribución de la carga, además de poseer importantes conexiones ferroviarias.

En términos de superficie, Miami es una de las ciudades más pequeñas de los Estados Unidos. De acuerdo con la Oficina del Censo del país, la ciudad abarca una superficie total de 143,15 km<sup>2</sup>. De esta área, 92,68 km<sup>2</sup> son tierra y un 50,73 km<sup>2</sup> son agua<sup>2</sup>. Eso significa que Miami aloja más de 400.000 personas en 91 km<sup>2</sup>, por lo que es una de las ciudades más densamente pobladas de los Estados Unidos.

*“Miami es la cuadragésimo segunda ciudad más poblada de Estados Unidos. El área metropolitana de Miami, que incluye los condados de Miami-Dade, Broward y Palm Beach, tiene una población combinada de más de 5,4 millones de habitantes, siendo la cuarta mayor del país (detrás de Chicago) y la mayor del sureste de los Estados Unidos”*<sup>11</sup>. En 2008 las Naciones Unidas estimaron que la aglomeración urbana de la ciudad era la cuarta más importante del país y la 44<sup>a</sup> del mundo.<sup>2</sup> Como nueva megalópolis en formación, con 12.795.076 (en 2008), Miami es la tercera región urbana de Estados Unidos, detrás de Nueva York y Los Ángeles. También conocida como conurbación de Florida, abarca sus tres mayores áreas metropolitanas: Miami, Tampa y Orlando, ocupando el lugar vigésimo octavo puesto mundial por población. El explosivo crecimiento de la población en los últimos años se ha producido por migraciones internas de otras partes del país así como por la inmigración.

a cultura general de Miami está muy influida por su gran población de personas de origen latinoamericano y caribeño, de las culturas de islas como Jamaica, Trinidad y Tobago, las Bahamas y Cuba. Muchos de ellos hablan español o criollo haitiano

\* Características demográficas:

La población hispana de Miami creció en un 36%, sobrepasando 1.290.000 personas. La comunidad hispana de Broward creció en más de 160.000 desde 1990 —un incremento de 151%—, convirtiéndolo en el segundo condado con más población hispana de la Florida, por delante de Tampa-St. Petersburg y Orlando. La población de Miami-Dade creció en más de 16%, más de

---

<sup>11</sup> WORLD URBANIZATION PROSPECTS. The 2007 revisión population database» (en Inglés).

2.250.000. Lo cual quiere decir que existe un mercado potencial absoluto interesante.<sup>12</sup>

El ingreso per cápita en la ciudad de Miami es de 21.557 dólares al año. En consecuencia, este registro si bien extrapola datos, indica que el producto se posicionará en una economía de ingresos altos, asegurando así su demanda.

**Edad**<sup>13</sup>. La edad promedio de la población total es 37,8 años. El 75,9% del mercado es mayor de 18 años, mientras el 14,3% del mercado es mayor de 65 años, estos datos son criterios de decisión para establecer el grupo objetivo a quien se dirigirá el producto del proyecto. **Escolaridad**, el 19,8% de las personas en el mercado son graduados universitarios. Sumando el número de personas que tienen alguna educación universitaria (25,5%), el porcentaje de adultos con educación universitaria se convierte en 45,3%. Es un importante segmento cuyas características facilitan posicionar el producto en función de sus bondades.

**Ocupación Laboral.** La mayoría de los surfloridanos ejercen alguna ocupación Técnica/de Ventas/de Oficina (35,9%); otro 26,2% están en posiciones Ejecutivas/de Administración (13,8%) u ocupaciones

Profesionales/Especializadas. Dichas actividades, a parte de ser fuente de buenas remuneraciones, propician el consumo de productos exquisitos en diferentes eventos.

**Ingreso familiar.** *“Los ingresos medios por hogar en Miami eran 23.483 dólares anuales, y por familia, 27.225 dólares. Los hombres tenían un ingreso medio de 24.090 dólares frente a los 20.115\$ de las mujeres. La renta per cápita en la ciudad era de 15.128 dólares. Alrededor del 23,5% de las familias y el 28,5% de la población se encontraba bajo el umbral de la pobreza, incluyendo un 38,2% de los cuales era menor de edad y el 29,3% eran personas mayores de 65 años”*<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> CONDADO DE MIAMI-DADE (ed.): «Welcome to the Port of Miami Website» (en inglés).

<sup>13</sup> OFICINA DEL CENSO DE LOS ESTADOS UNIDOS (ed.): «Annual Estimates of the Population of Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas: April 1, 2000 to July 1, 2006» (en inglés) (XLS).

<sup>14</sup>. Disponible en Internet: [www.quickfacts.census.gov](http://www.quickfacts.census.gov) Oficina del Censo de los Estados Unidos (ed.): «Annual Estimates of the Population of Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas: April 1, 2000 to July 1, 2006» (en inglés) (XLS).

### 7.1.3 Análisis de la oferta:

#### 7.1.3.1 Efectiva:

##### ✓ **Histórica**

Producto tradicional con una oferta creciente a través del incremento de la producción alrededor del mundo, en la tabla No. 10 se puede observar el crecimiento comparativo entre los años 2004 a 2009, donde es China la que presenta la mayor participación entre los países de mayor producción, Guatemala y Perú<sup>2</sup> presentan el mayor crecimiento durante el mismo periodo, como se puede observar en el anexo No.5.

##### ✓ **Oferta real**

Vietnam es el mayor exportador de camarón seguido de Tailandia, India e Indonesia.

Ecuador se encuentra posicionado en el quinto lugar del ranking de los mayores exportadores a nivel mundial. No obstante, nuestro país mostró el mejor desempeño en sus exportaciones, puesto que registra un crecimiento promedio del 24% anual entre 2003-2007 en términos FOB, porcentaje muy superior al promedio mundial que es del 3%.

*“El camarón mexicano de exportación es de los más cotizados en Estados Unidos. En el primer semestre del 2005 México vendió a Estados Unidos \$71, 461,048 USD, contra \$360,446, 868 USD que le vendió Tailandia”<sup>15</sup>.*

El camarón es y ha sido una de las especies marinas de mayor relevancia en el comercio exterior ecuatoriano. El 99.2% del camarón para la industria proviene de piscinas<sup>1</sup>. El camarón ecuatoriano es reconocido por su excelente calidad y sabor, brindando confianza indispensable a los compradores y consumidores extranjeros como resultado del estricto control bajo estándares de seguridad y trazabilidad para los alimentos.

Además de la calidad, las condiciones climáticas en Ecuador contribuyen al abastecimiento continuo del producto, ya que Ecuador es uno de los pocos países del mundo donde el número de cosechas varía desde 2.5 a 2.8 al año<sup>1</sup>. Esta industria se ha mantenido en crecimiento y ha conservando su prestigio y calidad en mercados internacionales como los Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, Asia y África<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> COLOMBIA. GOBIERNO DEL ESTADO. ESTUDIO DE MERCADO, GUIA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL CAMARON USA.” 2008.

<sup>16</sup> *Ibíd.*

México, Ecuador, Bangla Desh, Tailandia y en menor medida India, se destacan como proveedores de tallas grandes de camarón con cáscara congelados. En las tallas chicas muestran un predominio los países latinoamericanos. Los países asiáticos fueron los que dominaron la oferta de camarón con mayor procesamiento

En resumen, la globalización de mercado del camarón ha cambiado la realidad del mercado interno de EEUU. El camarón nacional hace mucho tiempo que dejó de ser la principal vía de abastecimiento.

El camarón Colombiano de exportación puede alcanzar alta cotización en Estados Unidos, por su calidad, sabor y tamaño. Sin embargo los costos de producción de los países asiáticos son mucho más bajos.

En la tabla No. 10 se puede observar las fluctuaciones que ha tenido la oferta de camarón de cultivo hacia mercados externos en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2008, entre los años 2000 y 2001 se muestra un alto crecimiento, mientras que entre los años 2003 y 2004 se muestra un crecimiento moderado y nuevamente hay un crecimiento fuerte entre los años 2004 y 2005. Observamos que entre el 2005 y el 2008 se muestra un crecimiento leve, coincide con la disminución de la producción generada en el municipio de Túmaco Departamento de Nariño.

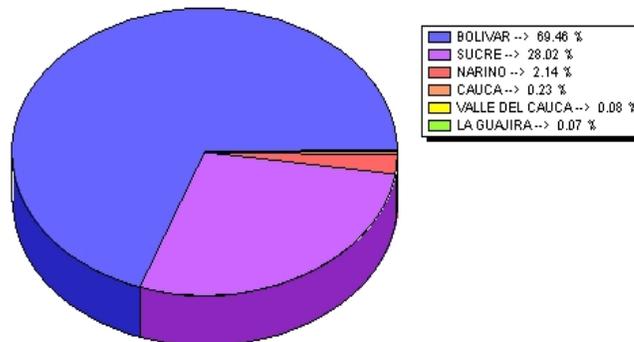
**Tabla 10. Exportaciones de Colombia realizadas por la cadena del camarón de cultivo (2000 – 2008)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TM	6.284	9.166	10.246	11.024	11.414	15.096	15.418	16.424	16.969
Millones de US\$	60.000	56.854	57.548	46.370	41.400	57.572	59.940	60.608	72.200

Fuente: CENIACUA 2008

Datos de Proexport, señalan que en el contexto nacional Nariño participa con un incipiente 2.14%. El grado de concentración revela condiciones oligopólicas en el mercado.

**Grafica 1. Concentración regional de las exportaciones de Camarón de cultivo desde Colombia año 2003.**



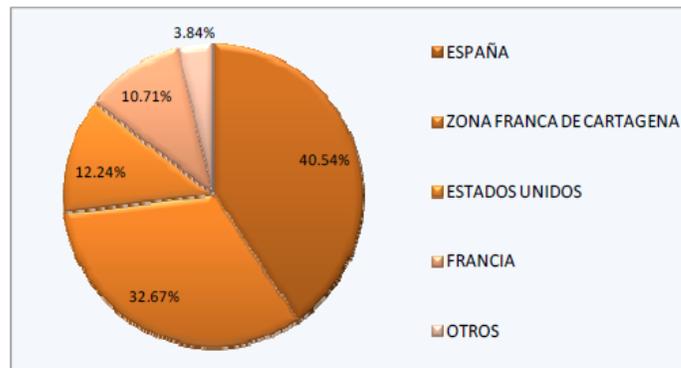
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

Total Exportaciones FOB de Camarón de Cultivo Congelado. PA: 0306139110

En el caso particular del Departamento de Nariño, se considera en el puerto de Túmaco tiene un gran potencial, por la disponibilidad de espacio con superficie hídrica, situación que se demuestra en el año 2005 cuando se alcanzó una producción de 405 toneladas, contaba con una organización de productores bien establecida, un mercadeo asegurado y condiciones de manejo adecuados. Durante los últimos diez años de práctica de la actividad, las granjas acuícola han retomado la producción de camarón de cultivo para atender el mercado local.

La oferta de camarón de cultivo desde Colombia tiene su foco de mercado principalmente en España con el 32,67% le sigue Estados Unidos con el 12,24% como se observa en la gráfica No. 2.

**Grafica 2. Distribución porcentual por países destino de las exportaciones realizadas por las empresas colombianas en el período 2000 – 2008**



Fuente: CENIACUA. Cálculos basados en la información de las BdD Bacex® y Sicex® Cobertura 2000 – Software 31/05/2008 10:00; de Análisis Microsoft Excel®

### 7.1.3.2 Oferta potencial:

#### ✓ Futura:

Actualmente existen 2000 hectáreas de camarón de cultivo en el Puerto de Túmaco las cuales se caracterizan por tener estanques de 1 hectárea o menos. Estas granjas iniciaron con recursos propios del productor, inclusive algunas de ellas iniciaron sin capital y otras con apoyos del gobierno a través de Acción Social. Uno de los problemas que afecta al sector es la visión que tiene cada productor sobre la actividad, cada uno de forma individual busca como mejorar sus procesos, como obtener recursos económicos y como vender su producto<sup>17</sup>.

**7.1.4 Análisis de la competencia.** En cuanto a los productores el más cercano geográficamente es el Ecuador, cuenta con la flota de arrastre de camarón cuenta con aproximadamente 150 embarcaciones que operan a lo largo de la costa ecuatoriana. Manejan sistemas de frío con tinas refrigeradas por un compresor, para el camarón cola y con cámaras frigoríficas que llegan a temperaturas de hasta -22°C para la congelación inmediata del camarón entero.

Desde el año 1996 la flota camaronera de arrastre utiliza en sus artes de pesca unos dispositivos excluidores de tortugas conocidos como TED's (Turtle Excluidor Dispositivo) que permiten lograr la captura del camarón, liberando a las tortugas en caso de que caigan en las redes. La industria camaronera está conformada por 300 laboratorios de larvas, 11 fábricas de balanceado, 61 plantas empacadoras, 60 exportadores, la Subsecretaría de Acuacultura, la

<sup>17</sup> INCODER 2009 - CENIACUA 2008.

Cámara Nacional de Acuicultura, asociaciones de productores e instituciones privadas<sup>18</sup>.

A nivel mundial es China el país que representa la mayor competencia, principalmente por que el Departamento de Comercio (DOC) de Estados Unidos propuso que los camarones importados desde China y Vietnam sean objeto de aranceles especiales, haciendo que el producto proveniente desde dichos países ingresen a la nación a precios representativamente bajos, es decir, a través de prácticas de dumping. Los camarones provenientes de China, de acuerdo con la propuesta del Departamento de Comercio norteamericano, serían gravados con impuestos que fluctúan entre 8% y 113% de su valor, mientras que las exportaciones vietnamitas de dicho recurso con tarifas que varían entre 12% y 93%.

En el momento en que Colombia logre firmar acuerdos binacionales como el TLC se podría lograr que nuestro producto sea incluido en la agenda para ser tratado de forma similar a la de China, coyuntura que sería una oportunidad para Colombia de colocar mayores niveles de volumen y de lograr una mejoría de los precios. Por otra parte la demanda creciente de este producto hace que toda la producción generada tenga mercado asegurado tanto interno como externo.

En cuanto a la competencia que representa la existencia de otras C.I. es claro que cada una de ellas tiene su propia capacidad y sus propios mercados, no se trata de entrar a competir con ellas con precios sino buscar entrar en mercados que no hayan sido atendidos por ellos principalmente pequeños y medianos distribuidores de este producto en Miami.

Actualmente existe un gran número de C.I. dedicadas a la exportación de productos de mar, localizadas en su mayoría en Cartagena y en menor cantidad en Buenaventura, le sigue Cali, Bogotá, Tolú principalmente.<sup>1</sup>

La Sociedad de Comercialización Internacional Océanos S.A. fue la principal empresa exportadora, al concentrar el 89,1% de las ventas internacionales de este tipo de productos. Le siguen comercializadora internacional Antillana S.A., C.I. Acuacultivos del Caribe S.A. C.I. Mar del Sur S.A., C.I. Cartagenera de Acuicultura S.A. y C.I. Colombia al Mundo S.A. C.I., Comerpes S.A. Comercializadora Internacional Peces Y Camarones Del Pacífico S.A en Túmaco (Nariño), Comercializadora Internacional De Mariscos Cimar's S.A. entre otras. Este grupo de compañías representó el 100% de las exportaciones<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> COMERCIO EXTERIOR CAMARON LEGISCOMEX, Empresas C.I. pdf. Octubre 17 2007.

<sup>19</sup> Ibíd.

**Tabla 11. Empresa colombianas exportadoras de Camarón de Cultivo 2006**

No.	Nit	Razón social	2006 USD	Participación
1	890931654	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL OCEANOS S.A.	26.169.012	89,1%
2	800034825	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ANTILLANA S.A.	1.898.654	6,5%
3	860350309	C.I. AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.	1.224.529	4,2%
4	800216096	C.I. MAR DEL SUR S.A.	86.260	0,3%
5	900059764	C.I. COLOMBIA AL MUNDO LTDA	12	0,0%
<b>Total exportaciones</b>			<b>29.378.467</b>	<b>100%</b>

*Fuente: DANE-Cálculos Legiscomex.com*

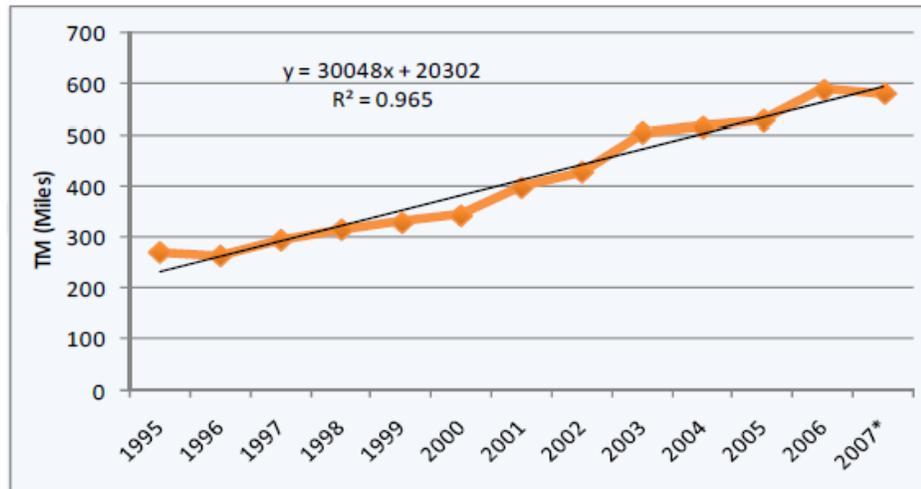
### 7.1.5 Análisis de demanda:

#### 7.1.5.1 Demanda efectiva:

En términos de importaciones anuales, en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2007, las importaciones estadounidenses crecieron un 30%, configurándose un índice de crecimiento promedio anual del 5,1%. Reportes de la FAO señalan que durante el primer semestre de 2009 las importaciones tuvieron un comportamiento estable en relación al mismo periodo del año 2008, 236.1 toneladas y 237.1 toneladas respectivamente. No obstante, se debe destacar que en función al descenso de los precios mundiales de camarón en términos de valor las aludidas importaciones decrecieron en 2.5%<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Camarón de Cultivo en la UE/Inteligencia de mercados. Comercio Exterior para Colombia. Por Legiscomex 2007.

**Grafico 3. Importaciones de Camarón desde estados unidos durante el período 1995 - 2007<sup>21</sup>**



Fuente. Este estudio

La industria camaronera es la potencia que empuja la industria de los productos del mar en los EE.UU. En el año 2001, por segundo año consecutivo, las importaciones de camarones alcanzaron los 454 millones de kilos. Por primera vez, los camarones se movieron al primer lugar en los listados de consumo per cápita, reemplazando al atún en conserva que lideraba estas listas por más de dos décadas. El consumo de camarones fue de 1,54 kilos por persona en el año 2001<sup>22</sup>.

En Estados Unidos existe un amplio dominio de las importaciones de camarón sin cabeza con cáscara congelado y de camarón pelado, en consecuencia el cultivo de camarón se constituye en un producto altamente promisorio, no sólo para el abastecimiento interno sino para penetración internacional en nuevos nichos de mercados.

#### **7.1.5.2 Demanda potencial:**

En cuanto a consumo, en la última década los registros de mayor consumo de camarón se presentan en las naciones más desarrolladas, para el año de 2007, Estados Unidos, la Comunidad Europea, Japón y China consumen en conjunto el 75% de la producción mundial. En la Gráfico 4, se presenta la tendencia en la participación en el consumo mundial el periodo comprendido

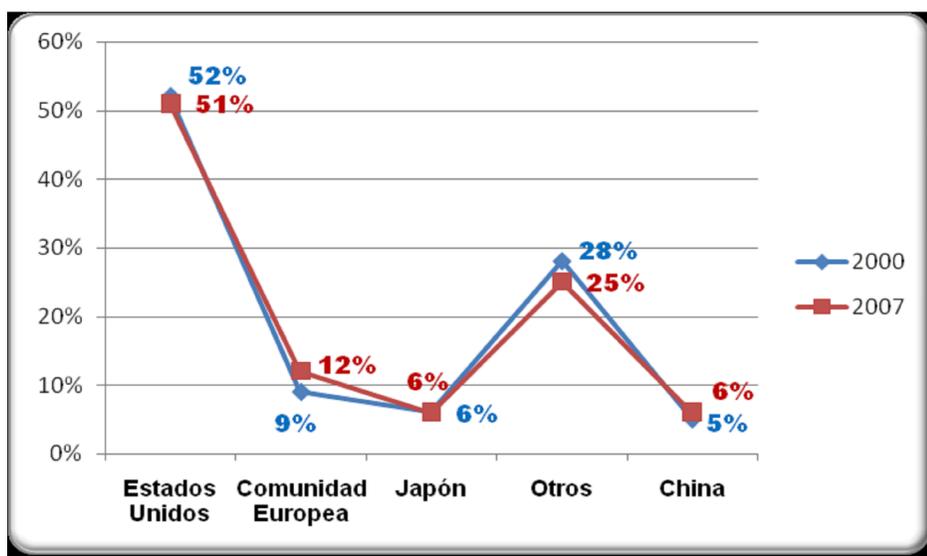
<sup>21</sup> FAO. Global Study of Shrimp fisheries.

<sup>22</sup> Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Colombia. 2009

entre los años 2000 y 2007. 51 (incluir grafica) Tendencia en la Participación en el Consumo Mundial 2000 -2007 Fuente: Elaboración Propia, con datos de Perry (2002), EUROSTAT (2007), Japan Customs (2007), USDC/NMFS (2007). Del anterior gráfico es importante resaltar que de los mercados con que Colombia está suscribiendo tratados comerciales, la Comunidad Europea incrementó la demanda de camarón en 3% considerando los dos periodos objeto de análisis. Acerca de la producción, de acuerdo con la FAO (2007), la producción en TM tanto de camarón de cultivo como de pesca, ha pasado de valores cercanos a las 1.644.787 TM anuales a principios de los años 80 hasta alcanzar en 2005 valores de 6.093.874 TM, de las cuales el 45% correspondió a camarón de cultivo. Si esta tendencia creciente persiste en el corto plazo, el cultivo superará los valores obtenidos con la captura, ya que se espera que esta última tienda a disminuir considerablemente como ha ocurrido con otras actividades de la pesca afectadas por normatividades internacionales<sup>23</sup>.

El cultivo de camarón se constituye es un producto con demanda creciente tanto para mercado interno como para penetración internacional en nuevos nichos de mercados tales como España, Francia, Estados Unidos principalmente, como se observa en la Gráfica No.5. se incluyen los principales destinos de exportación de camarón.

**Grafica 4. Tendencia en la participación en el consumo mundial 2000 -2007**

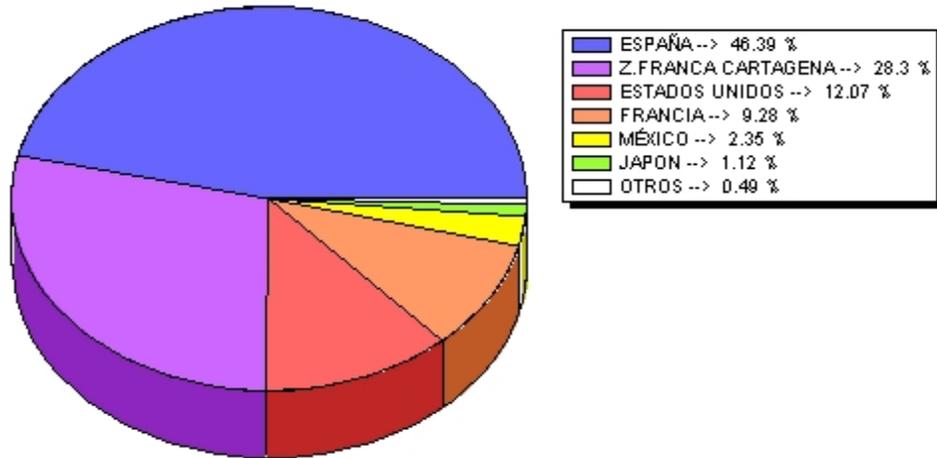


Fuente: “Agenda prospectiva de camarón de cultivo hacia Miami” Ceniagua, con datos de Perry (2002), Eurostat (2007), Japan Customs (2007), Usdc/Nmfs (2007).

<sup>23</sup> Ibíd.

## Grafico 5. Destino de las exportaciones del camarón de cultivo congelado

Total exportaciones FOB del producto: US\$ 46.137,246



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia 2004

El consumo de camarón en Estados Unidos ha crecido vertiginosamente. En el 2004 importaron aproximadamente 900 TM, de camarón blanco 25/30. La mayoría de las importaciones fueron de camarón de cultivo congelado. “De acuerdo con la NMFS de Estados Unidos, las importaciones de camarón blanco han aumentado pasando de 25 TM, en el 2001 a 900 TM con datos obtenidos en abril de 2004, representando una variación absoluta del 36%<sup>24</sup>.

Dentro del este contexto, teniendo en cuenta las etapas del ciclo de vida del producto, el consumo de camarón en Estados Unidos, se encuentra en una etapa de crecimiento, es decir se ha acelerado vertiginosamente el crecimiento del consumo de dicho producto.

De otra parte, las expectativas se maximizan si se tiene en cuenta las proyecciones que según la FAO, la pesca mundial en el año 2012 variarían entre los 107 y 144 millones de toneladas comparadas con el 2004<sup>1</sup>. Las cantidades estimadas disponibles para el consumo humano serían de 74 a 114 millones de toneladas. La mayor parte del crecimiento en la producción pesquera se espera que sea de la acuicultura, la cual está creciendo rápidamente.

### 7.1.5.3 Demanda insatisfecha:

Mercado objetivo: Los principales consumidores del camarón de cultivo colombiano son el segmento europeo principalmente y a escala marginal los segmentos de Asia y Estados Unidos. Si tenemos en cuenta el incremento en la

<sup>24</sup> FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2004

demanda relacionado con el consumo per cápita es posible determinar que existe un mercado potencial que requiere ser atendido. A continuación se observa la proyección de dicha demanda, en la tabla No. 12.

**Tabla 12. Proyección de consumo per cápita de camarón en estados unidos**

AÑO	CONSUMO EN KILOGRAMOS
2003	1,3
2004	1,6
2005	1,9
2006	3,4
2007	3,7
2008	4,4
2009	5,2
2010	6,0
2011	6,5
2012	7,3
2013	8,0
2014	8,7
2015	9,4

FUENTE: Proyecciones en base a datos de La Consejería Comercial en Dallas, Texas. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

Basados en la proyección del consumo per cápita y teniendo en cuenta la proyección del crecimiento poblacional en la ciudad de Miami, proyectada<sup>25</sup> para el 2011 de 390.191 habitantes tendríamos un consumo total potencial solamente en esta ciudad de 3667 TM en el 2015 sin considerar el incremento poblacional en este periodo de tiempo; de acuerdo al último censo disponible de abril 2010, la población total de Estados Unidos de América es de 308.745.538 habitantes, la demanda potencial proyectada para el 2015 sería de 2.902.209 TM sin tener en cuenta el incremento población.

## 7.2. PROYECCIÓN DE OFERTA Y DEMANDA

### \* Balance entre Oferta y Demanda.

*“En el mercado de Estados Unidos, se observa un incremento del consumo del camarón procesado pasando de un 6% en 1995 a un 24% en el 2007. Dentro de*

<sup>25</sup> PROGRAMA DE LA NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2010) <“Datos del censo muestran 308 millones de personas y un cambio regional”>New Times. Abril 2010.

*estos hay que destacar el aumento del camarón apanado entre 2003 y 2007, que pasó de 8.760 TM a 36.380 TM<sup>26</sup>”.*

**\* Proyecciones al 2015.**

En las tablas 13 y 14 se observa la proyección de la demanda de camarón en Estados Unidos partiendo de datos de los años 2003 hasta el 2007 y de la oferta mundial de este producto, partiendo de la información encontrada de los años 2001 al 2005; para obtener los datos hasta el 2015 se utiliza el método de proyección por pronóstico.

Se ratifica que existe un gran potencial de demanda si tenemos en cuenta la tendencia del consumo per cápita, ya que el total de oferta es casi igual al total de la demanda solamente de Estados Unidos.

Las proyecciones de la demanda en Estados Unidos que parten de los datos de CENIACUA, nos arrojan un valor menor debido a que estos datos incluyen solamente algunos países proveedores de este país y no se incluye la producción interna.

**Tabla 13. Proyección de la oferta mundial de camarón al 2015**

AÑO	TON METRICA
2001	1266840
2002	1087111
2003	1118637
2004	1151077
2005	2177366
2006	1925712
2007	2312760
2008	2685974
2009	3012134
2010	3151729
2011	3563084
2012	3835057
2013	4104331
2014	4393583
2015	4717044

FUENTE: Cifras Publicadas en Shrimp Week Review - Análisis de la Rentabilidad del Cultivo de Camarón. [www.docstoc.com/](http://www.docstoc.com/)

<sup>26</sup> CENIACUA. Agenda prospectiva de camarón de cultivo hacia Miami.

**Tabla 14. Proyección al 2015 de la demanda de camarón en USA**

<b>AÑO</b>	<b>CONSUMO TM</b>
2003	7896,4
2004	8745,3
2005	9594,2
2006	10443,1
2007	11292,0
2008	12140,8
2009	12989,7
2010	13838,6
2011	14687,5
2012	15536,4
2013	16385,3
2014	17234,1
2015	18083,0

FUENTE: Proyecciones en base a datos de CENIACUA

### **7.3 ANÁLISIS DE PRECIO Y COMERCIALIZACION**

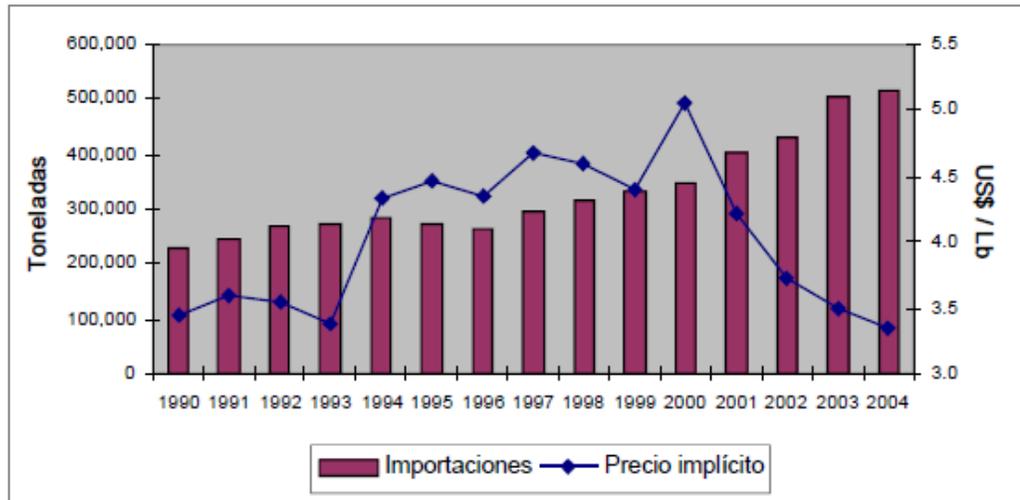
#### **\* Precios en el mercado Internacional.**

El precio del kilo de camarón a nivel internacional, ha sufrido un descenso en los últimos años debido a la entrada de proveedores a Estados Unidos, con ventajas tributarias que permiten que el camarón sea vendido a un precio menor, los grandes volúmenes que este país comercializa hacen que se establezca la tendencia hacia la disminución del precio por kilo del mismo.

En la reducción de los precios, ha jugado un papel importante la mayor oferta, especialmente de camarón de cultivo asiático y, particularmente, de aquel de menor tamaño, que tiene menores precios y que es el más utilizado en las preparaciones y conservas, el sector que más ha crecido en el mercado camaronero en Estados Unidos.

En la grafica 6 adjunta se observa cuales son los precios que el camarón de cultivo ha presentado en los últimos años en los Estados Unidos de América.

**Grafica 6. Importaciones de camarón y precio implícito en estados unidos 1990 -2004**



Fuente: Estadísticas de la FAO (FAOSTAT). Cálculos: CCI

De acuerdo a los resultados esquematizados en la grafica No. 6, el precio internacional presenta una tendencia a la baja, las diferencias entre el crecimiento de las importaciones en volumen y en valor, llevó a que entre 1990 y 2004, el precio implícito de las importaciones de camarones y langostinos creciera apenas 0,5% promedio anual, y a que en 2004 éste se ubicará en US\$3,4 por libra, el mismo precio implícito alcanzado en 1990 y 1993.

Sin embargo, tres sub periodos pueden ser claramente diferenciados; el primero, entre 1990 y 1993, cuando el precio implícito decreció 0,8% promedio anual; el segundo entre 1993 y 2000, cuando creció 3,6% promedio anual y alcanzó su máximo valor (US\$5,1 por libra); y el tercero, entre el 2000 y el 2004, cuando decreció 10,1% promedio anual<sup>27</sup>.

**\* Comercialización de Camarón de Cultivo en Miami:**

La C.I. Perla del Pacifico Ltda se dedicará a la exportación de colas de camarón de cultivo proveniente del Puerto de Túmaco inicialmente, para ser enviados a Miami en Estados Unidos de América entregado en el Puerto Dante, la C.I. realizará el proceso hasta DDU donde se entregará al comprador quién se hará responsable del resto del proceso de importación a Estados Unidos.

El producto entregado podrá ser utilizado tanto para consumo final como para la industria procesadora.

<sup>27</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Inteligencia de mercados, precios internacionales, Corporación Colombia Internacional. Publicación No. 72 p. 3.

El proyecto se financiará con recursos propios para garantizar las entregas a tiempo a los clientes contactados en Miami.

**\* Canales de distribución**

La C.I. La Perla del Pacifico utilizará para la comercialización el canal de distribución indirecto, mayoristas localizados en Miami y quienes tienen como mercado objetivo el mercado domestico o local.

Los mayoristas efectúan la comercialización del camarón congelado, tanto entero como en colas, cuyo principal destino es la distribución del producto dentro del Estado y es entregado a otros distribuidores mayoristas y a minoristas. El mayorista es quien comercializa grandes volúmenes del producto, para el caso de la cadena nacional estos se encuentran relacionados con las grandes empresas productoras.

## **7.4 PROYECCIONES DE MERCADO**

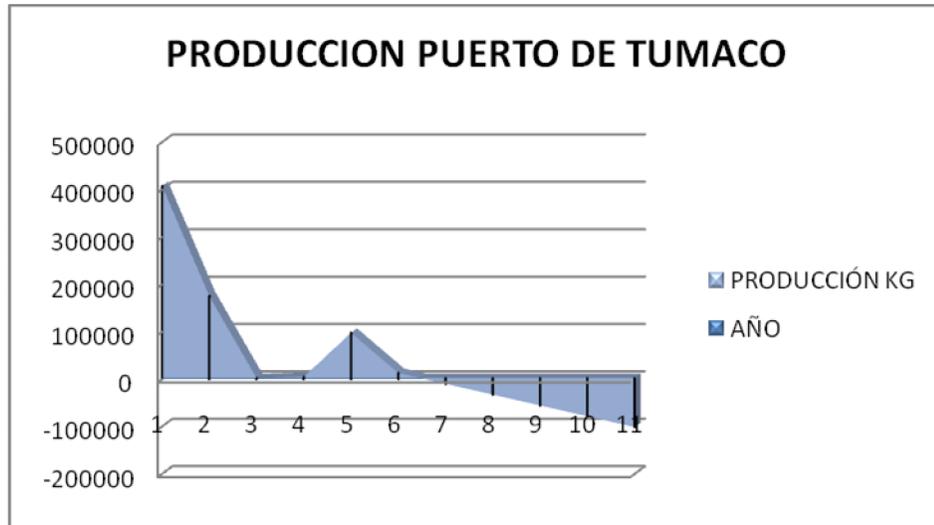
**\* Tipo y Tamaño de Mercado.**

La C.I. La Perla del Pacifico Ltda dirigirá sus estrategias de mercadeo hacia el mercado de Miami Florida Estados Unidos de América, se realizarán tres entregas en el año, Abril, Agosto y diciembre, se dedicará al sector de colas de camarón, desvenado, congelado y empacada al vacio.

**\* Índice o tendencia de crecimiento**

El sector camaronero presenta una tendencia de crecimiento en todos los países tanto en la producción como en el consumo, en el Puerto de Túmaco se presenta una tendencia inversa como lo muestra el gráfica No.7, tomando como 1 el año 2005 y el 11 el año 2015; se pretende transformar dicha proyección, promoviendo la reactivación del cultivo ya que cuentan con infraestructura, personal preparado y un mercado asegurado. Los datos históricos de las importaciones de camarón desde Estados Unidos de América nos permiten proyectar la tendencia creciente del mercado objetivo de este plan de negocios.

**Grafica 7. Tendencia de producción de camarón en el puerto de Tumaco**



Fuente: Esta investigación en base en datos de CENIACUA 2008

\* **Gustos y Preferencias del consumidor.**

Los consumidores se caracterizan por tener preferencias y necesidades. Las preferencias agrupan todos los gustos de los consumidores y las necesidades los procesos o acciones que faciliten su diario vivir. Como resultado del proceso de globalización mundial, las preferencias de los consumidores en los últimos años han cambiado, enfocándose en la diversificación de los productos que consumen. Las empresas han respondido a estas preferencias desarrollando diferentes presentaciones para llegar al consumidor dentro de las que sobresalen conceptos como “cocina étnica”, con los cuales el consumidor tiene la posibilidad de disfrutar sabores propios de regiones como la del Caribe, el Mediterráneo y la asiática.

\* **Oferta actual y tendencia.**

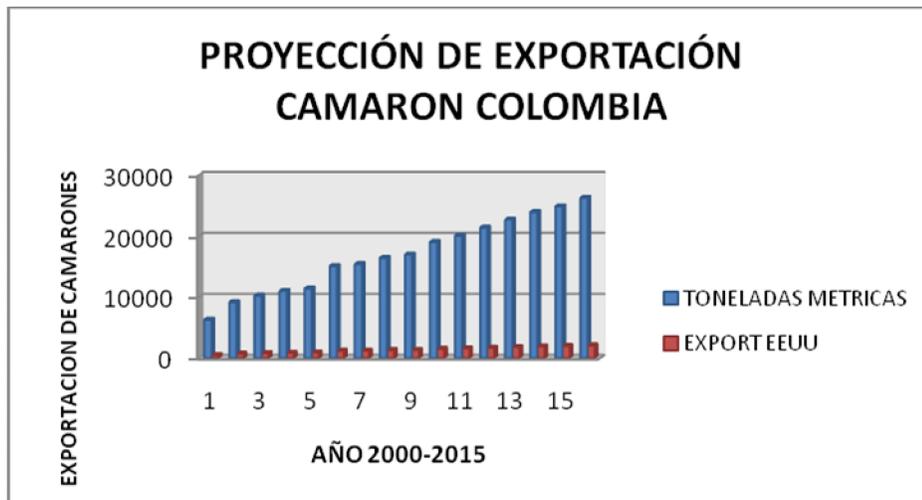
La tendencia de la oferta es de crecimiento, en respuesta a la creciente demanda y a las tendencias de los consumidores, si proyectamos los datos históricos obtenemos los resultados presentados en la tabla No. 15.

**Tabla 15. Proyección al 2015 de oferta exportable de camarón desde Colombia**

AÑOS	TONELADAS METRICAS	EXPORTACIONES A EEUU
2000	6284	503
2001	9166	733
2002	10246	820
2003	11024	882
2004	11414	913
2005	15096	1208
2006	15418	1233
2007	16424	1314
2008	16969	1358
2009	19026,5	1522
2010	20066	1605
2011	21386	1711
2012	22715	1817
2013	23944	1916
2014	24864	1989
2015	26273	2102

Fuente: Esta investigación en base en datos de CENIACUA 2008.

**Grafica 8. Proyección al 2015 de oferta exportable de camarón desde Colombia**



Fuente: Esta investigación en base en datos de CENIACUA 2008.

Como podemos observar la tendencia es creciente tanto en los datos iniciales como en los proyectados al 2015.

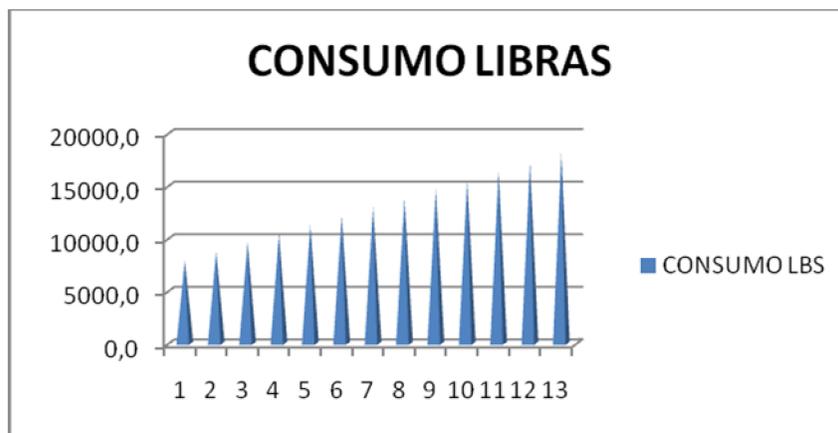
\* **Pronóstico de la demanda.**

**Tabla 16. Demanda actual y proyectada de camarón en estados unidos**

AÑOS	CONSUMO TONELADAS
2003	7896,4
2004	8745,3
2005	9594,2
2006	10443,1
2007	11292,0
2008	12140,8
2009	12989,7
2010	13838,6
2011	14687,5
2012	15536,4
2013	16385,3
2014	17234,1
2015	18083,0

Fuente: Esta investigación en base en datos de CENIACUA 2008

**Grafica 9. Demanda actual y proyectada de camarón en Estados Unidos**



Fuente: Esta investigación en base en datos de CENIACUA 2008

\* **Pronóstico sobre la comercialización**

Para hacer frente al reto que implica este eslabón de la cadena es necesaria la reactivación de las empresas que han cerrado en la Costa Pacífica. Los productores de la Costa Pacífica deben considerar penetrar mercados ampliados apalancados por la estrategia de diferenciación, en virtud de la demanda de presentaciones de camarón de cultivo con valor agregado. En consecuencia se

requiere que los actores de la cadena gestionen certificaciones de sellos de mercado justo, impacto social positivo, manejo de cero químicos, entre otros.

Una condición ineludible es el fortalecimiento de la integración del Gobierno Municipal, la empresa privada, el sector académico y los cooperantes internacionales para generar nuevos proyectos que permitan la construcción de un cluster camaronero que integre toda la cadena; incrementar el valor agregado mediante el diseño de nuevas presentaciones del camarón tomando como piedra angular el componente investigativo.

Se requiere incentivar la creación y fortalecimiento de empresas que faciliten los procesos de comercialización tanto para mercado interno como para mercado externo, de esta manera apoyar el desarrollo del sector garantizando la comercialización de los productos en cada uno de sus eslabones.

## **7.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **7.5.1 Política de comunicaciones:**

#### **\* Web**

Se trata de remitir a los usuarios de Internet a navegar por una página comercial, a través de atractivos como descansa pantallas gratuitos, papel tapiz, tarjetas gratuitas o informes realmente novedosos e impactantes para quien visita la página.

Una vez registrada la página Web, se la empieza a difundir pagando el valor acordado a una empresa de meta buscadores para que cada vez que alguien busque camarón/ shrimp aparezca **“PERLA DEL PACIFICO”** como primera opción.

Además, para poder realizar procesos de comercialización se recurrirá a una empresa certificadora de seguridad para que los clientes puedan realizar sus transacciones comerciales con seguridad.

#### **\* Estrategias Puch.**

Constituye la estrategia de comunicación principal del proyecto, ya que está destinada a negociar con distribuidores mayoristas, esta técnica que permite llegar al cliente que realmente se interesa por el producto. Los mensajes se enviarán directamente al e-mail de los clientes reales y potenciales, luego de que éste se ha inscrito, previamente, y ha dado a conocer cuál es su perfil.

**7.5.2 Política de precio.** La C.I. La Perla del Pacífico entrará a competir con el precio promedio del mercado para lograr el sostenimiento de la empresa y evitar que otros competidores bajen el precio dañando al productor quien sería el principal afectado, con el fin de estar acorde con la estructura de mercado en la que operará el proyecto, estableciendo precios de paridad, es decir el precio fijado por la C.I. se encuentra en niveles competitivos o cercanos respecto a la competencia ya que si entramos con un precio más bajo correríamos el riesgo de que otro oferente baje aún más el precio y nos saque del mercado. La C.I. pretende sostenerse con una pequeña parte del mercado y no entrar a desplazar a otras empresas que ya tienen participación.

El precio con el que se iniciará el proceso de comercialización es de US\$8,90 el kilogramo, información obtenida a través del agente comercializador en Miami.

**7.5.3. Estrategia de distribución.** La C.I. va a realizar la compra directamente en el Puerto de Túmaco a los productores de camarón de cultivo, posteriormente realizará el proceso de INCOTERMS hasta DDU entregando el producto a un comprador mayorista en Miami.

**7.5.4. Estrategia de ventas.** La venta se realizará con pago a 30 días recibirá el pago contra entrega del producto en Miami, por lo tanto se manejará un capital colchón para rotación de aproximadamente 30 días para cancelar a los productores en el Puerto de Túmaco, en caso de superar este periodo de tiempo para cumplirse la fecha en que el comprador en Miami consigna el valor correspondiente al producto recibido en su Puerto.

## 8. ESTUDIO DE OPERACIONES

### 8.1. MICROLOCALIZACIÓN

La localización de la empresa se realizó aplicando el Método Cualitativo por Puntos que permitió definir los principales factores determinantes para la selección del lugar de operaciones, entre ellos están:

- Ubicación de los cultivos de camarón
- Vías marítimas de acceso
- Vías terrestres
- Costos de transporte.
- Mano de obra.
- Servicios públicos
- Disponibilidad de locales de arrendamiento
- Calidad de la Comunicación

Se seleccionaron 3 zonas potenciales las cuales se encuentran en el área del municipio de Túmaco el cual cumple con las condiciones logísticas propicias para la ubicación de las instalaciones físicas de la comercializadora C.I. Las zonas seleccionadas son:

- Zona centro
- Puerto de Túmaco
- Zona rural

Para elegir el punto de ubicación más adecuado se requiere aplicar un análisis cualitativo el cual debemos calificar las variables seleccionadas mediante una escala de 0 a 5 donde cero (0) es < menor importancia y 5 es > mayor importancia igualmente se califica mediante porcentajes.

Este método se realizó con la colaboración de dos testimonios de personas las cuales se encuentran en el municipio de Túmaco, la primera es el personal de la comercializadora ECOMAR y de un docente del Sena encargado del área de la acuicultura en Nariño, este testimonio fue recolectado por el estudio de campo realizado en el municipio de Túmaco por el grupo de trabajo del plan de negocios.

Descripción y Calificación de los factores determinantes para la selección de la zona de ubicación de la comercializadora C.I.

✓ **Disponibilidad del camarón de cultivo**

El municipio de Tumaco cuenta con 2.000 hectáreas activas para el cultivo del camarón, estas se encuentran en zonas aledañas al municipio y son recepcionadas por el puerto.

**Valoración porcentual de la variable: 15 %**

Zona puerto: 5

Zona centro: 4

Zona rural: 3

✓ **Vías marítimas de acceso**

Se cuenta con buenas vías de acceso marítimas, los ríos que bañan esta zona son Alcabi, Chagui, Guiza, Mataje, Mejicano, Mira, Nulpe, Patia, Pulgande, Rosario y San Juan, además de varias corrientes menores, los cuales desembocan en el mar de Túmaco.

**Valoración porcentual de la variable: 20%**

Zona puerto: 5

Zona centro: 4

Zona rural: 2

✓ **Vías terrestres**

Su importancia no es muy relevante para la comercializadora, dadas las condiciones geográficas de la región, ya que la mayoría de las vías de acceso a las piscinas de camarón son fluviales y marítimas. Sin embargo el municipio de Tumaco cuenta con una vía Panamericana de excelente estado y vías pavimentadas en el centro de la ciudad.

**Valoración porcentual de la variable: 5%**

Zona puerto: 5

Zona centro: 5

Zona rural: 2

✓ **Costos de transporte**

El costo de transporte marítimo con relación al del transporte terrestre es menor, se debe tener en cuenta que el acceso a la mayoría de las zonas en las cuales se encuentran las condiciones para producir el camarón a comercializar, es de tipo marítimo y fluvial.

**Valoración porcentual de la variable: 10%**

Zona puerto: 4,5  
Zona centro: 4  
Zona rural: 3

✓ **Mano de obra.**

La economía del municipio de Tumaco se basa en la agricultura y la pesca, teniendo disponibilidad de mano de obra en la zona urbana y especialmente en la zona rural.

**Valoración porcentual de la variable: 15%**

Zona puerto: 4  
Zona centro: 4  
Zona rural: 5

✓ **Servicios públicos**

El área que corresponde al municipio de Túmaco, cuenta con servicios públicos deficientes, aún así, en comparación con las demás regiones que rodean al municipio, se puede afirmar que éste es el que cuenta con mejores condiciones de agua, luz y alcantarillado.

**Valoración porcentual de la variable: 20%**

Zona puerto: 4  
Zona centro: 4  
Zona rural: 2

✓ **Disponibilidad de locales de arrendamiento**

En el puerto por ser el centro de acopio y distribución de mercancía y productos, es una zona que cuenta con espacios limitados por el nivel de ocupación existente, especialmente de comerciantes, adicionalmente el costo de los mismos es mayor. En el centro de Tumaco y en la zona rural existe disponibilidad de locales, pero a diferencia que en ésta última no existe la infraestructura para el desarrollo de la CI.

**Valoración porcentual de la variable: 10%**

Zona puerto: 3  
Zona centro: 4,5  
Zona rural: 2

### ✓ Calidad de la Comunicación

Tanto en la zona urbana como en el puerto los medios de comunicación son de fácil acceso como es la telefonía de red, telefonía móvil, internet, caso contrario, en la zona rural, ya que el acceso es limitado por ser un sector montañoso y selvático.

#### Valoración porcentual de la variable: 5%

Zona puerto: 5

Zona centro: 5

Zona rural: 3

**Tabla 17. Microlocalización con método cualitativo por puntos**

FACTORES	PONDERACION	ZONA PUERTO		ZONA CENTRO		ZONA RURAL	
		CALIFICACIÓN	P X C	CALIFICACIÓN	P X C	CALIFICACIÓN	P X C
Ubicación de los cultivos de camarón	20%	5	1	4	0,8	2	0,4
Vías marítimas de acceso	15%	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Vías terrestres	5%	5	0,25	5	0,25	2	0,1
Costos de transporte.	10%	4,5	0,45	4	0,4	3	0,3
Mano de obra.	15%	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Servicios públicos	20%	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Disponibilidad de locales de arrendamiento	10%	3	0,3	4,5	0,45	2	0,2
Calidad de la Comunicación	5%	5	0,25	5	0,25	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>4,4</b>		<b>4,15</b>		<b>2,75</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Resultado del Estudio Cualitativo de la Microlocalización:** La calificación más alta fue obtenida por la zona Puerto con un puntaje de 4.4; seguida por la zona centro con un puntaje de 4.15, y por último está la zona rural con un calificación de 2.75. Lo que nos indica que la zona del Puerto y Centro cumplen con las mejores condiciones logísticas para la ubicación de la Comercializadora C.I. Ver anexo No. 6, imagen satelital del sitio seleccionado para la ubicación de la C.I.

## 8.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

La Identificación del el tamaño del proyecto nos permite conocer la inversión que se realizara para el funcionamiento de la comercializadora, los posibles costos, la

capacidad de producción y la rentabilidad con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto.

Para identificar el tamaño del proyecto se han analizado las siguientes variables como:

✓ **Producción del camarón de cultivo en el área de Tumaco**

La producción de camarón de cultivo en el área de Tumaco para el año 2009 corresponde a 96 toneladas anuales y cuenta con 2000 hectáreas activas, además el gobierno local como la alcaldía de Tumaco y la gobernación de Nariño pretende reactivar 1.600 hectáreas más lo cual nos permite afirmar que la producción del camarón presenta una tendencia de crecimiento (remitirse a la tabla No. 13).

Como podemos analizar la demanda del producto de camarón congelado en Estados Unidos presenta un incremento promedio el consumo en toneladas de 849.9; este incremento se debe a la aceptación de este producto en la canasta familiar por alto aporte a la nutrición humana y economía con respecto a otros alimentos (remitirse a la tabla No. 16).

Este incremento de exportaciones se debe a la reactivación de cultivo de camarón en las Costa Atlántica y Pacífica de Colombia por la superación del virus de la mancha blanca y la demanda en incremento de consumo de Estados Unidos.

✓ **La inversión del proyecto**

La inversión necesaria para la puesta en marcha de la comercializadora internacional es de \$70.440.000.00 aportados en su totalidad por los cuatro socios.

✓ **Costos de funcionamiento financiero**

Los costos totales de la operatividad y funcionamiento de la Comercializadora Internacional Perla del Pacífico son \$30.960.800.00 y \$17.044.470.00 respectivamente, frente a unos ingresos de \$222.491.000.00.

Teniendo en cuenta las anteriores variables se ha definido que el tamaño apropiado para la Comercializadora Internacional Perla del Pacífico Ltda. Es de 13 toneladas en el año, manteniéndose constante este volumen de exportación durante los cinco años de proyección.

### **8.3. LOGISTICA**

#### **8.3.1. Descripción técnica del producto:**

**Nombre técnico:** Littopenaeus vannamei

**Nombre comercial:** Camarón blanco (Ver Anexo No. 7)

**Posición Arancelaria:** 0306139110

**Descripción:** Camarón sin cabeza, desvenado, congelado y empacado al vacío en bolsas de polietileno de 5 libras.

El camarón es un crustáceo del orden de los decápodos. Según la especie se puede cultivar en dos ambientes agua salada y agua dulce, el ciclo de cultivo oscila entre 100 a 120 días dependiendo de las condiciones sanitarias y de inocuidad. Esta especie es la de mayor demanda en el mercado norteamericano por su potencialidad proteínica y por su variación definida en peso y gramo.

**8.3.2. Logística de recepción del producto.** La recepción del producto será directamente en las instalaciones de la comercializadora ubicadas en el Puerto de Túmaco, el producto se comprará teniendo en cuenta el tamaño, color, olor, húmeda y textura, además deberán ser entregados lavados, Desvenado y descabezado con el fin de seleccionarlos y empacados para su posterior almacenamiento en la planta de la comercializadora C.I. La Perla del Pacífico Ltda.

Los productores transportarán el camarón de cultivo desde las granjas ó bahía, hacia la planta que existe en el Puerto, y que cuenta con toda la maquinaria requerida para el proceso de limpieza del producto, ECOMAR, usarán vehículos adecuados provistos de cajas de cerrado hermético para conservación de alimentos; el producto es enhielado en taras plásticas cerradas, alternando capas de hielo y camarón (no mayores de 20 cms. de espesor), en proporción de 2:1, terminando con una capa de hielo.

El camarón es recibido en la planta de ECOMAR, de los vehículos en que es transportado desde las granjas; se recibe fresco con cabeza y enhielado en taras plásticas. Es requisito importante el Certificado de Calidad, que es solicitado por el Jefe de Recepción. (Ver anexo 8).

En la planta de ECOMAR, una vez lavado y desvenado, el camarón es llevado por medio de una banda transportadora hacia las mesas de descabece donde es separada la cabeza del cuerpo por personal calificado; estilando y transportando el

camarón por pequeños shutes; unos para deslizar la cabeza hacia taras plásticas caladas de 25 kilogramos para su recolección. (Ver anexo 9).

La seleccionadora separa el camarón en cuatro tallas, mediante la regulación de las aberturas de sus rodillos, deslizando el camarón por unos shutes hacia unas bandas transportadoras (Ver Anexo 19).

El producto está listo para ser llevado a la "C.I. Perla del Pacífico Ltda." en cajas plásticas con hielo para garantizar la cadena de frío, ya en la planta de la C.I. son seleccionados y se realiza el llenado a granel de las cajas TOP OPEN, debidamente marcadas o rotuladas con anterioridad, y provistas de un lienzo de polietileno de alta densidad de 19 micras de grosor. (Ver Anexo 11).

Posteriormente, el producto se pesa a 5 lb (2.568 Kg) añadiéndole el sobrepeso recomendado de 2-3% del peso neto, para garantizar el peso declarado en el empaque (Ver Anexo No. 12)

**CARGA (CONGELADO):** A continuación, se colocan las cajitas en los congeladores (de placas) para su congelación a una temperatura máxima de – 18 °C durante un período mínimo de 4 horas aproximadamente (Ver Anexo 13).

**ALMACENAJE DE PRODUCTO TERMINADO:** En esta parte del proceso, los másteres se acomodan sobre tarimas plásticas en 4 estibas de 32 másteres. Asegurando la integridad física del producto en todo momento. Con una altura máxima permitida sobre un pallet de plástico o madera es de ocho másteres.

El siguiente paso es el embarque. Se extrae el producto de la bodega de almacenamiento, respetando el principio de primeras entradas – primeras salidas (PEPS), previa solicitud de embarque a la comercializadora. En el diagrama anexo se observa el proceso en forma detallada. (Ver anexo No. 14)

Este se realiza en transportes refrigerados en los cuales se verifica la limpieza y temperatura de ellos, así como la temperatura del máster. El primer tramo se realizará desde el Puerto de Túmaco hasta el Puerto de Buenaventura vía terrestre en vehículos termoking.

**8.3.3. Logística de empaque.** Para el comercio de camarones en Estados Unidos la calidad del empaque se realizará al vacío con bolsas termoencogibles e introducidas en cajas de cartón corrugado con capacidad de 5, 10, 15 libra, también se empleara termos con hielo con capacidad iguales o mayores a 80 libras, con el fin de ofrecer calidad del producto evitando que se rompa la cadena de conservación de frío y se dañe su contextuara, logrando que su conservación se prolongue por más tiempo. (Ver Anexo 15).

El proveedor es la empresa “Cartones de América” con sede en la ciudad de Cali. Se manejarán tres tipos o referencias de empaque para tener acceso a varias alternativas.

Especificaciones de la envoltura o bolsa primaria-empaque primario, es de polietileno de baja densidad (PEBD) o, polietileno de alta densidad y alto peso molecular (PEAD-AM). PEBD – 100 gauges y PEAD – 60 gauges. Usada como bolsa primaria: PEBD – 200 gauges, PEAD – 120 gauges.

### **Especificaciones de los envases unitarios de cartón actuales - Empaque Secundario**

#### **A. Caja unitaria de cartulina dúplex**

Material: Cartulina dúplex

Tipo de caja: Preferentemente de una pieza sin grapas.

Apertura por arriba cuando se usa envoltura flexible; apertura lateral cuando se usa bolsa.

Peso básico: 300 g/m<sup>2</sup> (mínimo).

Resistencia al estallido: 4 Kg/cm<sup>2</sup> (mínimo).

Recubrimiento de cera: Interior y exterior; 10 g/m<sup>2</sup> de cada lado (mínimo)

Brillantez: 60° ISO (mínimo)

**Detalles de impresión:** Marca de calidad Declaración de cantidad Identificación del empaquetador País de origen

#### **B. Caja unitaria de cartón corrugado**

Material: Cartón corrugado de flauta E

Tipo de caja: Preferentemente de una pieza sin grapas

Peso básico: Tanto las caras liner como la flauta, 120 g/m<sup>2</sup> (mínimo)

Resistencia al estallido: 5.5 Kg/cm<sup>2</sup> (mínimo)

Recubrimiento de cera: Interior y exterior; 10 g/m<sup>2</sup> de cada lado (mínimo)

**Detalles de impresión:** Marca de calidad Declaración de cantidad Identificación del empaquetador País de origen

### **Especificaciones de los embalajes de transporte actuales - Empaque Terciario**

Para 10 cajas unitarias con colocación recomendada de 2 de largo x 5 de ancho x 1 de altura, con apertura por arriba.

Material: Cartón corrugado

Tipo de caja: Estilo FEFCO, 0201. Preferentemente construida de una sola pieza de cartón

Número de caras: Cartón corrugado de 3 o 5 caras

Tipo de flauta: B o C y combinaciones de éstas

Posición de la flauta: Vertical

Resistencia al estallido: 14 Kg/cm<sup>2</sup> (mínimo)

Resistencia a la penetración: 160 02 /pulgada de rasgado.

Razón de absorción de agua (30 minutos) de acuerdo con el ensayo de Cobb: 120 g/m<sup>2</sup> (máximo).

Unión del fabricante: Por fuera, con grapas. El lado de la caja que forma la unión (pestaña) no montará menos de 3 cm y deberá asegurarse con grapas a no más de 6 cm de separación, con la primera y la última a no más de 2.5 cm del principio y del final de la unión, respectivamente. Las grapas se colocarán centradas a todo lo largo de la montadura.

Tipo de pegamento: Resistente al agua.

Recubrimiento con cera: Se recomienda encerar ambas caras. Recubrimiento con cera de 15 g/m<sup>2</sup> en cada lado (mínimo).

El encerado mínimo debe aplicarse, al menos, a la cara externa.

#### **Detalles de impresión:**

- ✓ Marca de calidad
- ✓ País de origen
- ✓ Código de referencia del emparador/exportador
- ✓ El tipo de empaque primario seleccionado corresponde a bolsa de polietileno de baja densidad (PEAD-AM) con capacidad para 5 libras.
- ✓ El empaque secundario son cajas de cartulina dúplex, sin grapas, recubierta con cera interior y exterior: 10 g/m cuadrado, con capacidad para 50 libras.
- ✓ El empaque terciario cajas de cartón corrugado estilo FEFCO, referencia 0201, con capacidad para 500 libras.

La C.I. proyecta una inversión por este concepto de \$5.350.000.00 para el primer año.

Unión del fabricante: Por fuera, con grapas. El lado de la caja que forma la unión (pestaña) no montará menos de 3 cm y deberá asegurarse con grapas a no más de 6 cm de separación, con la primera y la última a no más de 2.5 cm del principio

y del final de la unión, respectivamente. Las grapas se colocarán centradas a todo lo largo de la montadura.

- ✓ Tipo de pegamento: Resistente al agua
- ✓ Recubrimiento con cera: Se recomienda encerar ambas caras. Recubrimiento con cera de 15 g/m<sup>2</sup> en cada lado (mínimo).

El encerado mínimo debe aplicarse, al menos, a la cara externa.

#### **Detalles de impresión:**

- ✓ Marca de calidad
- ✓ País de origen
- ✓ Código de referencia del emparador/exportador

#### **Especificaciones de los flejes para el cierre del empaque terciario**

- ✓ Cierre: Un mínimo de dos flejes a tensión y, preferentemente, termo sellados.
- ✓ Tipo de fleje: Polipropileno (PP)
- ✓ Anchura del fleje: 12 mm
- ✓ Resistencia a la tensión: 1,500 Kg/cm<sup>2</sup> (mínimo)
- ✓ Elongación: 20% (máximo)

#### **Especificaciones de los embalajes de transporte actuales - Empaque Terciario.**

- ✓ Para 6 cajas unitarias con colocación recomendada de 1 de ancho x 6 de largo x 1 de altura, con apertura por arriba.
- ✓ Material: Cartón corrugado
- ✓ Tipo de caja: Estilo FEFCO, 0201. Preferentemente construida de una sola pieza de cartón.
- ✓ Número de caras: Cartón corrugado de 3 o 5 caras
- ✓ Tipo de flauta: B o C y combinaciones de éstas
- ✓ Posición de la flauta: Vertical
- ✓ Resistencia al estallido: 12 Kg/cm<sup>2</sup> (mínimo).
- ✓ Resistencia a la penetración: 130 oz pulg/pulgada de rasgado (mínimo)
- ✓ Unión del fabricante: Por fuera, con grapas. El lado de la caja que forma la unión (pestaña) no montará menos de 3 cm y deberá asegurarse con grapas a no más de 6 cm de separación, con la primera y la última a no más de 2.5 cm del principio y del final de la unión, respectivamente. Las grapas se colocarán centradas a todo lo largo de la montadura.
- ✓ Tipo de pegamento: Resistente al agua
- ✓ Razón de absorción de agua (30 minutos) de acuerdo con el ensayo de Cobb: 120 g/m<sup>2</sup> (máximo).
- ✓ Recubrimiento con cera: Se recomienda encerar ambas caras.

- ✓ Recubrimiento con cera de 15 g/m<sup>2</sup> en cada lado (mínimo). El encerado mínimo debe aplicarse, al menos, a la cara externa.
- ✓ Detalles de impresión:
- ✓ Marca de calidad
- ✓ País de origen
- ✓ Código de referencia del emparador/exportador
- ✓ El material usado para la envoltura primaria en contacto con los camarones congelados, es una película de polietileno de baja densidad (PEBD), o una bolsa de polietileno de baja densidad.

El congelado debe mantenerse a un nivel óptimo. Hasta cierto punto, la cantidad de hielo usada queda determinada por el tamaño y la clase de los camarones. Sin embargo, mientras mayor sea la cantidad de hielo en el paquete, mayor será el costo de empaqueo y transporte. Un congelado de 20%, es decir, en el que el hielo de glaseado representa 20% del peso de los camarones empacados, puede considerarse como un estándar. Las desviaciones de este porcentaje son inevitables, dado que el tamaño de la caja está fijo mientras que las clases de camarón y las prácticas de envasado varían.

Cuando los bloques de camarón congelado se envuelven en películas plásticas, las cajas de cartón deben ser de apertura superior. Cuando se utilizan bolsas, las cajas deben abrirse por los extremos. Las cajas deben indicar peso neto, tipo y tamaño de los camarones, nombre y dirección del empaador y país de origen. Debe usarse un mínimo de colores en la impresión, preferentemente no más de dos.

Actualmente, los bloques envasados de camarón congelado, se empaacan en dos tipos de cantidades estándar: 6 unidades de 2 Kg cada una y 10 unidades de 2 Kg cada una. La adopción de la caja de 6 unidades se basa en la conveniencia del precio total por caja. Sin embargo, el costo unitario del embalaje es mayor, resultando en un menor margen para el exportador. Se recomienda que el cambio a caja de 10 unidades sea gradual, para no dislocar el mercado. No es recomendable disminuir la cantidad de cajas por embalaje, ya que aumentarían los costos de envasado.

Es importante que las grapas usadas para la unión del fabricante en la pared lateral de la caja, sean tratadas químicamente para resistir la corrosión.

Cierre el Empaque Terciario: Tanto la tapa como el fondo de la caja de embalaje pueden cerrarse con grapas, que hayan sido tratadas apropiadamente para tener resistencia a la corrosión. Como alternativa pueden utilizarse dos flejes de polipropileno. Se recomienda termosellar los flejes en lugar de usar abrazaderas. Los flejes pueden ir marcados o impresos con el nombre del exportador. Se solicita a la empresa fabricante, que diseñen las cajas de acuerdo a las especificaciones pedidas por el comprador. (Ver Anexo 15).

### **8.3.4 Logística de comercialización y distribución física internacional:**

La logística internacional depende del volumen de exportación que realice la C.I. La Perla del Pacífico, inicialmente se proyecta exportar en el primer año trece toneladas, divididas en tres envíos. El plan de negocios plantea realizar el proceso de exportación hasta DDU, para que sea el comprador quien legalice la entrada del producto a Miami.

Los despachos de envíos al puerto de Miami y Estados Unidos se realizarán teniendo en cuenta el ciclo de cultivo de camarón el cual tiene una duración de cuatro meses, en la zona de Tumaco se realiza 3 cosechas anuales.

**Logística de transporte del producto al mercado objetivo:** El transporte terrestre refrigerado desde el Puerto de Tumbaco hasta el Puerto de Buenaventura en vehículos con termoking, a razón de ciento cincuenta y seis pesos (\$456,00) por kilogramo; desde el Puerto de Buenaventura hasta el Puerto de Panamá, del Puerto de Panamá hasta el Puerto de Miami, en container de 40 Reefer, se realizara vía marítima en contenedores con estándares internacionales con sistemas de refrigeración a razón de cuatrocientos diez y ocho pesos por kilogramo; el envío se realizara aplicando las normas internacionales INCOTERM FOB con puerto de origen Buenaventura y Puerto destino Miami, bajo la premisa de calidad y justo a tiempo. El trámite se realizara a través de una sociedad de intermediación aduanera la cual garantiza las normas establecidas por los países de Colombia y Estados Unidos. A continuación se describe la normatividad de ingreso del camarón congelado para consumo humano en mercado destino Miami La Florida USA.

### **NORMATIVIDAD DE INGRESO DEL CAMARÓN CONGELADO PARA CONSUMO HUMANO EN MERCADO DESTINO (MIAMI- FLORIDA- USA)**

El producto pasa por inspecciones con USDA, FDA y Agricultura, que es un proceso normal, y aunque puede ser engorroso debe pasara por ahí, pero adicionalmente el cliente debe tener un permiso FW (Fished Wildlife), que es requisito para todos los importadores de productos de mar.

### **NORMATIVIDAD DE INGRESO AL MERCADO AMERICANO**

*Foodstuff can be handled however only when the correct procedures have been followed. Foodstuff is required to be pre-registered with FDA before the shipment can sail. You can go to [www.fda.gov](http://www.fda.gov) for the information on how to register a facility and other information for registering. Proof of registration is required to be submitted to you by the shipper and same sent to our USA handling office. Additionally, Shipco will not be involved with the customs clearance of this commodity and in order to further reduce the chance of an exam (which will likely happen anyway on this commodity) the shipper must ensure that the ISF-10 has*

*been filed by the importer. Proof of same must also be provided to you and to the USA handling office.*

*US Food and Drug Administration clearance requires the manufacturer to register with the USA FDA and obtain a US FDA Registration Number. The registration is a one time process and can be accomplished online. All seeds and any foodstuffs sent to the US must be filed with FDA Prior Notice. The complete instructions for the US FDA Prior Notice and US FDA Registration can be found at the following websites:*

*FDA Prior Notice Program:*

*<http://www.cfsan.fda.gov/~acrobat/fsbtpn.pdf>*

*FDA Manufacturer Registration:*

*<http://www.cfsan.fda.gov/~acrobat/fsbtreg.pdf>*

*In addition to Customs and FDA review, the shipment may also be reviewed by USDA (US Department of Agriculture).*

*If any of the above is missing, this shipment and/or the entire container can be ordered by US Customs, FDA, and/or USDA to be re-exported at shipper's expense.*

*Please also note this need to be packed properly for export.*

#### **TRADUCCIÓN APROXIMADA:**

Este producto alimenticio puede ser cuando los procedimientos correctos se han seguido. Producto alimenticio debe ser pre-registrado con la FDA antes de que el envío pueda navegar. Usted puede ir a [www.fda.gov](http://www.fda.gov) para la información sobre cómo registrar una instalación y otra información para el registro. Prueba de la inscripción es necesario presentar a usted por el remitente y el mismo enviado a nuestra oficina de manejo de EE.UU. Además, Shipco no estar involucrado con el despacho aduanero de este producto y con el fin de reducir aún más la posibilidad de un examen (lo que probablemente ocurrirá de todos modos en este producto) el expedidor deberá asegurarse de que la ISF-10 ha sido presentada por el importador. La prueba de la misma también debe ser proporcionado a usted ya la oficina de manejo de EE.UU.

Alimentos de EE.UU. Administración de Drogas y la remoción requiere el fabricante para registrarse en la FDA EE.UU. y obtener un número de registro de la FDA de EE.UU. El registro es un proceso de una sola vez y se puede realizar en línea. Todas las semillas y todo alimento enviado a los EE.UU. debe ser presentada ante la FDA la Notificación Previa. Las instrucciones completas para la

FDA de los EE.UU. Antes de Notificación y Registro de la FDA de EE.UU. se puede encontrar en las siguientes páginas web:

FDA Programa Notificación Previa: <http://www.cfsan.fda.gov/~acrobat/fsbtpn.pdf>  
Registro del FDA del fabricante: <http://www.cfsan.fda.gov/~acrobat/fsbtreg.pdf>  
Además del examen de Aduanas y la FDA, el envío también podrá ser reconsiderado por el USDA (Departamento de Agricultura de EE.UU.).

Si alguno de los anteriores es que faltan, el envío de este y / o el envase entero puede ser ordenada por Aduanas de EE.UU., la FDA, y / o USDA para ser re-exportados a cargo del expedidor.

Por favor también tenga en cuenta esta necesidad de ser embalados adecuadamente para la exportación.

Adicionalmente se debe tener en cuenta los siguientes requisitos legales del mercado Norteamericano en cuanto a las importaciones de camarón para el consumo humano.

**Regulaciones y normas ambientales.** Las regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos al mercado de Estados Unidos, son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores.

Las entidades encargadas en el reglamento en cuanto a medio ambiente son la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA). Los gobiernos estatales y locales se reservan generalmente el derecho a imponer disposiciones reglamentarias más estrictas.

El producto del proyecto exportador cumple con las normas de medición de la EPA por lo tanto su ingreso al mercado de Estados Unidos no está prohibido y/o limitado.

A continuación, se listan las principales normas que regulan y/o entidades del gobierno de los Estados Unidos que las establecen, de acuerdo a cada producto.

**Protección al Consumidor.** La entidad que reglamenta es la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo (CPSC). Estas normas son conocidas a nivel internacional y están vinculadas al uso específico por parte del consumidor. El camarón producto que se exportará a Estados Unidos cumple con las reglamentaciones de la CPSC. No obstante el producto requiere una certificación de cumplimiento de un fabricante o compañía importadora de Estados Unidos para

que estén sujetos a las normas de seguridad bajo la Ley de Seguridad de Productos de Consumo.

**Etiquetado.** A continuación se presentan algunos aspectos relacionados con el empaque de los productos frescos, sin embargo, se debe señalar que por la naturaleza del producto, algunas disposiciones de etiquetado cumplen carácter voluntario. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es que no todas las disposiciones sobre etiquetado se encuentran relacionadas en la lista de productos, por lo que se recomienda revisar la legislación vigente en Estados Unidos en la Administración de Alimentos y Drogas (FDA, por sus siglas en inglés), así como también mantener estrecha comunicación con el importador.

Para los productos pesqueros frescos no empacados, no es posible la colocación de etiquetas, generalmente se utilizan sellos si el producto así lo permite. Sin embargo, en el recipiente donde se ubica el producto (la caja) se debe aclarar el origen del producto con la siguiente frase para el caso de Colombia: “Product of Colombia”, además debe contener el nombre vulgar del producto tal y como es conocido en Estados Unidos.

En el caso de las etiquetas nutricionales que aportan la mayoría de los alimentos estadounidenses, en el caso de los productos pesqueros, estos están exentos de llevarlas, sin embargo, existe una regulación de carácter voluntario que brinda flexibilidad al detallista (el encargado de realizar las etiquetas en el caso de productos frescos), el cual permite utilizar posters, brouchure, volantes, libretas, calcomanías ubicados en el área donde se encuentran los productos, sin necesidad de que estas etiquetas se encuentren adheridas a él.

Las cadenas de supermercados o detallistas deben cumplir con las regulaciones para los veinte productos más consumidos dentro de Estados Unidos, dentro de los cuales se encuentra el camarón.

La información que se debe incluir para estos productos es la siguiente:

- Nombre del producto
- Tamaño de la porción
- Calorías por porción
- Cantidad de proteínas, total de carbohidratos, total de grasa, y sodio por porción.
- Porcentaje de los requerimientos diarios para la dieta estadounidense de hierro, calcio, y vitaminas A y C por porción.

Adicionalmente, si el vendedor lo considera pertinente se puede declarar el porcentaje de requerimiento que contiene la porción del producto de tiamina, riboflavina, niacina y proteína y los montos de carbohidratos complejos, azúcares, fibra, grasa saturada y colesterol.

Para los productos sin procesar, el tamaño de la porción es generalmente una unidad o una fracción de la unidad, en general lo que sea más apropiado para el producto. Sin embargo, también puede utilizarse el peso como indicador de la unidad. Como los productos pesqueros frescos no se presentan para el etiquetado individual, la FDA permite a los vendedores, desplegar la información en carteles grandes, panfletos, brochures, de fácil acceso para el consumidor. Si el vendedor lo desea puede desplegar la información individual en la envoltura del producto cuando este se empaca con plástico por ejemplo.

*“Adicionalmente se pueden utilizar otros mecanismos de difundir la información como el caso de vídeos, sin embargo, estos no pueden sustituir el impreso, el cual siempre deberá estar presente”<sup>1</sup>.*

**Derechos de Propiedad Intelectual.** Los derechos de propiedad intelectual, son términos descriptivos que incluyen las áreas de invención, trabajo artístico, descriptivo y novedoso, que se relacionan con la propiedad exclusiva de un producto original, en todo su proceso de creación.

En los Estados Unidos, esta reglamentación se rige internamente por el Tarriff Act de 1930, el Lanhaman Act de 1946 y el Copyright Act de 1976 y dentro del sistema legal de los Estados Unidos, tanto la Aduana como los Cortes de Derecho, son las autoridades legales competentes que tienen el poder de determinar las infracciones de los derechos de propiedad intelectual. Además los Estados Unidos han suscrito los convenios de París (1967) para la protección de Propiedad Industrial, el Tratado de Cooperación de Patentes (1970, 27 Estados), la convención de Berna (1971) para la protección de Obras Literarias y Artísticas y el tratado sobre Propiedad Intelectual respecto de los Circuitos Integrados (Tratado IPIC, 1989).

Teniendo en cuenta la anterior normatividad el camarón, no tiene restricción que dificulte su comercialización.

Dentro del concepto de propiedad intelectual se destaca lo relacionado con marcas. Los cuales son los símbolos, nombres, eslogan, marcas, colores y la combinación de los anteriores, para identificar el producto, no tiene impedimento en Estados Unidos, particularmente en Miami. No obstante, es preciso aclarar que una vez la marca es utilizada en el comercio, puede ser registrada en la oficina de marcas y patentes por un período de 10 años, renovables.

**Normas de Calidad en la Producción.** La industria de productos de mar ha sido severamente reglamentada con el fin de garantizar los principios anteriormente mencionados. A su vez el gobierno y las instituciones son estrictos con las

---

1 CERDA, Alejandro. Guía para exportar a Estados Unidos. Miami: Prochile. 2002.

condiciones higiénicas y sanitarias en la manipulación de alimentos, y en especial de productos de mar ya que son un asunto de salud pública.

En el sector de procesamiento de comidas de mar, la seguridad alimenticia es vital, dado que en esta etapa una gran cantidad de especies y productos son manipulados, con los riesgos de contaminación y envenenamiento propios de cada especie. Por consiguiente, la producción de camarón orgánica congelada y empacada al vacío se ajusta a estos procesos dados el método de cultivo, manipulación y procesamiento proyectado.<sup>1</sup>

- ✓ **Programa Regulatorio para Comestibles Marinos de la Administración de Drogas y Alimentos.** La autoridad reguladora nacional de protección pública y reglamentación de alimentos marinos en los Estados Unidos, le ha sido conferida a la Administración de Drogas y Alimentos (FDA). La FDA opera un programa de vigilancia y cumplimiento sobre los productos de pesquería bajo la cual la responsabilidad sobre la seguridad, sanidad de los productos, y la identidad, e integridad económica, descansan sobre la elaboración del producto o el importador. Dentro de este contexto, el producto del proyecto cumple con los reglamentos publicados en el Acto Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos (Food, Drug, and Cosmetic Act (FD&C)), incluyendo la enmienda y el Acto Equitativo de Empaquetado y Etiquetado (Fair Packaging and Labeling Act (EPLA)). Además, clasifica dentro del programa conocido como Alimentos Enlatados en Ácido Bajo-Low Acid Canned Food (LACF) el cual está basado sobre el concepto del Punto de Control Crítico y Análisis de Peligro (Hazard Análisis Critical Control Point (HACCP)) enfocado en alimentos comercialmente estériles por medio de un procedimiento termal, incluyendo alimentos marinos, tales como el camarón congelado.

HACCP es un sistema preventivo para certificar la seguridad de los alimentos, para identificar riesgos, establecer controles y monitorear estos controles. Con este fin y para que funcione, HACCP debe ser construido sobre la base de programas actuales de seguridad alimenticia tales como las Prácticas de Buena Manufacturación (GMPs) (por ejemplo: programas sanitarios e higiene personal). Las regulaciones para el Proceso Sanitario e Importación de Productos del Mar requiere que todos los productos del mar comerciados con los EE.UU., deben haber sido procesados de acuerdo a los principios HACCP y los prerrequisitos de sanidad que están especificados en esas regulaciones. Estos requisitos se aplican tanto para los productos importados como para los domésticos. Los importadores tienen la responsabilidad, bajo esas regulaciones, de verificar que los productos del mar que están importando cumplan con esos requerimientos.

---

<sup>1</sup> CERDA, Alejandro. Guía para exportar a Estados Unidos. Miami: Prochile, 2002. p.58.

**8.3.5. Logística de almacenamiento.** Las instalaciones de la comercializadora estarán ubicadas en el Puerto de Tumaco, con el fin de facilitar el almacenamiento del camarón, con una capacidad de cuatro toneladas y contará con un cuarto frío el cual conserve el producto durante el tiempo de acopio de la producción. El almacenamiento de los containers en los Puertos de Buenaventura, Panamá y Miami se realizará mientras se llevan a cabo los trámites aduaneros.

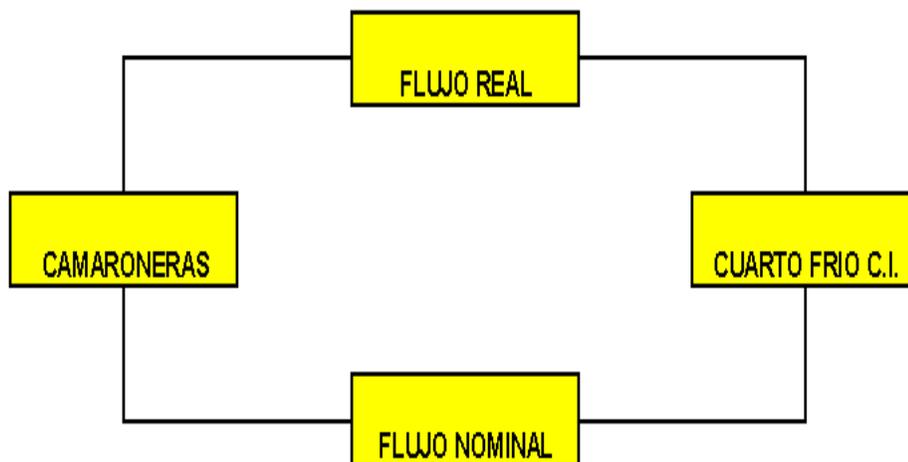
**8.3.6 Logística financiera.** La compra de camarón en el municipio de Tumaco se realizará pago a 30 días con recursos propios de los socios de la comercializadora. Por lo tanto se contará con un capital de trabajo por valor de \$70.400.000.00.

**8.3.7. Flujo de materias primas (Camarón de Cultivo).** La principal materia prima para la realización del plan de negocio la constituye el camarón blanco de cultivo. En el proceso de comercialización, se proyecta vender cuatro mil trescientos treinta y tres kilos cada tres meses. La obtención del camarón no tiene ningún intermediario y está compuesto por dos tipos de flujos. (Ver Figura No. 11)

Flujo Real, que corresponde al desplazamiento de los camarones desde las piscinas hasta el cuarto frío.

Flujo Nominal, que es el pago que se efectúa por el producto.

**Figura 11. Circulación de camarón de cultivo**



FUENTE: Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la cadena productiva del camarón de cultivo en Colombia 2009. Ministerio de Agricultura

#### **8.4. DISTRIBUCIÓN FÍSICA EN PLANTA**

La planta de la comercializadora se ubicará en el puerto de Túmaco, y deberá tener un área aproximada de 33.2 metros cuadrados, estas instalaciones serán tomadas en arrendamiento por un canon estimado de \$1.000.000 la distribución de la planta se realizará por 2 áreas las cuales son:

**Almacenamiento** el cual será una bodega con dimensiones 3 Mts de Frente x 2 Mts de fondo x 2.30 Mts de alto en la cual funcionará un cuarto frío para almacenar 4 toneladas de camarón aproximadamente.

**Administrativa.** Contará con una oficina cuya dimensión aproximada será de 4mts de Largo x 8 metros de ancho, con su respectiva batería sanitaria.

La distribución detallada se puede observar en el Anexo No. 16.

#### **8.5 PROCESO DE EXPORTACIÓN**

En la Tabla No 18 se describe el proceso de exportación desde Colombia hasta Miami, teniendo en cuenta que el precio de lista por kilogramo COP de US\$8,9 el kilogramo. La tasa de cambio con la que se realizan las proyecciones es de \$1.923 por dólar.

En la Tabla No 19 se presenta la Matriz DFI, donde se describen los diferentes INCOTERMS que serán cubiertos por la C.I. Perla del Pacífico Ltda., hasta llegar a DDU. La información recolectada para el diseño de la matriz, fue facilitada a través de correo electrónico por la empresa Naviera MSC “Mediterranean Shipping Company” con sede en la Ciudad de Cali, se realizó la consulta a través de la empresa con sede en Pasto, Grupo CCG “Connections Consulting Group”.

**Tabla 18. Proceso de exportación**

PAIS EXPORTADOR	Colombia
PRODUCTO	camarón de cultivo
PRECIO KG/LISTA (COP)	\$17.115.00
CANTIDAD KG por envío	4.333
EMPAQUE	Bolsa termoencogible al vacío por 5 libras y en caja encerada de cartón corrugado por 25 kilogramos.
VOLUMEN (M3)	60
CIUDAD ORIGEN	Tumaco
PLANTA	Zona industrial
INCOTERMS	DDU Miami – Florida
PAIS DESTINO	La Florida Estados Unidos
VIA MEDIO DE TRANSPORTE	Terrestre y Marítimo
FORMA DE PAGO	100% Precio DDU a los 15 días fecha B/L
TRM	1.923
INTERÉS	1,35 M/V
SEGURO INTERNACIONAL	0,45% DEL VALOR FOB BUENAVENTURA

FUENTE: Esta investigación

El incremento para la exportación del Camarón hacia el mercado de Miami en los Estados Unidos, desde EXW hasta DDU está representado por un 11,26%, que en cifras para una tonelada es de USD\$ 5236.

Los términos de negociación para el pago de la mercancía a exportar, se han establecido de la siguiente manera: 100% DDU a los 15 días fecha B/L. Para lograr la fidelización del cliente, se dará un plazo de 15 días para la cancelación total sin cobro de intereses.

**Tabla 19. Matriz DFI**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:</b> CAMARON LIMPIO, DESCABEZADO, CONGELADO, DESVENADO, EMPACADO AL VACIO				
<b>POSICION ARANCELARIA:</b> 0306139110				
<b>TASA CAMBIARIA:</b> 1.923.00				
<b>DETALLE</b>	<b>COP \$</b>	<b>\$/KILO</b>	<b>Costo Kg/US\$</b>	<b>Costo Total US\$</b>
Precio de lista por kilogramo (incluye adecuación de la mercancía, documentos y el cargue en termoking)	9.057,00	4,71	4,7062	61.180,45
<b>EXW TUMACO</b>			<b>4,7062</b>	<b>61.180,45</b>
Transporte terrestre refrigerado desde puerto de Tumaco - Puerto de Buenaventura	2.028.000,00	156,00	0,0811	1.054,60
<b>FAS Buenaventura</b>			<b>4,7873</b>	<b>62.235,05</b>
Cargue de la mercancía al medio de transporte	53.850,00	4,14	0,0004	4,14
<b>FOB buenaventura</b>			<b>4,7877</b>	<b>62.239,19</b>
Costos de aduana	1.612.000,00	124,00	0,0644	838,27
Comisión agente de aduana 3,50%	56.420,00	4,34	0,0025	29,33
<b>FOB Buenaventura + Servicio agente de aduana</b>			<b>4,8546</b>	<b>63.106,79</b>
Flete marítimo Buenaventura, Colombia a Miami, La Florida.	5.434.000,00	418,00	0,2173	2.825,79
<b>CFR Miami</b>			<b>5,0719</b>	<b>65.932,58</b>
Seguro marítimo internacional 0.45% del Valor FOB	538.594,71	41,43	0,0215	189,28
<b>CIF Miami</b>			<b>5,0934</b>	<b>66.121,86</b>
Descargue de la mercancía Miami	27.691,20	14,40	0,0074	96,20
<b>DEQ</b>			<b>5,1008</b>	<b>66.218,06</b>
Uso de instalaciones portuarias Miami	2.612.126,00	180,00	0,0936	
<b>DDU</b>			<b>5,1944</b>	<b>66.218,06</b>
Seguro de crédito 0,8% DDU	1.018.698,63	529,74	0,0416	529,74
<b>DDU + Seguro crédito</b>			<b>5,2360</b>	<b>66.747,80</b>

FUENTE: Elaboración propia

Se ha pactado este tipo y forma de pago para disminuir al máximo el efecto de la fluctuación de la TRM, sin embargo si a futuro se incrementa el valor de la negociación como se espera, se pactarán condiciones diferentes de plazo para el pago, se recurrirá al uso de Forward; donde se calcula en pesos el precio de venta de los camarones con una TRM del día de la negociación, se enviará el producto y una vez cumplido el plazo acordado con el comprador externo para el pago a mayor plazo, se recibirá el pago monetizado según la TRM pactada.

## **9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA CREACION DE LA C.I. PERLA DEL PACIFICO LTDA.**

Para el presente estudio se tendrá en cuenta diferentes actividades que se relacionan con las áreas funcionales de la empresa para una mayor eficiencia y eficacia en los procesos que se adelanten dentro de la Comercializadora Internacional Perla del Pacifico Ltda.

Es así como en el área Administrativa se coordinan las operaciones de la compañía en sus diferentes dependencias, su trabajo es fundamental para la gestión de la comercialización, los recursos financieros, la logística, las actividades de mercado y el manejo del personal, en el área de comercialización y logística se desarrollarán las actividades relacionadas con la logística y marketing del camarón, así como las actividades de contacto en el mercado internacional, la promoción y mercadeo del producto. En esta área se coordinan los factores de investigación de mercados, visualización de clientes y mercados potenciales.

### **9.1 FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LOS CARGOS**

Las funciones y competencias de los diferentes cargos, de la estructura organizacional del proyecto manejarán, se describen en manera concreta a continuación:

#### **9.1.1 Gerente general y financiero:**

- Coordinar, dirigir, controlar y administrar de manera eficiente los recursos de la Comercializadora Internacional.
- Establecer los contactos necesarios para el correcto flujo del producto desde el campo de producción hasta su destino.
- Realizar los pagos de proveedores, recibir y coordinar el pago de clientes, recuperación de cartera, pago de impuestos, generación de informes contables, y estados financieros. Pagos a transportadores y particulares.
- Diseñar estrategias con el equipo de trabajo que permitan como mínimo exceder el punto de equilibrio de la compañía.
- Establecer objetivos medibles, cuantificables y controlables que se puedan cumplir con la ayuda de los miembros de la organización
- Tomar las decisiones oportunamente para evitar o anticiparse a los posibles inconvenientes u oportunidades que se puedan presentar en desarrollo del objeto social de la empresa.
- Establecer y guiar reuniones permanentes que tengan como objetivo velar por el buen funcionamiento de la compañía.

- Generar incentivos a los colaboradores, logrando de esta manera una mayor efectividad en el desarrollo de sus funciones
- Ser el representante legal de la empresa en todos los actos administrativos y contractuales, encaminados en el desarrollo del objeto social de la empresa
- Velar por el cumplimiento de los indicadores administrativos, financieros y de velar y dar cumplimiento a la normatividad y a la legislación Colombiana que sobre las transacciones de comercio exterior han sido establecidas
- Llevar los respectivos libros contables
- Presentar periódicamente informes de resultados financieros
- Realizar el ejercicio contable producto de las transacciones realizadas por la empresa
- Realizar los pagos por las transacciones contraídas

### **9.1.2 Director de logística y marketing:**

- Realizar inteligencia de mercados para identificar potenciales nichos
- Coordinar y verificar el cumplimiento de los estándares de calidad, y la selección y clasificación del producto y la búsqueda de nuevos clientes en diversos mercados
- Generar estrategias que tengan como objetivo el incremento en las ventas
- Establecer objetivos medibles que lleven a un incremento en los ingresos de la comercializadora
- Estar en contacto permanente con los clientes proveedores y compradores para dar cumplimiento a los compromisos de comercialización
- Presentar informes e indicadores de gestión permanentes a la gerencia y/o junta de socios
- Elaborar de manera conjunta con la gerencia un plan estratégico de mercadeo y ventas
- Realizar análisis sobre la eficiencia de la distribución física internacional
- Brindar asesoría personalizada a los proveedores en cada una de las áreas pertinentes
- Realizar cotizaciones a los clientes que la requieran
- Permanecer en contacto con las empresas productoras de la región
- Elaborar cronograma de actividades para mayor aprovechamiento del tiempo
- Corregir errores que se puedan presentar en la prestación del servicio

### **9.1.3 Operarios:**

- Cumplir con las labores de selección del producto con base en los lineamientos de calidad establecidos por la comercializadora y el gerente a cargo del área.

- Realizar el acopio del producto y despacharlo con las ordenes respectivas a las áreas de inspección y clasificación
- Velar por la conservación del producto acorde a las condiciones del área de almacenamiento y las especificaciones técnicas del producto.
- Desarrollar la función de empaque del producto previamente seleccionado listo para ser comercializado al mercado internacional.
- Coordinarán los aspectos para el cargue del producto empacado y estibado en los vehículos dispuestos para el transporte.

#### **9.1.4 Secretaria:**

- Sus funciones estarán encaminadas a la asistencia de los diferentes directores de la empresa, en especial como auxiliar contable, se encargará de llevar la organización y registro de los clientes, relacionista de la empresa, atención al público.

## **9.2 PERFIL DE CARGOS**

Los perfiles profesionales y /o laborales que buscará el proyecto, se han diseñado apelando a los conocimientos en administración y gerencia aplicables a la organización de la empresa.

**9.2.1 Gerente general y financiero.** Será profesional en comercio internacional y mercadeo, con especialización en marketing o negocios internacionales. Tendrá que demostrar sus conocimientos en el área de las exportaciones, deberá presentar pruebas de conocimiento y recibir la capacitación correspondiente a comercialización y aspectos logísticos.

**9.2.2 Gerente de marketing y logística.** El aspirante al cargo debe ser profesional en comercio internacional o mercadeo y/o carreras afines, es importante que el aspirante posea conocimientos comprobados en la parte de logística y distribución de carga perecedera, además se requiere que el profesional de esta área tengan conocimientos en manejo de contactos de legislación internacional aplicable y negociación internacional.

**9.2.3 Operarios.** El personal no requiere de preparación superior, sin embargo demostrará su experiencia en cargos similares en empresas agroindustriales.

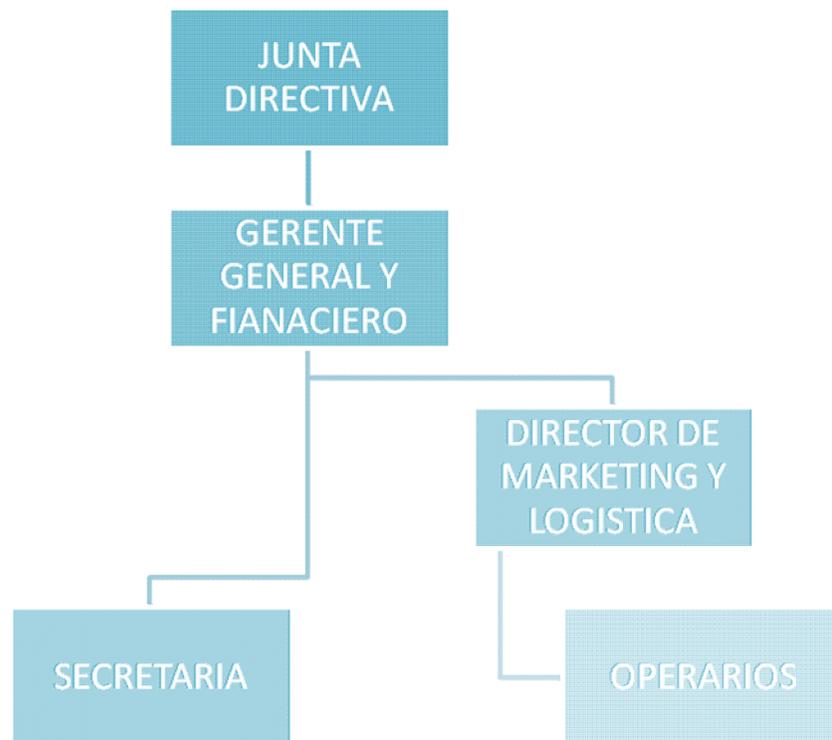
Demostrarán experiencia en almacenamiento de productos perecederos en especial productos de mar. Su nivel de educación puede ser medio, con experiencia en empresas agroindustriales o conocimientos en la temática de su cargo.

**9.2.4. Secretaria.** Tendrá que comprobar su experiencia mínima de 2 años en contabilidad, tesorería, pagaduría y caja. Sus conocimientos en sistemas contables y de computación son indispensables para llenar el perfil del cargo.

### 9.3. ORGANIGRAMA

A continuación se presenta la distribución por cargos de la C.I. PERLA DEL PACIFICO LTDA.

**Figura 12. Organigrama C.I. perla del pacifico Ltda.**



FUENTE: Elaboración propia

## 9.4 STUDIO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### 9.4.1. Objetivos en la gestión del Talento Humano:

#### Objetivos a largo plazo

- ✓ Desarrollar estrategias para armonizar el desempeño del personal en concordancia con los objetivos generales de la empresa
- ✓ Formular espacios de integración y cooperación continua en la organización
- ✓ Estructurar y clasificar los cargos
- ✓ Definir los puestos de trabajo y el número requerido de personal
- ✓ Preservar el personal de la organización con el animo de lograr el máximo de desempeño en sus actividades
- ✓ Procurar el bienestar físico y mental del personal
- ✓ Propender por el desarrollo del personal

#### Objetivos a corto plazo

- ✓ Organizar el proceso de selección de personal para la parte inicial del proceso
- ✓ Coordinar el proceso de capacitación del personal
- ✓ Vigilar por el cumplimiento de pago de salarios
- ✓ Proporcionar a los empleados prestaciones y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades.

**9.4.2. Descripción proceso de contratación.** El proceso de reclutamiento se basa teniendo en cuenta las exigencias de la comercializadora internacional, ya que es importante identificar las personas y conocer sus cualidades y capacidades para saber si cumplen con los requisitos exigidos para cada puesto de trabajo.

#### Fuentes de reclutamiento:

Para alcanzar los objetivos propuestos, la comercializadora internacional, optará por las siguientes fuentes de reclutamiento, cuando esta lo consideré necesario:

- **Avisos:** pueden ser leídos por cierto grupo de personas en particular y que se encuentre dentro de las características del personal a emplear, con el fin que el aspirante se auto seleccione y tome la decisión de presentarse o no.
- **Agencias de empleo:** se utilizaran agencias privadas para obtener personal calificado especialmente en las áreas administrativas o de producción.
- **Recomendación de los funcionarios que laboran en la empresa:** Se puede considerar como un tipo preliminar de selección y puede servir como un elemento para incentivar la permanencia en la empresa.
- **Institutos técnicos o entidades de educación superior:** Es una alternativa favorable para disponer de personal calificado.

### **Definición proceso de selección:**

En el momento en que se produzca una vacante en la empresa se dará inicio al proceso de selección donde se elegirán los candidatos de acuerdo con las características del área de trabajo y con el fin de aceptarlos, mantenerlos disponibles o rechazarlos definitivamente.

Con el objeto de definir y evaluar las condiciones de los aspirantes se puede optar por el siguiente sistema de recolección de información:

- **Recepción de hojas de vida.** Permite obtener información general de la persona, que se va a preseleccionar, buscando que se ajuste a las políticas de la organización y a los requerimientos del cargo y evitar pérdidas innecesarias de tiempo. Además El candidato debe diligenciar completa y correctamente la hoja de vida, el encargado debe revisar cuidadosamente información relacionada con estudios realizados, referencias personales y laborales.
- **Entrevista preliminar.** Si después de la revisión de la hoja de vida, el candidato cumple con los parámetros exigidos, se llama al interesado a una entrevista preliminar con el fin de tomar una decisión sobre él, esta entrevista sirve observar presentación personal, nivel socio cultural, desenvolvimiento, etc. Se debe preguntar sobre aspectos como el interés y expectativas hacia la empresa y el cargo y cuales son las metas y objetivos que espera alcanzar en el futuro.
- **Solicitud de empleo.** Si es necesario la empresa diseñará un formato adicional a la hoja de vida que será aplicado a los candidatos que sean elegidos en la entrevista preliminar.
- **Pruebas de empleo.** Como paso siguiente a los postulados al cargo se aplicaran pruebas psicotécnicas, de inteligencia y aptitudes.
- **Entrevista de selección.** Los candidatos más otonados presentarán una última entrevista en presencia de la Junta directiva y el gerente general y de esta forma definir la elección.

Todo este proceso se aplicará en especial para los cargos de gerencia, de lo contrario para los cargos operativos bastará con la revisión de hojas de vida y pruebas de empleo.

### **Definición proceso de inducción:**

En esta etapa se comenzará con realizar una inducción general, proporcionando información relacionada con la empresa, organigrama, nombre de los directivos, instalaciones físicas, conocimiento de manuales, reglamentos, etc. Luego se hará una inducción en las tareas específicas en relación al cargo que va a desempeñar con el objeto que las tareas que se efectúen estén en pro de los objetivos que persigue la organización.

**9.4.3. Gastos de personal administrativo.** En el inicio del proyecto, inicialmente, se dispondrá de un monto de \$18.960.800 los cuales serán utilizados en diversas actividades incluyendo las relacionadas con el proceso de contratación y selección del personal, para los dos años siguientes no se tiene previsto aumentar la planta de personal por ello no se discrimina montos específicos para dicha actividad. Estos recursos se relacionan exclusivamente con la exportación de trece toneladas de camarón anuales, en la medida en que la C.I. se involucre en otros procesos comerciales se destinarán nuevos recursos acordes con las nuevas actividades.

## **10. PROYECCION Y ANALISIS FINANCIERO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE LA C.I. PERLA DEL PACIFICO.**

Para lograr un análisis más acertado del plan de negocios se ha realizado una proyección financiera a cinco años, se alimentó el software financiero con periodos anualizados teniendo en cuenta que la C.I. La Perla del Pacifico realizará tres envíos en el año, para totalizar 13 toneladas inicialmente.

El software utilizado permite obtener los principales estados financieros proyectados, tales como el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja. Además nos arroja indicadores y razones financieras que nos permiten evaluar si el plan propuesto es rentable o no lo es y principalmente se convierte en el mapa de ruta para identificar cuáles son las estrategias más indicadas para el logro de los objetivos del plan de negocios.

### **10.1. BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS**

El Balance General Proyectado a cinco años es la base del análisis de los indicadores y razones económicas para evaluar el Plan de Negocios. En la Tabla No. 20 se puede observar detalladamente los rubros que se incluyen tanto en los activos como en los pasivos para dar como resultado el patrimonio con el que cuentan la C.I.

La C.I. Perla del Pacifico Ltda., requiere un capital de trabajo inicial de \$70.430.000.00 el cual será aportado por partes iguales entre los cuatro socios de la empresa, se proyecta mantenerlo constante, de esta manera se observa como el patrimonio presente un crecimiento anual de aproximadamente el 10% entre los años tres en adelante, en el segundo año se observa que la empresa logra un incremento en el patrimonio del 83%, esto se debe a que la empresa inicia con sus actividades con capital propio. Ese valor en el patrimonio le facilita gestionar recursos de crédito en el momento en que la empresa busque su expansión.

La empresa no incluye la rotación de Inventarios ya que se pretende adquirir el producto y enviarlo en pocos días a Miami, dejando la posibilidad a futuro y acorde con el éxito de las estrategias de mercadeo, implementar nuevas políticas de rotación de inventarios al incrementar su oferta hacia nuevos nichos.

**Tabla 20. Balance general proyectado**

COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PERLA DEL PACIFICO LTDA						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
2011 - 2016						
PERIODOS ANUALES	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Corriente						
Efectivo	70430018	101499398	117766585	133223515	155912709	172732068
Cuentas X Cobrar	0	12360617	12607682	12859835	14126034	14408555
Gastos Anticipados	750000	781500	814323	848525	884163	921297
Amortización Acumulada	-750000	-781500	-814323	-848525	-884163	-921297
Total Activo Corriente:	70430018	113860014	130374267	146083351	170038743	187140623
Maquinaria y Equipo de Operación	0	10420000	10857640	11313661	11788835	12283966
Depreciación Acumulada		-1042000	-2171528	-3394098	-4715534	-6141983
Maquinaria y Equipo de Operación	0	9378000	8686112	7919563	7073301	6141983
Muebles y Enseres	0	2667520	2779556	2896297	3017942	3144695
Depreciación Acumulada		-533504	-1111822	-1737778	-2414353	-3144695
Muebles y Enseres Neto	0	2134016	1667734	1158519	603588	301794
Equipo de Oficina	0	4032540	4201907	4378387	4562279	4753895
Depreciación Acumulada		-806508	-1680763	-2627032	-3649823	-4753895
Equipo de Oficina Neto	0	3226032	2521144	1751355	912456	0
Total Activos Fijos:	0	14738048	12874990	10829436	8589345	6141983
<b>TOTAL ACTIVO</b>	70430018	128598062	143249256	156912787	178628088	193282606
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	9934167	10331533	10744795	12034169	12515537
Impuestos X Pagar	0	17431190	16419969	15108205	16750373	15285132
<b>TOTAL PASIVO</b>	0	27365356	26751502	25853000	28784542	27800669
Patrimonio						
Capital Social	70430018	70430018	70430018	70430018	70430018	70430018
Reserva Legal Acumulada	0	0	2784463	5407393	7820781	10496490
Utilidades Retenidas	0	0	11137851	21629571	31283126	41985961
Utilidades del Ejercicio	0	27844628	26229301	24133886	26757089	24416510
Revalorización patrimonio	0	2958061	5916121	9458919	13552533	18152958
TOTAL PATRIMONIO	70430018	101232706	116497754	131059787	149843546	165481937
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	70430018	128598062	143249256	156912787	178628088	193282606

FUENTE: elaboración propia; software Fondo Emprender

## **10.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

En el análisis vertical del Estado de Resultados de la Comercializadora Internacional Perla del Pacífico Ltda., se observa el siguiente comportamiento, tomando como base las Ventas Netas Totales, para el primer año el desarrollo operacional demuestra un adecuado comportamiento si tenemos en cuenta que el costo de ventas, incluyendo mano de obra directa, participa con el 53% dentro de dichas ventas, indicador que se ajusta al promedio de este tipo de empresas, reflejando una asignación de recursos acorde a la actividad que desarrolla.

Esta asignación de recursos a los costos de ventas, permite obtener un 42% sobre las ventas totales de utilidad bruta, dicho porcentaje permite a la Comercializadora Internacional Perla del Pacífico Ltda. Cumplir con los gastos administrativos y de ventas.

La Cooperativa logra en el primer año alcanzar una utilidad operacional del 21,4% garantizando el cubrimiento de otros gastos que se generan en el proceso empresarial, este margen refleja que la Comercializadora realizaría una correcta administración de sus recursos, para alcanzar una utilidad operacional adecuada y dentro de los rangos económicos para las empresas del sector comercio y servicios.

Al final del ejercicio la comercializadora alcanza el 12,5% de participación como margen de utilidad neta con respecto a las ventas netas totales, es decir que por cada 100 pesos que se vendieron, 12,5 pesos se convirtieron en utilidad neta. La información detalla se observan en la Tabla No. 21.

**Tabla 21. Estado de resultados proyectado**

COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PERLA DEL PACIFICO LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
2012 - 2016					
PERIODOS ANUALES	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	222.491.100	226.938.270	231.477.038	254.268.616	259.353.990
Materia Prima, Mano de Obra	119.210.000	123.978.400	128.937.536	144.410.028	150.186.442
Depreciación	2.382.012	2.482.057	2.586.303	2.694.928	2.808.115
Otros Costos	5.350.000	5.564.000	5.786.560	6.018.022	6.258.743
Utilidad Bruta	95.549.088	94.913.813	94.166.639	101.145.638	100.100.690
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>17.044.470</b>	<b>17.726.249</b>	<b>18.435.299</b>	<b>19.172.711</b>	<b>19.939.619</b>
Gastos de Administración	30.960.800	32.199.232	33.487.201	34.826.689	36.219.757
Utilidad Operativa	47.543.818	44.988.332	42.244.139	47.146.238	43.941.314
Revalorización de Patrimonio	-2.958.061	-2.958.061	-3.542.798	-4.093.613	-4.600.425
<b>Ajuste Activos no Monetarios</b>	<b>721.560</b>	<b>751.866</b>	<b>783.444</b>	<b>816.349</b>	<b>850.635</b>
Ajuste Depreciación Acumulada	0	100044,504	208492,746	325874,163	452747,836
Ajuste Amortización Acumulada	-31500	-32823	-34201,566	35638,0318	37134,8291
Total Corrección Monetaria	2268000,75	2339062,73	3002048,37	3638776,93	4239672,36
Utilidad antes de impuestos	45275817,3	42649269,8	39242090,8	43507461,5	39701642
Impuestos (35%)	17431189,6	16419968,9	15108204,9	16750372,7	15285132
Utilidad Neta Final	27844627,6	26229300,9	24133885,8	26757088,8	24416509

FUENTE: Elaboración propia, software Fondo Emprender

### 10.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

La Comercializadora Internacional Perla del Pacifico Ltda., refleja en su Flujo de Fondos que cuenta con dinero para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento, la remuneración a su personal y los intereses a los acreedores y los excedentes para los socios.

De acuerdo a la proyección en un lapso de cinco años la CI Perla del Pacifico Ltda podría lograr un saldo en su flujo de caja que le garantice continuar con su actividad económica durante los siguientes años, los saldo a favor iniciales son gracias a los bajos gastos de administración.

Durante los cinco años de proyección, la CI Perla del Pacífico Ltda., muestra su capacidad para ampliar su magnitud de compras y con ello el tamaño de sus operaciones y su competitividad en términos de relaciones con los clientes y de desarrollo de tecnología, situación reflejada en el incremento del 16% en el segundo con respecto al primer año y del 13% del tercer año con respecto al inmediatamente anterior; los siguientes años proyectados revelan un incremento promedio del 17% (ver tabla No. 22).

El excedente de dinero permite ver la oportunidad de que la CI Perla del Pacífico Ltda., pueda ampliar sus operaciones bajo su estrategia bandera de expansión del mercado.

**Tabla 22. Flujo de caja proyectado**

<b>COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PERLA DEL PACIFICO LTDA FLUJO DE CAJA OPERATIVO PROYECTADO 2012 - 2016</b>					
<b>PERIODOS ANUALES</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Utilidad Operacional	47543818	44988332	42244139	47146238	43941314
Depreciaciones	2382012	2482057	2586303	2694928	2808115
Impuestos	0	-17431190	-16419969	-15108205	-16750373
Neto Flujo de Caja Operativo	49925830	30039199	28410473	34732961	29999056
Variación Cuentas por Cobrar	-12360617	-247065	-252154	-1266199	-282521
Variación Cuentas por Pagar	9934167	397367	413261	1289374	481368
Variación del Capital de Trabajo	-2426450	150302	161108	23176	198847
Inversión en Maquinaria y Equipo	-10000000	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-2560000	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3870000	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-16430000	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-18856450	150302	161108	23176	198847
Dividendos Pagados	0	-13922314	-13114650	-12066943	-13378544
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	-13922314	-13114650	-12066943	-13378544
Neto Periodo	31069380	16267187	15456930	22689194	16819359
Saldo anterior	70430018	101499398	117766585	133223515	155912709
<b>SALDO SIGUIENTE</b>	<b>101499398</b>	<b>117766585</b>	<b>133223515</b>	<b>155912709</b>	<b>172732068</b>

FUENTE: Elaboración propia, software Fondo Emprender

#### **10.4 RAZONES FINANCIERAS**

El análisis de las razones financieras partiendo de un proceso de proyección permite pronosticar el futuro de la empresa.

Los resultados de las razones financieras facilitan la búsqueda de estrategias financieras, organizacionales y de mercadeo ya que se obtienen herramientas de evaluación de los posibles efectos de la inversión en cada uno de ellas.

La Comercializadora Internacional Perla del Pacífico, se constituye como una empresa de índole privado, conformada con cuatro socios con capital propio y que

busca posicionarse como una C.I. que apoya la comercialización externa de la producción regional del Departamento de Nariño.

Los indicadores económicos y las razones financieras proyectadas permiten visualizar una empresa con solidez económica, rentable, eficiente y productiva dentro de la rama del comercio exterior, con el uso acertado de estrategias no solo de mercadeo sino también de finanzas permitiendo tomar decisiones asertivas para los planes y proyectos que tienen los empresarios, la información cuantitativa se encuentra en la Tabla No. 23.

#### **10.4.1 Razones de liquidez:**

- **Razón Corriente**

En la proyección financiera de la C.I. Perla del Pacifico, se encuentra que en el año 1, su razón corriente es de 4,16, esto quiere decir que por cada peso de obligación a corto plazo, cuenta con 4.16 pesos para pagar sus obligaciones financieras. Este resultado se ve incrementado en los años subsiguientes, es decir que la empresa tiene buenas perspectivas para responder con sus obligaciones en el momento en que decida endeudarse. (Ver Tabla No. 23)

- **Prueba Acida.**

Esta prueba nos permite comprobar, de manera más exacta la capacidad de liquidez que presenta la C.I., porque no se tiene en cuenta los inventarios, ya puede distorsionar la liquidez real de la empresa. En este caso la proyección para la prueba acida para el año uno es de 4, un poco menor que la razón corriente, para los años posteriores, tiene un incremento significativo con respecto al año inmediatamente anterior, lo que demuestra que para la actividad económica de exportación de camarones de la C.I. es un indicador positivo, ya que demuestra solidez económica, brindando seguridad y respaldo a sus clientes especialmente a sus proveedores en Túmaco y a sus compradores en Miami. (Ver Tabla No. 23)

#### **10.4.2. Índices de rotación:**

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

La rotación de cartera en la C.I. se ha establecido para todos los años de 20 días máximo, acorde con las condiciones de negociación en Estados Unidos, esto quiere decir que durante doce meses las cuentas por cobrar presentan una rotación de 18 veces. Lo que significa que la empresa debe contar con un capital propio correspondiente a 20 días para el pago de sus proveedores y cubrir sus gastos administrativos. (Ver Tabla No. 23)

- **Rotación de Proveedores**

El Plan de Negocios se proyecta con una rotación de proveedores de 29 y 30 días, es decir que el pago por su producto se hará después de 30 días de la entrega, es decir que la empresa deberá contar con capital para cubrir el pago a sus proveedores de 20 días para el primer pago teniendo en cuenta la rotación de cartera. La C.I. hace un correcto planteamiento ya que la rotación de cartera es menor que la rotación de proveedores, dejando un margen adecuado para ajustes en caso de presentarse problemas al momento de hacer efectivo el pago por parte de los compradores. (Ver Tabla No. 23)

#### **10.4.3. Margen de rentabilidad:**

- **Margen Neto**

La información que nos arroja las proyecciones, indica que en el primero año existe un margen neto de 12,5%, lo que quiere decir que por cada peso invertido, se generó una utilidad de 12,5 pesos. En los años subsiguientes se observa una leve disminución, aproximadamente del 1% por año, esto se explica por los porcentajes de incremento con los que se realizaron las proyecciones; a los costos y gastos se les aplicó el 4% y a los precios de venta se les aplicó únicamente el 2%, para evitar inflar el proyecto si tenemos en cuenta que la TRM (dólar/peso) en los últimos años ha presentado tendencia a la baja. (Ver Tabla No. 23)

- **Margen Operativo**

La C.I. obtiene en el primer año unos ingresos positivos, logra equilibrar los gastos y los costos que le permiten obtener un margen operacional en sus ventas del 21,4%. La disminución en los subsiguientes años se explica también por el porcentaje aplicado a los gastos del 4% y a los precios de venta del 2%. (Ver Tabla No. 23)

- **Rentabilidad Operativa del Activo**

En el año uno la rentabilidad operativa del activo es del 21,7% lo que se interpreta como que por cada cien pesos invertido en activos se genera una rentabilidad que de 21 pesos, se debe aclarar que esta rentabilidad proviene únicamente del desarrollo de su actividad económica de exportación de camarones hacia Miami La Florida. En los subsiguientes años se nota una disminución en este indicador debido al efecto de la depreciación de los activos fijos. (Ver Tabla No. 23)

- **Rentabilidad del Patrimonio**

La rentabilidad del patrimonio en la C.I. presenta 27,5% y 22,5% de 0.14 lo que significa que por cada peso invertido en el patrimonio se presenta una rentabilidad de 27 centavos en el año 1 y 22 centavos en el dos, los siguientes años presentan una disminución debido a que la proyección de costos se incrementó en un 4% y los precios de venta es solamente del 2%. (Ver Tabla No. 23)

- **Razón de Endeudamiento**

Debemos tener en cuenta que la C.I. inicia sus actividades con recursos propios, lo que le da la posibilidad de alcanzar un porcentaje del 21,3%, es decir que por cada peso del activo debe a sus socios 21 centavos, en los siguientes años esta razón disminuye, facilitando la posibilidad de adquirir recursos por obligaciones financieras en caso de requerirlos. (Ver Tabla No. 23).

**Tabla 23. Razones financieras**

<b>COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PERLA DEL PACIFICO LTDA</b>					
<b>INDICADORES ECONOMICOS Y FINANCIEROS PROYECTADOS</b>					
<b>2011 - 2016</b>					
<b>PERIODOS ANUALES</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>SUPUESTOS MACROECONOMICOS</b>					
Variación Anual IPC	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%
Devaluación	-2,28%	-2,28%	-2,28%	-2,28%	-2,28%
Variación PIB	3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF ATA	3,56%	3,56%	3,56%	3,56%	3,56%
<b>SUPUESTOS OPERATIVOS</b>					
Variación precios		1,90%	2%	1,90%	2%
Variación Cantidades vendidas		4%	4%	4%	4%
Variación costos de producción		4%	4%	4%	4%
Variación Gastos Administrativos		4%	4%	4%	4%
Rotación Cartera (días)		20	20	20	20
Rotación Proveedores (días)		30	30	30	30
<b>INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS</b>					
Liquidez - Razón Corriente	4,16	4,87	5,65	5,91	6,73
Prueba Acida	4	5	6	6	7
Rotación cartera (días)	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Rotación Proveedores (días)	29,4	29,4	29,4	29,5	29,4
Nivel de Endeudamiento Total	21,3%	18,7%	16,5%	16,1%	14,4%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1
Rentabilidad Operacional	21,4%	19,8%	18,2%	18,5%	16,9%
Rentabilidad Neta	12,5%	11,6%	10,4%	10,5%	9,4%
Rentabilidad Patrimonio	27,5%	22,5%	18,4%	17,9%	14,8%
Rentabilidad del Activo	21,7%	18,3%	15,4%	15,0%	12,6%
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO Y RENTABILIDAD. CIFRAS EN MILES DE PESOS</b>					
Flujo de Operación		49925830	30039199,4	28410473,1	34732961,1
Flujo de Inversión	-70430017,8	-18856450	150301,667	161107,556	23175,5556
Flujo de Financiación		0	-13922313,8	-13114650,5	-12066942,9
Flujo de caja para evaluación	-70430017,8	31069380	30189501	28571580,7	34756136,6
Tasa de descuento Utilizada		0,18	0,15	0,15	0,15
Flujo de caja descontado	-70430017,8	26329983,1	22247237,3	18308660,9	19366715,3

FUENTE: Elaboración propia, software Fondo Emprender

## 10.5. CRITERIOS DE DECISIÓN

El plan de negocios se proyecta con una tasa mínima esperada del 18%, con una inversión inicial de \$70.430.000.00, con unas ventas para el primer año de \$222.491.000.00, logra obtener una Tasa Interna de Retorno del 27%, superando la tasa esperada en 9%; este porcentaje refleja que el Plan de Negocios muestra excelente viabilidad económica y financiera, por lo tanto es atractivo para los socios inversionistas.

En la Tabla No. 24 se puede observar los criterios de decisión, donde se ve claramente que la inversión logra ser recuperada a mediano plazo, sin superar los dos años y medio, esta información permite determinar la factibilidad del plan de negocios ya que los inversionistas lograran reinvertir y expandir su negocio en un poco más de un año.

**Tabla 24. Criterios de decisión**

CRITERIOS DE DECISION	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	27,04%
VAN (Valor actual neto)	12897970
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,2 años
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 meses
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( en meses )	13
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( en meses )	25

FUENTE: Elaboración propia, software Fondo Emprender

## 10.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio será utilizado como referencia importante en la planificación y el desarrollo de las actividades de la comercializadora. Ya que permite entender claramente el nivel de ventas que se necesitan para cubrir todos los costos, se sabe cuántas unidades hay que producir.

La C.I. La Perla del Pacifico Ltda. tendrá que exportar mínimo 12 toneladas en el año y deberá registrar ventas mínimas de \$72.085.681.00.

EN VENTAS.

PE VENTAS = COSTOS FIJOS/1- (COSTOS VARIABLES/VENTAS REALES)

PEVENTAS = 30.960.800/1-(124.560.000.00 / 222.491.100)

PEVENTAS = \$70.333.485.00

EN UNIDADES:

PEUNIDADES = CD TOTALES / PVUNIDAD – CVUNIDAD

PEUNIDADES = 124.560.000.00 / 17.114.700 – 9.764.770.00

PEUNIDADES = 12 TM

## 11. PLAN OPERATIVO DE LA C.I. PERLA DEL PACIFICO LTDA.

La construcción del siguiente plan operativo se fundamenta en la razón de ser de la CI Perla del Pacífico Ltda., al buscar ingresar en los mercados internacionales y en los resultados obtenidos del análisis estructural interno, externo y capacidad competitiva.

### OBJETIVOS:

- ✓ Lograr una participación del mercado camaronero en la ciudad de Miami del 3% al horizonte del año 2015.
- ✓ Fortalecer los procesos organizacionales para una eficaz administración de los clientes de la CI Perla del Pacífico Ltda.
- ✓ Contar con un sistema de transporte y distribución que brinde satisfacción al cliente por la entrega oportuna y cumplimiento de las condiciones de negociación.
- ✓ Incentivar la comercialización del camarón por los medios electrónicos

**METAS:** Basados en los objetivos del plan operativo se ha definido para el primer año de ejecución las siguientes metas:

- ✓ Lograr una participación en el mercado distribuidor de camarones del 0,5% en la ciudad de Miami durante el primer año de ejecución.
- ✓ En el primer semestre de primer año de ejecución todos los procesos de la CI Perla del Pacífico deben estar integrados bajo la misma estrategia para brindar calidad y una mejor atención a los clientes,
- ✓ Los tres embarques que se realicen en el primer año sean entregados "Just on time" y bajo los parámetros de negociación acordados
- ✓ Lograr en el primer año de ejecución promocionar y contactar electrónicamente el 1% de clientes potenciales en la red

### ESTRATEGIAS:

**Estrategias Corporativas:** Las estrategias corporativas bandera de la CI Perla del Pacífico Ltda., van a ser CRM y la de Expansión del mercado, esta última porque tiene por objeto llevar productos actuales a nuevas áreas geográficas lo cual coincide con la razón de ser de la comercializadora.

**Estrategias de Mercadeo:** Previa segmentación del mercado potencial de camarón en Miami y una vez definido como mercado objetivo los distribuidores de camarón en Miami sub clasificados por categorías, la CI implementará como estrategias de mercadeo la estrategia de distribución selectiva y la estrategia push o de empuje para incentivar la cadena de distribución.

## **TACTICAS:**

Para la implementación de la estrategias corporativas CRM y de expansión de mercado la CI Perla del Pacífico adquirirá el software Sugar CRM, el cual permite gestionar de manera eficiente la relación con los clientes, permitiendo que las acciones de marketing sean más efectivas. Sugar CRM, al ser un software libre, permite el acceso al código fuente de la aplicación, con lo que podemos modificarla y adecuarla a las necesidades de la CI Perla del Pacífico.

Para el desarrollo de la estrategia de mercadeo de distribución selectiva y teniendo en cuenta que la CI es una nueva compañía comercializadoras recurrirá al outsourcing, mediante la contratación y alianzas con distribuidores logísticos de trayectoria.

Por último para el desarrollo de la estrategia push se desarrollaran las siguientes actividades:

- Gestionar en el primer trimestre del primer año de ejecución el dominio para ejercer el comercio electrónico del camarón de cultivo a nivel internacional. Incursionar en el comercio electrónico pág. Web: Una vez registrada la página Web, se la empieza a difundir pagando el valor acordado a una empresas de meta buscadores para que cada vez que alguien busque camarón/ shrimp aparezca **“PERLA DEL PACIFICO”** como primera opción.

Además, para poder realizar procesos de comercialización se recurrirá a una empresa certificadora de seguridad para que los clientes puedan realizar sus transacciones comerciales con seguridad.

- Establecer acuerdos con los administradores de páginas web reconocidas y más buscadas en este campo para que permitan incluir el link de acceso a la página web de la comercializadora.

- Participar al menos en una feria virtual exclusiva para distribuidores de productos de mar de los distritos de Miami Beach, Doral, Key Biscayne, Coral Gables, Miami Springs, Hialeah, Miami Lakes, Aventura y Coconut Grove que hacen parte de la ciudad de Miami.

**RESPONSABLES:** Las personas responsables del cumplimiento del presente plan operativo son:

- Gerente General y financiero
- Director de Marketing y Logística

**PRESUPUESTO RUBRO GLOBAL:**

Para la implementación del plan operativo para el primer año de ejecución se requiere una inversión global de \$3.800.000.

En la tabla No. 25 se describe el proceso en forma esquematizada.

**Tabla 25. Esquema plan operativo CI Perla del Pacifico Ltda.**

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES DE GESTIÓN
Lograr una participación del mercado distribuidor camaronero en la ciudad de Mami del 3% al horizonte del año 2015.	Lograr una participación en el mercado distribuidor de camarones del 0,5% en Mami durante el año 1.	Estrategia de segmentación de mercado y Expansión del mercado	Subclasificar el mercado objetivo en las categorías de cliente AAA, cliente AA y cliente A y utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación enviar a todos los distribuidores de Mami según su categoría la oferta exportable de camarón de cultivo y beneficios inherentes a la misma y hacer seguimiento a su comportamiento de compra	Cientes AAA: Gerente Cliente AA y A: Director de Marketing y Logística Cliente	\$ 1.500.000	<p>No. De distribuidores de camarón de Miami que hacen parte de la base de datos de clientes de la CI según categoría</p> <hr/> <p>No. De distribuidores de camarón de Miami según categoría a quienes se envió la oferta exportable</p>
Fortalecer los procesos organizacionales para una eficaz administración de los clientes	En el primer semestre del año 1 todos los procesos de la CI deben estar integrados bajo la misma estrategia	Aplicación de CRM a todos los procesos organizacionales	Adquisición del software sugar CRM	Gerente General	\$1.200.000.00	<p>No. De procesos organizacionales que están aplicando efectivamente la estrategia CRM</p> <hr/> <p>No. Total de los procesos que se desarrollan en la organización</p>
Contar con un sistema de transporte y distribución que brinde satisfacción al cliente por la entrega	los tres embarques que se realicen en el año sean Entregados "just on time" bajo los parámetros de negociación acordados	Estrategia de distribución selectiva	Aplicación de outsourcing mediante la contratación y alianzas con distribuidores logísticos de trayectoria (Interworld Freight de Colombia)	Director de marketing y logística	* 7462000	<p>No. De reclamos por fallas logísticas y de transporte</p> <hr/> <p>No. Total de embarques</p>

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL	INDICADORES DE GESTIÓN
Incentivar la comercialización del camarón por los medios electrónicos	Lograr en el primer año de ejecución promoción y contactar electrónicamente el 1% de clientes potenciales en la red	Estrategia push	Gestionar en el primer trimestre del primer año de ejecución el dominio para ejercer el comercio electrónico del camarón de cultivo a nivel internacional	Gerente General y Financiero	450000	<u>No. De clientes contactados electrónicamente</u> No. De visitantes de la página web de la CI
			Establecer acuerdos con los administradores de páginas web reconocidas y más buscadas en este campo para que permitan incluir el link de acceso a la página web	Gerente General y Financiero	450000	<u>No. De clientes contactados electrónicamente que ingresaron por el link dispuesto en otras páginas web</u> No. De visitantes de la página web de la CI Perla del Pacífico
			Participar al menos en una feria virtual relacionadas con el mercado distribuidor de productos de mar en Miami	Gerente General y financiero y director de marketing y logística	200000	<u>No. De contactos en la feria virtual</u> No. Total de contactos por los medios electrónicos

\* El costo de transporte y logística se encuentra contemplado en los costos de operación

FUENTE: Elaboración propia

## 12. CONCLUSIONES

Según el estudio del perfil competitivo se identificó que las mayores debilidades que presenta el proyecto es el posicionamiento y la participación en el mercado esto se debe a que la comercializadora es nueva, además para el primer año su capacidad de producción es limitada con relación a sus competidores directos como son el Ecuador y los países asiáticos.

Del análisis estructural interno, externo y de capacidad competitiva que se realizó a través del programa MIC MAC se concluye que la CI Perla del Pacífico cuenta con un potencial interno y un entorno favorable que incentivan su creación

Según la investigación de campo y de fuentes secundarias se pudo identificar que el puerto de Tumaco si ha tenido capacidad de producción tanto en cantidad como de calidad para la exportación de camarón hacia los Estados Unidos y países de Europa, los cultivadores del camarón cuentan con experiencia en exportación, esta producción se ha visto afectada especialmente por un virus denominado mancha blanca desde el año 2000, actualmente no se cuenta con este virus.

En el estudio de mercado que se realizó se identificó que Estados Unidos es uno de los principales países del mundo en la importación del camarón de cultivo, y la ciudad de Miami es una de las más pobladas de este país, la demanda del camarón en los últimos cinco años ha presentado un incremento significativo por la aceptación nutricional facilidad de preparación y sus precios bajos con relación a productos sustitutos como el pollo, carnes y otros crustáceos.

La contratación logística con la compañía interworld Freight de Colombia posibilita que la CI pueda realizar la comercialización vía marítima, desde el puerto de Buenaventura hacia el puerto de Miami. Según el estudio de operaciones de la comercializadora CI, en el primer año no cuenta con la capacidad total requerida para completar el 100% del container circunstancia que hace se incrementen los costos logísticos por ello se opta por realizar alianzas.

Una de las ventajas operativas para la creación de la CI Perla del Pacífico es que el ciclo de vida del camarón para llegar a la etapa de comercialización es corto (tres meses y veinte días) lo cual nos da la posibilidad de un retorno de la inversión a mediano plazo.

En la elaboración de la parte organizacional se conformó de manera estratégica con un diseño flexible y dirigido principalmente a la atención al cliente, por lo cual se conformó con un personal profesional calificado en las áreas económicas, administrativas y de mercadeo. En el área operativa el personal es de la región y cuentan con experiencia en el cultivo del camarón.

En la elaboración administrativa la comercializadora aplicara indicadores de gestión como los de eficiencia, de oportunidad, economía y abastecimiento que permite medir la productividad y la competitividad de la organización en el corto y mediano plazo.

Desde el punto de vista social la creación de la CI Perla del Pacífico busca impulsar y contribuir al desarrollo de la actividad de la camaronicultura en Tumaco en forma sostenida, procurando una alta rentabilidad, dentro de un planteamiento de manejo integral que incluya la participación real y efectiva de las comunidades locales de tal manera que se mejore sustancialmente la calidad de vida de las mismas.

Debemos tener en cuenta que dependiendo de los nuevos negocios que la C.I. pueda establecer deberá también incluir diferentes tipos de alternativas para cubrir esta rotación de cartera, por ejemplo en el caso de menor rotación que la mayoría de nuestros clientes son organizaciones gubernamentales, las cuales representan un porcentaje alto de cumplimiento de estas obligaciones, garantizando las inversiones realizadas.

### 13. RECOMENDACIONES

Fortalecer el plan estratégico de mercadeo lo cual le permita lograr una mayor satisfacción las necesidades reales de sus clientes cumpliendo con calidad y entrega a tiempo del camarón, además aplicar estrategias de atención al cliente generando un valor agregado a nuestro producto con el fin de posesionarse en el mercado de Miami.

Es necesario realizar alianzas con productores nacionales e internacionales como los productores del Ecuador, ya que ellos presentan un gran avance de la industria camaronera de tal manera que la CI pueda generar mayor capacidad de producción y ser más competitivas en el mercado internacional.

Incentivar a los gremios productores de camarón del puerto de Tumaco para que reactiven las 980 Ha de piscinas que se encuentran inactivas para retomar nuevamente el potencial de negocio del camarón generando empleo e ingresos los cuales generan desarrollo en la región, y aprovechar el crecimiento de la demanda de consumo que existe en Estados Unidos buscando nuevos nichos de mercados para garantizando la sostenibilidad económica de la comercializadora CI Perla del Pacifico

Realizar convenios con otras empresas trasportadoras para que la comercializadora no esté sujeta al tiempo específico del envío de los barcos ni del cupo total de la carga, además es muy importante conocer a otros productores o comercializadores de camarón con el fin de poder completar la capacidad requerida por el container y así disminuir los tiempos y los costos de en vivo

Aprovecha la capacidad profesional calificada de los directivos para la elaboración y aplicación de estrategias administrativas y de mercadeo e implementar un programa sistematizado que permita prestar un mejor servicio al cliente y poder medir e identificar su rendimiento en su actividad económica.

## BIBLIOGRAFÍA

Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Camarón de Cultivo en Colombia, 2009.

CARTILLA NARIÑO EXPORTABLE. Oferta Exportable de Nariño. pdf. CARCE. Comité Asesor Regional Exterior Nariño.2009.

CERDA, Alejandro. Guía para exportar a Estados Unidos. Miami: Prochile, 2002. p.58.

COLOMBIA. GOBIERNO DEL ESTADO. ESTUDIO DE MERCADO, GUIA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL CAMARON USA." 2008.

COMERCIO EXTERIOR. Camarón Legis Comex Empresa C.I. pdf. Inteligencia de Mercados Camarón de Cultivo en la EU. Colombia. Octubre 17 del 2007.

\_\_\_\_\_. Camarón Legiscomex. Empresas C.I. pdf. Octubre 17 2007.

CONDADO DE MIAMI-DADE (ed.): «Welcome to the Port of Miami Website» (en inglés).

GLOBALIZATION AND WORLD CITIES (GaWC). Study Group and Network (ed.): «Inventory of World Cities» (en inglés).

INCODER 2009 - CENIACUA 2008.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Agrocadenas de Camarón de Cultivo. Boletín 3, Febrero del 2010.

OFICINA DEL CENSO DE LOS ESTADOS UNIDOS (ed.): «Annual Estimates of the Population of Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas: April 1, 2000 to July 1, 2006» (en inglés) (XLS).

PRECIOS INTERNACIONALES DE CAMARÓN. Publicación No. 72, ISSN 0123-8914. Bogotá Colombia.

UNITED STATES CENSUS BUREAU. Population Division (ed.): «Annual Estimates of the Population of Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas: April 1, 2000 to July 1, 2007 (CBSA-EST2007-01)» (en inglés) (CSV). 2007 Population Estimates

WORLD URBANIZATION PROSPECTS. The 2007 revisión population database» (en Inglés).

## NETGRAFÍA

[www.quickfacts.census.gov](http://www.quickfacts.census.gov)

[www.st.nmfs.gov/st1/market\\_news/](http://www.st.nmfs.gov/st1/market_news/).

[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[www.uamerica.edu.co/comercio/index.htm](http://www.uamerica.edu.co/comercio/index.htm).

[www.eticaygestion.org/documentos](http://www.eticaygestion.org/documentos)

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

[www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad](http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad)

[www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co)

[www.gobernaciondenariño.gov.co](http://www.gobernaciondenariño.gov.co)

[www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

[www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

[www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

[www.fda.gov/fdac/special/foodlabel](http://www.fda.gov/fdac/special/foodlabel)

## **ANEXOS**

## Anexo A. FOTOGRAFIA DEL PUERTO DE MIAMI



## Anexo B. CRONOGRAMA DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS

### CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PARA LA EXPORTACION DE CAMARON DESDE EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO HACIA EL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS.										
No.	ACTIVIDAD	MESES								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ANTEPROYECTO									
2	Diagnóstico competitivo del renglón camarero.									
3	Estudio del mercado del renglón camarero									
4	Elaboración del estudio de operaciones de la comercializadora internacional de camarones hacia los Estados Unidos de América									
5	Diseño de la estructura organizacional y administrativa para la creación de la comercializadora internacional de camarones									
6	Evaluación económica, financiera y socioeconómica del proyecto.									
7	Evaluar el atractivo financiero del plan de negocios con criterios pertinentes									
8	Estudio medio ambiental que permita determinar el impacto en el medio ambiente de la comercializadora internacional de camarones y diseñar estrategias que disminuyan dichos efectos mediante la adopción de tecnologías limpias.									
9	ENTREGA PRIMERA REVISION DEL PROYECTO									
10	AJUSTES A RECOMENDACIONES									
11	ENTREGA PROYECTO FINAL									

Anexo C. LOGOTIPO C.I. PERLA DEL PACIFICO LTDA.



# Anexo D. POSICIÓN GEOGRÁFICA DE MIAMI



## Anexo E. PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE CAMARON DE CULTIVO (2004-2009)

Tabla 1. Principales países productores de camarón de cultivo. TM/año (2004 - 2009)

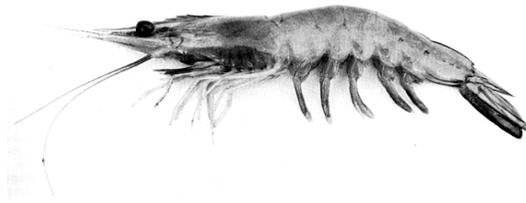
País	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Crec (%)	Part (%)
China	935.944	1.064.949	940.671	1.003.987	1.129.928	1.225.994	6	37
Tailandia	360.292	375.320	518.750	472.000	510.250	518.750	8	16
Vietnam	275.569	327.200	307.680	353.000	408.000	436.000	10	12
Indonesia	238.567	279.539	232.307	226.640	245.053	253.355	1	9
India	133.020	143.170	127.135	127.864	132.600	153.100	3	5
Ecuador	90.312	121.154	119.639	136.110	148.411	157.955	12	5
México	62.361	72.279	95.667	103.067	109.400	116.267	13	3
Brasil	75.904	63.134	65.000	65.000	69.000	73.000	-1	2
Bangladesh	58.044	63.052	70.000	70.000	70.000	70.000	4	2
Malasia	30.838	33.364	41.500	61.500	79.500	95.000	25	2
Filipinas	37.947	39.909	40.000	43.000	55.000	72.000	14	2
Venezuela	16.500	16.500	25.000	30.000	35.000	40.000	19	1
Honduras	18.036	18.036	23.000	22.000	24.000	25.000	7	1
<b>Colombia</b>	<b>18.040</b>	<b>18.040</b>	<b>21.000</b>	<b>22.800</b>	<b>23.000</b>	<b>24.000</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
Taiwán	13.139	15.369	12.826	12.100	13.850	15.000	3	0
Nicaragua	7.880	9.633	10.865	12.748	16.935	22.888	24	0
Perú	5.073	9.809	10.312	12.328	14.910	18.887	30	0
Guatemala	3.900	3.900	13.636	16.363	17.272	17.272	35	0
Belice	11.042	10.433	11.499	8.152	9.561	10.537	-1	0
<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>2.392.408</b>	<b>2.684.790</b>	<b>2.686.487</b>	<b>2.798.659</b>	<b>3.112.670</b>	<b>3.345.005</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuentes: FAO (2007) y GOAL (2007). Part (%). Participación en la producción mundial de camarón de cultivo en el año 2009. Crec (%). Tasa de crecimiento promedio en el periodo 2004 - 2009. 2008-2009, estimación GOAL (2007).

## Anexo F. PANORAMA SATELITAL DEL MUNICIPIO DE TUMACO



## Anexo G. REPRESENTACIÓN FÍSICA DEL CAMARÓN BLANCO.



**Anexo H. FOTOGRAFIA PROCESO DE RECEPCION**



**Anexo I. FOTOGRAFIA PROCESO DE DESCABECE DE CAMARON**



**Anexo J. FOTOGRAFIA RODILLOS DE SELECCIÓN DE CAMARON**



**Anexo K. FOTOGRAFIA EMPACADO DE CAMARON A GRANEL**



**Anexo L. FOTOGRAFIA PESAJE DE CAMARON.**



**Anexo M. FOTOGRAFIA PROCESO DE CONGELACION DE CAMARON.**



## Anexo N. ETAPAS DE COMERCIALIZACIÓN DEL EL CAMARÓN CONGELADO EMPACADO Y DISTRIBUIDO

DESCRIPCION	SIMBOLOGIA			
	●	→	■	▼
COMPRA DE CAMARON	●			
PESAJE, EMPAQUE, AL VACIO Y ETIQUETADO	●			
VERIFICACION		→		
TRANSPORTE A CUARTO S FRIOS	●		■	
ALMACENAMIENTO				▼
ENTREGA COMPRADOR	●			
	4	3	2	1

- OPERACIÓN
- TRANSPORTE
- CONTROL
- ▼ ALMACEN

## Anexo O. TIPOS DE EMPAQUE PARA EXPORTACION DE CAMARON



# Anexo P. PLANO PLANTA COMERCIALIZADORA CI.

