



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE
MANABI**



FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales

TEMA:

**“Plan de negocios para exportar sardinas en latas para
el mercado cubano”**

AUTORA

ROCÍO FECITA JARAMILLO RONQUILLO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ORLY DELGADO GARCIA MG. SC.

Manta

2013

IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	ROCÍO FECITA	
APELLIDOS:	JARAMILLO RONQUILLO	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	BAHIA DE CARAQUEZ	
FECHA DE NACIMIENTO:	10 / 12 / 1983	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1309588588	
ESTADO CIVIL:	SOLTERA	
TELEFONOS:	2625522 /0989972036	
CORREO ELECTRONICO	Rociojr2012@hotmail.es	
RESIDENCIA:	MANTA	
DIRECCION DOCIMICILIO:	CALLE 12 AVE 11	
TITULOS ACADEMICOS	CIENCIAS INFORMATICAS	
ESTUDIOS ACTUALES:	EGRESAD DE COMERCIO EXTERIOR	
COMPETENCIAS LABORALES:	CAMARA DE INDUSTRIAS, DEL BANK, COLINEAL.	
EXPERIENCIA LABORAL:	EJECUTIVAS DE VENTAS	
ACTIVIDADES ACTUALES:	NEGOCIO PROPIO DE IMPORTACIÓN	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	TENER CONOCIMIENTOS Y ADQUIRIR EXPERIENCIAS EN LAS NEGOCIACIONES EN EL AMBITO INTERNACIONAL.	

NOTA DE LA TESIS DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los días del mes de del año, a las__h__, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Grado: “**Plan de negocios para exportar sardinas en latas para el mercado cubano**” para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** la egresada **ROCÍO FECITA JARAMILLO RONQUILLO** con C.I. #1309588588.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: ___/10 (_____sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: ___/10 (_____sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: ___/10 (_____sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Ing. Jorge Mendoza G.
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

Ing. Erik Menéndez Delgado
COORDINADOR DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

Dr. Orly Delgado García Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS DE
GRADO

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

SINDICO(SECRETARIA) DE LA
FACULTAD
SECRETARIO GENERAL DEL
TRIBUNAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Eric Menéndez Delgado
Coordinador de la carrera de Comercio
Exterior y Negocios Internacionales

Dr. Orly Delgado García Mg. Sc.
Director de tesis

Ing. Jorge Mendoza
Lector Principal 1

Lector Principal 2

Lector Principal 3

DECLARACION

La egresada **Rocío Fecita Jaramillo Ronquillo** declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado; y, que habiendo consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Rocío Fecita Jaramillo Ronquillo

CERTIFICACION

Certifico que el trabajo de grado titulado “**Plan de negocios para exportar sardina en latas para el mercado cubano**”. Ha sido desarrollada por la egresada, **Rocío Fecita Jaramillo Ronquillo**, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. _____ del _____.

El trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumpliendo las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional actuales, y certifico que se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

Dr. Orly Delgado García Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Mendoza
PROFESOR LECTOR 1

PROFESOR LECTOR 2

PROFESOR LECTOR 3

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y brindarme salud y fuerzas para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Fecita, por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y más que nada por su amor.

A mi novio José, una persona incondicional que me apoya constantemente, me anima en cada momento de mi vida y por su gran amor y su apoyo.

A mi hijo Adriano, mi gran motivación, mi orgullo quien con su ternura alegra cada momento de mi vida.

A mis familiares, a mi hermana Verónica por ser el ejemplo de una hermana mayor de la cual aprendí mucho y en los momentos difíciles me brindó su apoyo, es una persona que admiro por sus valores impartidos.

A todos aquellos que participaron directa e indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Rocío Fecita Jaramillo Ronquillo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y en especial a la carrera de Comercio y Negocios Internacionales por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y una persona productiva al país.

Mi inmenso agradecimiento al Doctor Orly Delgado García Mg. Sc. Director de Tesis. Al ing. Jorge Mendoza Lector de tesis.

Al Ing. Erik Menéndez coordinador de la carrera, por orientar con sus conocimientos para la realización de esta investigación con éxito.

A todos ellos, mis agradecimientos.

Rocío Fecita Jaramillo Ronquillo

INDICE

DATOS PRELIMINARES

Carátula	
Identificación del egresado	I
Nota de la tesis de grado	II
Tribunal de graduación	III
Declaración del egresado	IV
Certificación	V
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Índice	VIII
Índice de ilustraciones	X
TEMA	1
INTRODUCCIÓN	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPITULO 1	6
1. GENERALIDADES	6
1.1. Objetivo del capítulo	6
1.2. Referencias teóricas del tema a investigar	6
1.3. Plan del proyecto de grado	11

CAPÍTULO 2	27
2. PLAN ESTRATEGICO	27
2.1 Objetivo del capítulo	27
2.2 Análisis estratégico	27
2.2.1. Análisis del macro entorno.	27
2.2.2. Análisis de la Industria	31
2.2.3. Análisis interno	32
2.2.4. Análisis FODA	33
2.2.5. Viabilidad estratégica de invertir	34
2.3. Planteamiento estratégico	34
2.3.1. Visión y Misión	34
2.3.2. Objetivos estratégicos	35
2.3.3. Estrategia	36
2.3.4. Sistema de valores	37
CAPÍTULO 3	38
3. PLAN COMERCIAL	38
3.1. Objetivos del capítulo	38
3.2. Análisis del mercado de referencia	38
3.2.1. Tipo y estructura del mercado	38
3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado	39
3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa	39
3.2.4. Factores críticos del éxito y ventajas competitivas	40

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia	42
3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto	43
3.3. Plan de comercialización del producto	44
3.3.1. Objetivos del plan de comercialización	44
3.3.2. Mix del Marketing	44
CAPITULO IV	48
4. PLAN TECNICO ORGANIZACIONAL	48
4.1. Objetivos del capítulo	48
4.2. Plan técnico	48
4.2.1. Capacidad de producción	48
4.2.2. Plan de producción	49
4.2.3. Localización	49
4.2.4. Proceso productivo operacional	50
4.2.5. Distribución de instalaciones (Layout)	51
4.2.6. Plan de abastecimiento de materia prima	52
4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos	54
4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra	55
4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción	57
4.3. Plan organizacional	57
4.3.1. Datos generales de la empresa	57
4.3.2. Proceso de toma de decisiones	57
4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama	58

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades	59
4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	60
4.3.6. Requerimientos de personal para áreas administrativas	62
4.3.7. Plan de implementación del plan	65
4.3.8. Plan de acción de corto plazo	65
4.3.9. Puesta en marcha	66
4.3.10. Plan de salida	66
CAPITULO V	68
5. PLAN FINANCIERO	68
5.1. Objetivos del capítulo	68
5.2. Horizonte de tiempo del plan financiero	68
5.3. Descripción del Plan de inversión	68
5.4. Plan de financiamiento	74
5.5. Proyecciones de ingresos operacionales	76
5.6. Flujo de Fondos del Proyecto	78
5.7. Análisis e interpretación de los resultados	79
GLOSARIO DE TÉRMINOS	80
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	87

INDICE DE FIGURAS

Figuras N.-	D E T A L L E S	Pág.
1	Limpieza de sardinas	7
2	Sardina pescado azul	10
3	Mapa de Cuba	29
4	Marketing Mix	45
5	Canales de comercialización	47
6	Eviscerado de la sardina	56
7	Plan de abastecimiento	57

INDICE DE TABLAS

Tablas N.-	D E T A L L E S	Pág.
1	Características que identifican las sardinas	8
2	Composición de la Sardina	10
3	Factores Sociales y Culturales y demográficos	28
4	Tipos de estrategias	36
5	Distribución de las instalaciones de layout.	51
6	Equipos de una planta de congelado de pescado	54
7	Equipos de refrigeración del pescado	55

TEMA:

“Plan de negocios para exportar sardinas en latas para el mercado Cubano”

Introducción

En Ecuador la industria de elaboración de productos enlatados tomó impulso importante en los últimos diez años (2003 hasta la fecha año 2013), en manos de pioneros que visualizaron la posibilidad de producir atún y sardinas enlatados o tetrapack a partir del pescado más apetecido en el país.

Hoy es un renglón de la economía muy competitivo por grandes y medianos empresarios, debido a la adecuada calidad para responder a los pedidos del mercado interno y de exportación.

Las políticas y estrategias implantadas para la exportación de sardinas en latas al mercado cubano, es el medio directo que destaca las cualidades y atributos que ofrece el producto los cual permite ser posicionada dentro del mercado de los enlatados.

En la actualidad la sardina forma parte de la canasta básica familiar del pueblo cubano. Debido a la vida acelerada y con poco tiempo disponible, hoy en día tienen gran acogida los productos de fácil elaboración y con poco tiempo de dedicación en su preparación.

El mercado de sardina en latas ha crecido internacionalmente; Son varios los países consumidores de este producto entre ellos tenemos a: Colombia, Brasil, Estados Unidos, Panamá, Cuba, como los principales. Por lo tanto se considera una gran oportunidad de hacer negocios y propender al crecimiento económico del Ecuador; al ofertar un producto mejorado, con calidad certificada, mejor sabor, moderno empaque, entre otros atributos que harán más fácil su ingreso en nichos de mercados que no están siendo atendidos o insatisfechos por los proveedores ya existentes.

Cabe mencionar que no todas las empresas tienen un plan de negocios establecido, por lo que no promocionan sus productos, venden por impulso y no motivan a la compra. Es indispensable en la actualidad dar a conocer al mercado el producto, sus beneficios y calidad certificada, porque de esta manera tendrán presente la marca del producto y se obtiene la fidelidad de los clientes.

El presente plan de negocios buscará innovar en la presentación, sabor, precio y calidad de la sardina en latas a exportarse al mercado cubano, mediante el mejoramiento continuo de su proceso de producción y tecnología aplicada.

Como mercado meta se escogió al país de Cuba, en donde las costumbres y el desarrollo social de sus habitantes tanto nativos como extranjeros han hecho posible el consumo de pescado por su gran aporte entre 2 a 10% de grasa insaturada, principalmente los pescados de carne oscura, llamados también azules, como bonito, caballa, atún, anchoveta y en especial la sardina, entre otros; convirtiendo a Cuba en un mercado atractivo para exportar sardina en latas y así satisfacer las necesidades alimentarias de sus habitantes y visitantes.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como finalidad comercializar productos del mar que para este caso las sardinas en latas en presentaciones variadas y diferentes tamaños, con la finalidad de brindar al comerciante, la oportunidad de obtener mayor números de clientes consumidores ya que al vender en variedad de tamaño llega al alcance de todos.

Este estudio se ha delineado en la atención del mercado Cubano, conociendo a través de los diferentes medios de información que este país a pesar que tienen un rubro de pesca, no abastece las necesidades del consumidor siendo de gran utilidad aprovechar estas brechas de mercado y sobre todo considerando que en dicho país la pesca como todos los demás países tienen épocas de veda y sería una alternativa para abastecer con mayor volumen en esa temporada.

Una lata de sardinas es una conserva de sardinas (*Sardina pilchardus*) que suele hacerse en un medio de aceite vegetal o en un medio ácido: vinagre (escabeche), aunque existen versiones envasadas "al natural" con los jugos de la propia sardina. Se trata de un alimento graso y saludable abundante en aceites omega 3. tiene la ventaja de no tener que ser limpiadas de sus espinas y de poder ser servidas rápidamente en una tapa, un aperitivo, el relleno de una empanada, o simplemente en forma de bocadillo (el popular "bocadillo de sardinas").

Existen versiones comercializadas de este producto conservadas en salsa de tomate, picantes, al limón, etc. El proceso de enlatado y conserva de este pez es antiguo pero su conserva en recipientes metálicos ya comenzó en el año 1985 mediante el ingeniero Frank E. Booth que vivía en Monterey, California, con el enlatado de sardinas del Pacífico (*Sardinopscaerulea*) en latas de metal convenientemente selladas.

En España, se describen procesos de conserva de sardinas desde el siglo XIX, con las primeras fábricas de producción masiva en Isla Cristina y Ayamonte 1888. Como respuesta a las previamente establecidas en Villa Real de Santo Antonio (Portugal) para la conserva fundamentalmente de sardina (y atún).

El desarrollo del plan permitirá conocer el porcentaje de utilidades que genera esta propuesta así como también los años considerados estáticos y el porcentaje de los años en crecimiento continuo.

Capítulo I.

Generalidades

1.1. Objetivo del capítulo

Realizar el análisis situacional interno y externo de la empresa y el país destino, con el fin de diagnosticar las principales amenazas oportunidades del entorno así como también sus fortalezas y debilidades del negocio.

1.2. Referencias teóricas del tema a investigar

Las sardinas son peces pelágicos especialmente aquellos que viven lejos de las costas, que viajan por las diferentes aguas y cuyo contenido graso las identifica como pescados azules.

Se incluyen en el orden clupeiformes, suborden clupeidos. A sumisma familia pertenece el arenque (*Clupeaharengus*), la anchoa (*Engraulisencrasicholus*), la alacha, el espadín y el sábalo.

Tienen ciertas características que lo diferencia de los demás peces. Tiene forma alargada y su tamaño es pequeño, en los caladeros del Cantábrico y noroeste del golfo de Cádiz, en el Canario y el Mediterráneo, la sardina mide aproximadamente 11cm., el boquerón o anchoa alrededor de 9 cm., el arenque 20 cm. y el sábalo 30cm. como mínimo. Su coloración externa es en el dorso entre azul y verde, y plateada en el vientre y los flancos. Miden en torno a los 25 cm. Los ejemplares jóvenes pesan 50-100 gramos y se les conoce con el nombre de parrocha. Los adultos pesan unos 200 gramos.

Figura N.- 1: Limpieza de sardinas



En Los Arenales, al noroeste de Crucita (Manabí). Los habitantes de esta zona realizan la limpieza de las sardinas que llegan por toneladas en los barcos pesqueros¹

Se alimentan de plancton, pequeños peces, crustáceos y huevos de otras especies.

La sardina es un pescado azul o graso -posee casi 10 gramos de grasa por cada 100 gramos de carne- y es muy buena fuente de omega-3, que ayudan a disminuir los niveles de colesterol y de triglicéridos, además de aumentar la fluidez de la sangre, lo que disminuye el riesgo de aterosclerosis y trombosis. Por este motivo, es recomendable el consumo de sardinas y otros pescados azules en enfermedades cardiovasculares. Su contenido proteico también es elevado.

Entre las vitaminas se encuentran algunas del grupo B como la B12, B1 o Niacina, que permiten el aprovechamiento de los nutrientes energéticos (hidratos de carbono, grasas y proteínas). Intervienen en numerosos procesos de gran importancia como la formación de glóbulos rojos, la síntesis de material genético, la producción de hormonas sexuales, etc.

¹tomado este contenido. ElComercio.com http://www.elcomercio.ec/agromar/captura-sardina-apogeo_0_521947968.html.

En síntesis los aspectos más sobresaliente de las sardinas de expresan a continuación.

Tabla N.- 1: Características que identifican la sardina

Sardina Nombre científico	Sardinopssagax
Nombres locales	Chile, sardina española. Ecuador y Perú, sardina o sardina del sur
Tamaño	En madurez, hasta 24 centímetros
Ubicación	Se distribuye en el Pacífico Sur oriental, desde Ecuador hasta Chile incluyendo los alrededores de las Islas Galápagos
Dieta	crustáceos planctónicos
Capturas	40 millas

La sardina contiene también cantidades significativas de vitaminas liposolubles como A, D y E. La primera contribuye al mantenimiento, crecimiento y reparación de las mucosas, piel y otros tejidos del cuerpo. Favorece la resistencia frente a las infecciones y es necesaria para el desarrollo del sistema nervioso y para la visión nocturna. También interviene en el crecimiento óseo, en la producción de enzimas en el hígado y de hormonas sexuales y suprarrenales. Por su parte, la vitamina D favorece la absorción de calcio y su fijación al hueso, y regula el nivel de calcio en la sangre.

En cuanto a los minerales, la sardina contiene fósforo, magnesio, potasio, hierro, zinc y yodo. El fósforo está presente en huesos y dientes, interviene en el sistema nervioso y en la actividad muscular, y participa en procesos de obtención de energía. El magnesio se relaciona con el funcionamiento del intestino, los nervios y los músculos, y además forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante.

El hierro es necesario para la formación de hemoglobina, proteína que transporta el oxígeno desde los pulmones a todas las células, y su aporte adecuado previene la anemia ferropénica. En cuanto al contenido en yodo de la sardina, éste es significativo, si bien abunda más en otras especies de peces.

Este mineral es indispensable para el buen funcionamiento de la glándula tiroides que regula numerosas funciones metabólicas, así como el crecimiento del feto y el desarrollo de su cerebro. Las sardinas de lata presentan un contenido de calcio muy importante porque se consumen junto con la espina. En concreto, aportan unos 314 miligramos de calcio por 100 gramos.

El inconveniente que presenta la sardina para la salud se limita a quienes padecen hiperuricemia o gota, dado su contenido en purinas, que en el organismo se transforman en ácido úrico.

Las sardinas enlatadas suelen contener más contenido calórico que las cocinadas frescas debido al aceite en el que se encuentra inmerso. Es por esta razón por la que las versiones en escabeche o al natural poseen menos calorías. Las sardinas envasadas suelen estar limpias de las tripas e interiores, no obstante poseen las espinas interiores que suelen ser comestibles.

La sardina es rica en contenido de vitamina D. Su cantidad de purinas las hace desaconsejables en la dieta de aquellas personas que tienen hiperuricemia (exceso de ácido úrico en la sangre). El contenido de colesterol es relativamente elevado, aunque suele ser inferior al de algunas carnes o embutidos y es del tipo HDL (llamado *colesterol "bueno"*).

Hoy en día se envasan con el método denominado abre fácil: método que permite abrir la conserva sin necesidad de abrelatas.

Las conservas suelen tener diversas piezas que rondan aproximadamente desde los 10 gramos (pequeñas) hasta los 30 gramos (grandes) la pieza, las mismas que servidas en lata están por regla general descabezadas.

Tabla N.- 2: Composición de la Sardina

Composición por 100 gramos de porción comestible			
Calorías	153	Vitamina A (mg)	62,9
Proteínas(g)	17,1	Vitamina D (mg)	7,9
Grasas(g)	9,4	Vitamina E o tocoferol (mcg)	1,6
*G. saturadas (g)	2,6	B1 o tiamina (mg)	0,1
*G. monoinsaturadas(g)	2,8	B2 o riboflavina (mg)	0,3
*G. poliinsaturadas(g)	2,9	B3 o niacina (mg)	6,4
Hierro(mg)	2,7	B9 o ácido fólico (mcg)	8,7
Magnesio(mg)	25,1	B12 o cianocobalamina (mcg)	28,4
Potasio(mg)	20	Mcg = microgramos	
Fósforo(mg)	258		
Cinc(mg)	0,9		
Yodo(mg)	29		

Elaborado por: Autora de la tesis.

Fuente: www.salood.com/las-propiedades-nutritivas-de-la-sardina

Figura N.- 2: Sardina, pescado azul



La sardina es un pescado azul; es decir, graso, ya que posee casi 10 gramos de grasa por cada 100 gramos de carne y es muy buena **fuentes de omega-3**, lo que nos ayuda a disminuir los niveles de colesterol y de triglicéridos; además aumenta la fluidez de la sangre, lo que hace que disminuye el riesgo de aterosclerosis y trombosis. Otro aspecto a destacar en su composición es el alto contenido en proteínas.

1.3. Plan de Proyecto de Grado

- Planteamiento del Problema

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad realizar un plan de negocios que permita comercializar la sardina a Cuba, país donde la demanda se da con mucha frecuencia por carecer de este producto. El plan de negocio propuesto va a permitir la relación directa con la propuesta y los objetivos de negocios, y es la vía como de forma consecutiva se desarrollará, sistematizará e integrará las diversas actividades que se requieren en el plan propuesto, el mismo que con las estrategias de negocio que se establezcan se lograra la meta trazada.

El plan de negocio propuesto reúne la información verbal y gráfica del negocio de sardinas en latas, que a través del directivo se da paso a organizar las labores empresariales e implementar actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito, por lo tanto se requiere realizar una investigación profunda que permita organizar los datos y seleccionar la mejor propuesta para optimizar los recursos del desarrollo del proyecto.

Es necesario hacer un análisis de la situación del mercado cubano y otros estudios que requiera el plan para su viabilidad. A través del plan de negocio se evidencia la rentabilidad y con un organigrama se detecta la manera como se ha estructurado el capital, y las fuentes que han servido de base a la financiación, se hará un análisis de la filosofía empresarial, el personal y los aspectos legales que están inmersos en este estudio.

El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

El prototipo del plan de negocio es:

1. Tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas.

2. Determinar la viabilidad económica - financiera del proyecto empresarial.
3. Definir la imagen general de la empresa ante terceras personas.

En síntesis, el plan propuesto está más focalizado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento, como una forma de asegurar su consistencia estratégica.

El presente plan de negocios busca innovar en la presentación, sabor, precio y calidad de la sardina en latas a exportarse al mercado cubano, mediante el mejoramiento continuo de su proceso de producción y tecnología aplicada.

El mercado de sardina en latas ha crecido internacionalmente. porque además de Colombia como primer cliente de este producto, son varios los países que son consumidores como: Brasil, Estados Unidos, Panamá, Cuba, entre otros.

Por lo tanto se considera una gran oportunidad de crecimiento; para ofertar un producto mejorado, con calidad certificada, mejor sabor, moderno empaque, entre otros atributos que harán más fácil su ingreso en nichos de mercados que están siendo atendidos o insatisfechos por los proveedores existentes. Para este estudio se ha considerado Camagüey, es una ciudad situada en el centro-este de Cuba, capital de la provincia y con una población de más de 300.000 habitantes y a través del puerto de las Nuevititas.

- Formulación y Sistematización del Problema

Formulación del Problema:

¿La ausencia de un plan de negocios afecta las negociaciones internacionales de sardinas en lata con Cuba?

Sistematización del Problema:

- ¿De qué forma se podrá analizar el mercado meta para la exportación de sardinas en lata?
- ¿Es Cuba un mercado apropiado para exportar sardinas en lata?
- ¿Cuáles son las actividades logísticas incluidas en la cadena de distribución?
- ¿Mediante qué estudio se podrá identificar la demanda actual?
- Como se puede definir la viabilidad de un proyecto para exportar sardinas en lata en el mercado cubano?

- Delimitación del Problema

Campo: Comercio Exterior

Área: Exportación

Tema: Plan de Negocios para exportar sardinas en latas para el mercado cubano.

Sector: Comercial

Problema: La ausencia de un plan de negocios afecta las exportaciones internacionales de sardinas en lata con Cuba

Delimitación especial: Cuba, específicamente Camagüey

Temporal: Año 2013

- Objetivos de la Investigación

- Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la exportación de sardinas en latas para el mercado cubano.

- Objetivos Específicos

1. Realizar el análisis situacional interno y externo de la empresa y el país destino, con el fin de diagnosticar las principales amenazas oportunidades del entorno así como también sus fortalezas y debilidades del negocio.
2. Determinar la demanda insatisfecha mediante el Plan Comercial que establece la demanda y oferta actual del mercado.
3. Segmentar correctamente el mercado con la finalidad de encontrar un nicho de mercado para la empresa mediante la investigación y el análisis del consumidor.
4. Establecer la logística y la arquitectura organizacional de la empresa para exportar sardinas en lata a través del Plan Técnico - Organizacional.
5. Determinar el precio del empaque y logística del transporte para comercializar las sardinas en latas a Cuba
6. Determinar el monto necesario para la inversión en el proyecto y su viabilidad mediante la realización del Plan Financiero.

- Justificación del Proyecto

- Justificación Teórica

En base a investigaciones preliminares, se evidenció que el consumo de sardina es un producto tan vital para la cadena alimenticia del ser humano, por sus potenciales nutrientes que aportan a la inteligencia y sistema inmunológico de las personas.

Cabe mencionar, que la sardina es un producto netamente del mar, el único proveedor de este producto lo entrega la madre naturaleza, es decir el mar. Para la producción de una sardina enlatada, se necesitará otros adictivos que harán más perdurable el sabor y la calidad del envasado.

En base a teorías investigativas el proyecto justifica su aplicación con respecto a los diversos beneficios económicos, sociales, entre otros. En la actualidad existe gran acogida de los productos ecuatorianos en países internacionales debido a la alta calidad y responsabilidad que las empresas ofrecen.

Cabe indicar que existen una gran cantidad de empresas que aún no cuentan con un plan de negocio para realizar exportaciones, obstaculizando niveles de comercialización alto para mantener el mercado interno, lo cual evita que el consumidor se interese en los artículos que realiza la empresa, generando pérdidas de ventas. Es necesario que se realice campañas internas y externas que ayuden a promover las bondades del producto, sus beneficios y calidad certificada, porque de esta forma se tendrán presente la marca del producto y se mantendrá la fidelidad de los clientes.

El presente proyecto buscará innovar en la presentación, sabor, precio y calidad de la sardina en latas a exportarse al mercado cubano, mediante el mejoramiento continuo de su proceso de producción y tecnología aplicada.

Los convenios que Ecuador sostiene con Cuba, se establece en la exportación de productos de grasas, aceites vegetales, sardinas, tableros de madera, entre otros. Se seleccionó Cuba como mercado meta debido al desarrollo social de sus habitantes tanto nativos como extranjeros lo cual ha permitido el consumo de pescado por su aporte entre 2 a 10% de grasa insaturada, especialmente en los pescados de carne oscura, denominados también azules, como bonito, caballa, atún, anchoveta y en sobretodo la sardina, entre otros.

Cuba es un mercado fascinante para exportar sardina en latas debido a la estadística de consumo que este país tiene permitiendo satisfacer las necesidades alimentarias de sus habitantes y visitantes.

En la balanza comercial entre Ecuador y Cuba en el año 2012 se pudo evidenciar estadísticamente que Ecuador logró un mayor crecimiento en sus exportaciones frente a Cuba marcando mayor velocidad que las importaciones. Ecuador importó USD \$ 24.014,52 millones de dólares, un 4,5% más que en el 2011. En cambio sus exportaciones cifraron USD \$ 23.898, 73 millones, un 7,1% más. Otro aspecto que marca la recuperación comercial fue que tanto la balanza petrolera como la no petrolera crecieron a favor del país.

El plan de negocio permitirá detallar de forma organizada el proceso de exportación de sardinas en lata a Cuba, promoviendo artículos de altos valores nutricionales, con gran demanda en el mercado internacional, un producto ecuatoriano que es reconocido por su diversidad alimenticia.

Colombia sigue siendo el principal comprador de la sardina. De los 5,9 millones de kilos colocados en el mercado externo, 2,8 millones de kilos fueron a ese país, el segundo cliente más importante de las 10 empresas ecuatorianas que exportan sardina en lata son los Estados Unidos. En ese mercado fueron colocados 980 163 kilos, mientras que el tercer puesto lo ocupa México con 875 47 kilos. Los brasileños, dominicanos, panameños, cubanos, peruanos y canadienses también se han convertido en los grandes consumidores de la sardina ecuatoriana. Esos países compraron unos 887 107 kilos.

Uno de los atractivos de este producto es el alto contenido de proteínas, sobre todo es rico en fósforo, magnesio y vitaminas A, B y C. Actualmente, el producto se exporta enlatado en salsa de tomate y en aceite, según la Cámara Nacional de Pesquería Ecuatoriana²

²Exportaciones de la sardina en lata del país, Diario Hoy, 21 junio, 2012, <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/exportaciones-de-la-sardina-en-lata-del-pais-207590.html> >

A pesar que la sardina no es un artículo nuevo en el mercado local e internacional, lo que se desea es promover la producción en calidad empaque y precio de lo que es la sardina en lata, un producto no tradicional dentro de la matriz productiva el Ecuador como si lo es el petrolero, lo que coadyuvará al desarrollo de las pymes y el nuevo modelo económico que desea proyectar el gobierno basado en los principios del buen vivir señalado en la constitución.

Es indispensable la estructuración de un plan de negocios el mismo que contenga el análisis de las todas variables que intervengan en el proceso y así poder evaluar la factibilidad de implementación del proyecto propuesto.

- Justificación Metodológica

El uso de un Plan de negocios para diseñar el correcto plan comercial para la venta de sardinas en latas a Cuba forma un instrumento significativo para asegurar que la empresa alcance un adecuado posicionamiento en el corto plazo, el logro de sus objetivos y los márgenes e ingresos apropiados autosustentables.

La metodología en la elaboración del Plan Estratégico que se aplica permite lograr un diagnostico actual del entorno.

- Justificación Práctica

La investigación ayudará a conocer el mejor modo de crear una empresa rentable en el corto y largo plazo mediante estudios del mercado, estrategias regionales basadas en la realidad ecuatoriana, planificación estratégica, diseño de un plan de negocios y de la estructura adecuada tanto de inversiones en capital, herramientas, como el recurso de talento humano.

- **Marco de Referencia**

- **Marco Teórico**

Generalidades de la Sardina

Las sardinas son peces pelágicos (aquellos que viven lejos de las costas) que viajan por las diferentes capas de agua y cuyo contenido graso las identifica como pescados azules.

Se incluyen en la orden clupeiformes, suborden clupeidos. A sumisma familia pertenece el arenque (*Clupeaharengus*), la anchoa (*Engraulisencrasicholus*), la alacha, el espadín y el sábalo.

Características:

- **Forma:** Es de pequeño tamaño y forma alargada.
- **Talla mínima:** En los caladeros del Cantábrico y noroeste del golfo de Cádiz, en el canario y el Mediterráneo la sardina ha de medir 11cm, el boquerón o anchoa 9 cm, el arenque 20 cm y el sábalo 30cm como mínimo.
- **Color:** Su coloración externa es en el dorso entre azul y verde, y plateada en el vientre y los flancos.
- **Longitud y peso:** Miden en torno a los 25 cm. Los ejemplares jóvenes pesan 50-100 gramos y se les conoce con el nombre de parrocha. Los adultos pesan unos 200 gramos.
- **Alimentación:** Se alimentan de plancton, pequeños peces, crustáceos y huevos de otras especies.

La sardina es un pescado azul o graso, posee casi 10 gramos de grasa por cada 100 gramos de carne- y es muy buena fuente de omega3, que ayudan a disminuir

los niveles de colesterol y de triglicéridos, además de aumentar la fluidez de la sangre, lo que disminuye el riesgo de aterosclerosis y trombosis. Por este motivo es recomendable el consumo de sardinas y otros pescados azules en enfermedades cardiovasculares. Siendo así que su contenido proteico también es elevado.

Entre las vitaminas se encuentran algunas del grupo B como la B12, B1 o Niacina, que permiten el aprovechamiento de los nutrientes energéticos (hidratos de carbono, grasas y proteínas). Intervienen en numerosos procesos de gran importancia como la formación de glóbulos rojos, la síntesis de material genético, la producción de hormonas sexuales, etc.

La sardina contiene también cantidades significativas de vitaminas liposolubles como A, D y E. La primera contribuye al mantenimiento, crecimiento y reparación de las mucosas, piel y otros tejidos del cuerpo. Favorece la resistencia frente a las infecciones y es necesaria para el desarrollo del sistema nervioso y para la visión nocturna. También interviene en el crecimiento óseo, en la producción de enzimas en el hígado y de hormonas sexuales y suprarrenales. Por su parte, la vitamina D favorece la absorción de calcio y su fijación al hueso, y regula el nivel de calcio en la sangre.

En cuanto a los minerales, la sardina contiene fósforo, magnesio, potasio, hierro, zinc y yodo. El fósforo está presente en huesos y dientes, interviene en el sistema nervioso y en la actividad muscular, y participa en procesos de obtención de energía. El magnesio se relaciona con el funcionamiento del intestino, los nervios y los músculos, y además forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante.

El hierro es necesario para la formación de hemoglobina, proteína que transporta el oxígeno desde los pulmones a todas las células, y su aporte adecuado previene

la anemia ferropénica. En cuanto al contenido en yodo de la sardina, éste es significativo, si bien abunda más en otras especies de peces.

Este mineral es indispensable para el buen funcionamiento de la glándula tiroides que regula numerosas funciones metabólicas, así como el crecimiento del feto y el desarrollo de su cerebro. Las sardinas de lata presentan un contenido de calcio muy importante porque se consumen junto con la espina. En concreto, aportan unos 314 miligramos de calcio por 100 gramos. El inconveniente que presenta la sardina para la salud se limita a quienes padecen hiperuricemia o gota, dado su contenido en purinas, que en el organismo se transforman en ácido úrico.

Las sardinas enlatadas suelen contener más contenido calórico que las cocinadas frescas debido al aceite en el que se encuentra inmerso; Es por esta razón por la que las versiones en escabeche o al natural poseen menos calorías. Las sardinas envasadas suelen estar limpias de las tripas e interiores, no obstante poseen las espinas interiores que suelen ser comestibles.

La sardina es rica en contenido de vitamina D; Su cantidad de purinas las hace desaconsejables en la dieta de aquellas personas que tienen hiperuricemia (exceso de ácido úrico en la sangre). El contenido de colesterol es relativamente elevado, aunque suele ser inferior al de algunas carnes o embutidos y es del tipo HDL (llamado *colesterol "bueno"*).³

Hoy en día se envasan con el método denominado **abre fácil**: método que permite abrir la conserva sin necesidad de abrelatas. Las conservas suelen tener diversas piezas que rondan aproximadamente desde los 10 gramos (pequeñas) hasta los 30 gramos (grandes) la pieza. Las piezas servidas en lata están por regla general descabezadas.

³ www.taringa.net/.../La-sardina-el-alimento-mas-completo-del-mundo.ht.

- Marco Conceptual

- Lata de sardinas.

Una lata de sardinas es una conserva de sardinas (*Sardina pilchardus*) que suele hacerse en un medio de aceite vegetal o en un medio ácido: vinagre (escabeche), aunque existen versiones envasadas "al natural" con los jugos de la propia sardina.

Se trata de un alimento graso y saludable abundante en aceites omega 3. Tienen la ventaja de no tener que ser limpiadas de sus espinas y de poder ser servidas rápidamente en una tapa, un aperitivo, el relleno de una empanada, o simplemente en forma de bocadillo (el popular "bocadillo de sardinas"). Existen versiones comercializadas de este producto conservadas en salsa de tomate, picantes, al limón, etc.

El proceso de enlatado y conserva de este pez es antiguo pero su conserva en recipientes metálicos ya comenzó en el año 1985 mediante el ingeniero Frank E. Booth que vivía en Monterey, California, con el enlatado de sardinas del Pacífico (*Sardinopscaerulea*) en latas de metal convenientemente selladas.

En España, se describen procesos de conserva de sardinas desde el siglo XIX, con las primeras fábricas de producción masiva en Isla Cristina y Ayamonte en 1888, como respuesta a las previamente establecidas en Villa Real de Santo Antonio (Portugal) para la conserva fundamentalmente de sardina (y atún).

- Mercado.

Área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

- **Entorno de Marketing.**

El entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta.

- **Macro entorno.**

Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el micro entorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

- **Micro entorno.**

La tarea de la gerencia de marketing es atraer clientes y forjar relaciones con ellos creando valor y satisfacción para los clientes. Sin embargo, los gerentes de marketing no pueden lograr esto solos. Su éxito dependerá de otros actores del micro entorno de la empresa: otros departamentos de la misma, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y diversos públicos, que constituyen el sistema de entrega de valor de la empresa.

- **Exportación.**

“Una exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero.

Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado, son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. La complejidad de las diversas legislaciones y las condiciones especiales de estas operaciones pueden presentarse, además, se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales”.

Características

Cuando una empresa decide ingresar a otro país lo puede hacer de diferentes maneras. Existen tres factores que determinan el modo de ingreso de la empresa en otro país:

- Las ventajas de propiedad de la empresa,
- Las ventajas de ubicación del mercado y
- Las ventajas de internacionalización.

Las ventajas de propiedad se refieren a los activos fijos de la empresa, a su experiencia internacional y su capacidad para desarrollar productos innovadores.

Las ventajas de ubicación del mercado se refieren al tamaño y potencial de crecimiento del mercado.

Por último, **las ventajas de internacionalización** se refieren a las habilidades que posee la empresa para alcanzar sus metas por méritos propios, es decir, sin ceder licencias a otras compañías. La elección de ingresar a mercados extranjeros también puede darse como resultado de un objetivo de la empresa.

El presente proyecto se ubicará dentro de las ventajas de internacionalización, donde la empresa exportadora de sardinas en latas alcanzará sus metas por méritos propios.

Ventajas y desventajas

La exportación requiere de una baja inversión y permite a los administradores tener un control operativo mayor, sin embargo, exportar también significa perder control sobre el marketing de la empresa.

Conforme una empresa crece, la oportunidad de exportar es cada vez mayor. Y aunque, por ahora, las empresas más grandes son las principales exportadoras, las empresas pequeñas también están desarrollando estrategias de exportación para entrar en el mercado de otros países.

Los ingresos totales de una empresa no se correlaciona directamente con el tamaño de la empresa, esto quiere decir que la intensidad de las exportaciones se determinará en base a la relación ingresos-exportaciones.

Al considerar las Etapas de desarrollo en ocasiones, la exportación se puede dar por accidente y no como consecuencia de un plan de negocios. Es por esto que las empresas muchas veces se encuentran en situaciones imprevistas y nuevas. Conforme las empresas adquieren mayor experiencia en este rubro, estas tienden a ampliar más su mercado y a diversificar sus productos.

- **Etapa 1: Compromiso inicial**

Dentro de la primera etapa se encuentran las empresas que venden sus productos o servicios en el mercado doméstico y las empresas interesadas en ser futuras exportadoras.

- **Etapa 2: Exportación inicial**

En la segunda etapa se consideran a las empresas que realizan exportaciones esporádicas, empresas con potencial en los mercados de exportación y, por último, empresas incapaces de cumplir las expectativas de exportadoras.

- **Etapa 3: Avanzada**

En la última etapa se consideran a las empresas se realizan exportaciones regulares y experiencia realizando ventas en otros países, y empresas capaces de usar diferentes estrategias para ingresar a los mercados.

Plan de negocios.

El plan comercial se refiere a la planificación de las tareas de gestión o administración comercial, donde se deben considerar los siguientes aspectos principalmente:

- **Gestión de Ventas.** Define la función de ventas dentro de la empresa, las características de la fuerza de ventas, las estrategias de atención al cliente y el presupuesto de ventas.
- **Promoción de Ventas.** Se refiere a la integración de las fuerzas de ventas con el marketing; incluye la publicidad, las técnicas de promoción relacionadas al cliente final o distribuidores, el merchandising, la investigación de mercados y el manejo de las relaciones públicas.
- **Gestión de Clientes.** Se refiere a conocer que es lo que buscan los clientes, identificar su nivel de satisfacción con respecto a los productos y determinar los programas de fidelización para mantener y aumentar la cartera de clientes.

Técnicas de Negociación. Incluye los elementos, fases y el ciclo de negociaciones que se pueden llevar a cabo en las distintas interacciones.

- Hipótesis de Trabajo

¿Un plan de negocios estructurado adecuadamente para exportar la sardina en lata al mercado cubano, contribuirá a nuevos acuerdos comerciales en relación a este producto, logrando de esta manera identificar nuevos mercados, permitiendo mejorar la balanza comercial?

▪ **Variables e indicadores**

Variable independiente: Plan de negocios

Variable dependiente: Exportación de sardinas en latas

Indicadores: Mercado; Posicionamiento del producto; Nicho de mercado.

- Aspectos Metodológicos
- Modalidad básica de investigación

Para el presente proyecto de exportación se utilizarán los métodos de investigación de tipo exploratorio, bibliográfico - documental y concluyente. En la fase de investigación exploratoria se hará uso de datos secundarios externos originados por el Banco Central del Ecuador, la Corporación Aduanera Ecuatoriana, la CORPEI, el INEN, el Ministerio de Industrias y Competitividad y los organismos pertinentes que provean de información para entender los factores que intervienen en un proceso de exportación del producto a ser analizado.

De la misma manera se utilizará la información recabada de empresas proveedores a fin de analizar las cotizaciones y comparar las propuestas para validar mecanismos de elección. Para la investigación concluyente se utilizarán encuestas estructuradas que permitan indagar la capacidad de oferta que tienen los potenciales proveedores y realizar un análisis de tipo cuantitativo y cualitativo del producto, para tomar decisiones de compra.

La aplicación de la recolección de información se la realizará de manera ordenada, respetando cronogramas de trabajo, para así aprovechar de la mejor manera el tiempo y recursos económicos, luego los resultados se manejarán una base de datos para que se facilite el estudio y el análisis de resultados.

Capítulo II.

Plan Estratégico

2.1. Objetivos del Capítulo

Determinar la demanda insatisfecha mediante el Plan Comercial que establece la demanda y oferta actual del mercado, para la exportación de sardina en lata.

2.2. Análisis Estratégico.

2.2.1. Análisis del macro entorno

Los aspectos que se analizan del macro ambiente Internacional son los siguientes factores sociales, culturales y factores demográficos

2.2.1.1. Macro ambiente del negocio.

El entorno Internacional donde operará nuestro proyecto será el mercado de Cuba, específicamente Camagüey.

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.

Cuba tiene numerosos e importantes factores culturales, y sociales, que tienen influencia directa con el negocio que se busca desarrollar.

Los principales aspectos analizados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla.3.- Factores Sociales y Culturales y demográficos.

<p>Factores sociales</p>	<p>Valorar el trabajo educativo, así como acciones que se desarrollan en el contexto comunitario actual, es imprescindible las experiencias del trabajo acumulado desde los primeros años que sucedieron al triunfo revolucionario. En el proyecto de transformación revolucionaria que se inició en enero de 1959, ha tenido gran importancia en el espacio comunitario; los cambios socioeconómicos, políticos y culturales derivados de la aplicación de las políticas sociales y programas de beneficio social, tuvieron precisamente su impacto en ese contexto.</p>
<p>Ubicación Geográfica</p>	<p>Cuba es la mayor y más occidental de las Antillas Mayores y está estratégicamente ubicada a la entrada del Golfo de México, su costa meridional es bañada por el Mar Caribe y la norte por el Océano Atlántico y el Golfo de México. La isla de Cuba tiene una longitud (este-oeste) de 1 250 km (780 millas) y un ancho promedio (norte-sur) que varía entre 32 y 210 km (20-131 millas) y posee aproximadamente 5 800 km de costas (3 625 millas). Su forma alargada y estrecha ha sido reiteradamente comparada con la de un caimán y facilita que los vientos alisios dejen sentir su influencia refrescante en todo el territorio.</p>
<p>Clima y Topografía</p>	<p>El <i>clima</i> de Cuba es tropical; moderado por los vientos alisios, en su <i>topografía</i> destacan tres grandes sistemas montañosos. En el occidente, la Sierra de los Órganos; en la parte central.</p>
<p>Religión</p>	<p>País laico con libertad de cultos. Predominan las religiones católica y afrocubana, aunque también existen otras tendencias.</p>
<p>Idioma</p>	<p>Es el español y no existen dialectos, utilizándose el idioma inglés en operaciones comerciales.</p>
	<p>El mogote más alto es el Pan de Guajaibón, la mayor <i>elevación</i> del</p>

Elevación	occidente de <i>Cuba</i> (699m).
Superficie	Densidad de población 100.0 habitantes por km ² Superficie de tierra 109 820 km ² .
Fundación	10 de octubre de 1868
Población	<i>Cuba</i> cuenta con una <i>población</i> estimada de 11.200.000 habitantes. 2013

Elaborado por: Autora de la tesis

Fuente: Fundación Universia. www.fundacionuniversia.net.

Mapa de Cuba



Nombre oficial: República de Cuba

Capital: Ciudad de La Habana, con alrededor de 2'200.000 de habitantes, localizada en la costa noroeste de la isla frente al Estrecho de la Florida.

Moneda nacional: La moneda nacional es el peso cubano (CUP) que se canjea a razón de 24 por el peso cubano convertible, que a su vez es equivalente a 1.00 dólares americanos. En la realidad, el peso convertible cubano (CUC) es la moneda de uso corriente en establecimientos y servicios turísticos (hoteles, restaurantes, alquileres de autos, taxis, servicentros, etc.), e incluso es utilizada ampliamente por la población cubana en la vida cotidiana. Normalmente un turista hará todas sus transacciones pagando con CUC o con Euros en los destinos turísticos en que esta moneda es aceptada: Jardines del Rey, Cayo Largo del Sur, Varadero, Norte de Holguín.

División político- administrativa: Cuba está dividida en 15 provincias y el municipio especial Isla de la Juventud (Isla de Pinos).

Entre las provincias están:

1. Pinar del Río
2. Artemisa
3. La Habana
4. Mayabeque
5. Matanzas
6. Cienfuegos
7. Villa Clara
8. Sancti Spíritus
9. Ciego de Ávila
10. Camagüey
11. Las Tunas

12. Granma
13. Holguín
14. Santiago de Cuba
15. Guantánamo
16. Municipio Especial Isla de la Juventud

Las ciudades capitales coinciden con el nombre de las respectivas provincias excepto en Mayabeque (capital: San José de las Lajas), Villa Clara (Santa Clara) y Granma (Bayamo).

Economía: La economía cubana se basa en la actividad de los servicios, la actividad turística, la actividad agropecuaria, la minería y la industria; las principales producciones del país son: níquel, azúcar crudo, tabaco en rama, servicios turísticos, bebidas alcohólicas, tabacos (habanos) y cigarrillos, café, cítricos, perfumería y productos derivados de la pesca.

El producto interno bruto del país es de aproximadamente 47 309 millones de pesos anuales con una media de 4 208 pesos por habitante. Por su peso en la creación del PIB la industria es la actividad económica más importante con el 29%, le siguen los servicios sociales con el 23%, el comercio y turismo con el 22% y la agricultura con el 8%.⁴

2.2.2. Análisis de la industria

El índice de volumen físico de la industria por el origen; muestra las relaciones porcentuales del volumen físico de producción contra el año anterior, obtenido a través de una selección de 126 productos que se agrupan tomando como base la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Naciones Unidas, se valoran a precios constantes de 2003

⁴[enciclopedia.us.es/index.php/Municipios de Cuba](http://enciclopedia.us.es/index.php/Municipios_de_Cuba)

2.2.3. Análisis interno

La experiencia cubana de los últimos años (1970 -2012) contribuye a comprender claramente los efectos de las intervenciones estatales en la economía, el impacto negativo de los políticos cuando lo económico se subordina a otros criterios y los límites y posibilidades que tiene un país pequeño para desarrollarse en términos económico se plantean algunas cuestiones técnicas precisas, de modo que la verdad surja evitando la discusión ideológico - política que impide conocer el proceso.

De este modo, se orienta y se organiza el trabajo en las principales industrias de Cuba, entre ellas se destacan:

- Industrias lácteas.
- Industrias molineras y confiterías
- Industrias cárnica
- Industrias de bebidas y licores
- Otras industrias procesadoras
- Industrias de equipos y envases
- Conservas de frutas y vegetales

Cuba no ha experimentado una industrialización importante. Una industria que sufre un alto grado de sub-utilización no puede generar los mismos niveles de ingresos externos que producen el turismo o las remesas.

La diversificación de las exportaciones que se puede estar logrando en Cuba en los últimos años se debe más al desarrollo turístico que a cualquier otra actividad de tipo industrial. Aunque el desarrollo de las industrias pesquera y tabacalera en el sector exportador ha contribuido a una cierta diversificación, la negligencia con que se ha tratado a la industria azucarera cubana ha aumentado esa diversificación por omisión.⁵

⁵ONE Oficina nacional de estadísticas e información. Cuba 2013

2.2.4. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Plan de negocios bien estructurado - Personal altamente capacitado - Producto reconocido en el mercado - Mejora continua del producto (innovación) - Liderazgo en las actividades laborales del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva y con poca experiencia. - Limitados recursos financieros. - Poca experiencia en redes comerciales internacionales. - Preferencias marcado por conservas de otras especies - Altas informalidad en pesca artesanal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El mercado presenta grandes oportunidades para el comercio de sardinas. - Participar en ferias nacionales e internacionales que permita establecer relaciones comerciales con nuevos clientes. - Ser parte de los programas de asistencias técnicas. - Y promoción de exportación PYMES exportadoras. - Oportunidad de financiamiento para nuevas iniciativas de exportación. - Capacidad del talento humano para brindar un producto con calidad. - Descubrir nuevos mercados que no han sido explotados 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de empresas con mayor competitividad con el mismo producto. - La competitividad de calidad y costos de los productos. - La crisis económica por el cual atraviesa Cuba. - Presencia de productos sustitutos que desplace el producto. - Privación de una política de precios en la industria y en el entorno. - Rápido avance de países competidores - Resistencia a cambios en la Pymes

2.2.5. Viabilidad estratégica de invertir

El análisis FODA, conlleva a realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia que el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La estrategia corporativa o de inversión resultante de nuestra evaluación ambiental o FODA (que nos muestra oportunidades altas y fortalezas altas) y que nos permitirá alcanzar nuestro objetivo corporativo es la estrategia de crecimiento la cual equivale a una decisión de invertir agresivamente. También nos permitiría alcanzar el objetivo corporativo con las estrategias de crecimiento lento y combinación de negocios que equivalen a invertir selectivamente y mantener la inversión (a través de alianzas estratégicas), respectivamente.

2.3. Planteamiento Estratégico

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización internacional de sardinas en latas como un producto ecuatoriano con valor agregado hacia el mercado Cubano.

2.3.1.2. Misión

Satisfacer la demanda de los habitantes de la República de Cuba, de manera especial a la ciudad de Camagüey, por medio de la comercialización de sardinas en latas desde Ecuador, con alto grado de calidad, con una filosofía de trabajo

caracterizada a través de una mejora continua, agregación de valor, liderazgo, respeto al consumidor, legalidad, servicio y eficiencia de la empresa.

2.3.2. Objetivos Estratégicos

- Implementar un modelo de capacitación a desarrollado que logre mejorar una gestión y aplicación desarrollar que logre mejorar la gestión y el sistema administrativo, operativo y comercial integrado, automatizado, efectivo, ágil, innovador, flexible y con habilidades para competir exitosamente en el mercado cubano y brindar soluciones prácticas y pertinentes.
- Desarrollar técnicas innovadoras que aceleren el proceso productivo y de exportación.
- Alcanzar un medio de negociación comercial del producto de sardina en lata por medio de las herramientas del internet negociación Onlyne

2.3.5. Estrategias

Las estrategias más importantes que se adopta para desarrollar los objetivos son las siguientes:

Tabla 4.- Tipos de estrategias

Tipo de estrategias	Estrategias	Definición
Internacionales	Desarrollo de planes de marketing	Esta estrategia generalmente se da cuando se quiere buscar nuevos mercados o aumentar el número de clientes.
Competitivas	Especiales hacia los competidores	Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores
Producto	Métodos eficientes para aumentar la rentabilidad	Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad.
Mercado	Construir estrategias específicas	Realizar estudios para determinar el mercado al que va dirigido el producto para poder construir estrategias específicas
De precios	Organizan resultados satisfactorios	Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a los de la competencia;
Publicidad	Promociona por campañas publicitarias	determinar si se va a realizar una campaña publicitaria

2.3.5. Sistema de Valores

Los valores finales y operativos del negocio a desarrollar:

Valores finales	Valores operativos
<p>Calidad.- La empresa tomará como una herramienta básica para brindar un producto de calidad que permita que la sardina en lata sea comparada con cualquier otra de su misma especie</p>	<p>Respeto.- valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; en la comercialización al mercado cubano es necesario considerar que bajo ninguna circunstancia se debe tolerar la mentira, la calumnia y el engaño.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras.- Mejorar la calidad de los servicios prestados Incorporando otros que se adapten a los requisitos de los clientes y el mercado cubano. • Mejorar y hacer más eficientes los procesos internos de la sardina en lata para que a su destino entre como un producto de calidad. 	<p>Responsabilidad.- La Responsabilidad con respecto a los compromisos comerciales contraído en el país de destino.</p>
<p>Liderazgo.- El directivo de la empresa capta la voluntad de sus empleados y estos a la vez se compenetran con el rumbo de la empresa y aceptan sugerencias, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa.</p>	<p>Cooperación.-El trabajo en común llevado a cabo por parte de los empleados de la empresa donde todos van a dar sus mejores esfuerzos hacia un objetivo.</p>
<p>Toma de decisiones tomando como punto de partida al gerente y posteriormente a sus directivos.</p>	<p>Compromiso.- Un alto compromiso en el trabajo identificándose con el trabajo específico de en su conjunto, en tanto que un alto compromiso organizacional se identificar con la organización propia.</p>

Capítulo III.

Plan Comercial

3.1. Objetivos del capítulo

Segmentar correctamente el universo de los compradores del productos, con la finalidad de encontrar un nicho de mercado para la empresa mediante la investigación y el análisis del consumidor.

3.2. Análisis del Mercado de Referencia

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

Este plan de negocios se desarrollará en un mercado de tipo de bienes de consumo final, específicamente de productos alimenticios. Su estructura de mercado es de competencia imperfecta, que forma parte del tipo de competencia monopolística cuya estructura de mercado se identifica por la gran cantidad de vendedores y compradores microempresarios, con productos parcialmente diferenciados y que no existen bienes de ingresos a dicho mercado para los competidores.

Sintetizando el tipo de estructura del mercado, se da de la siguiente manera

Tipo de mercado	Bienes de consumo final
Estructura de mercado	Competencia monopolística
Productos	Sardinias en latas

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

En el análisis del segmento del mercado objetivo se han considerado ciertas variables que permite visionar con mayor amplitud los pormenores que influyen en las negociaciones comerciales.

El comercio exterior de Cuba empieza a normalizarse desde 1963 y las importaciones de productos pesqueros experimentan un fuerte aumento mediante las adquisiciones que se realizan directamente a la flota soviética, que opera en puertos cubanos. El Gobierno de Cuba celebró convenios de amplias proporciones con el Gobierno de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, que en los primeros años se ha traducido en el envío de embarcaciones y tripulantes soviéticos para desarrollar la pesca en Cuba y la construcción de un moderno puerto pesquero para atender a la flota soviética del Atlántico y la naciente flota cubana.

Las exportaciones cubanas de productos pesqueros se han visto seriamente afectadas a partir de la década de los ochenta y para el 2000 ha mostrado una leve recuperación, por la apertura de nuevos mercados para la langosta en Canadá y Francia.

Todas estas causas conllevan a que existe la necesidad de abastecer el mercado y existiendo esta oportunidad es factible el plan de negocios que se propone.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

Las competencias directas del presente negocio las entidades que operan en la industria pesquera de Cuba son:

- 5 grupos empresariales que agrupan a 75 empresas distribuidas a todo lo largo y ancho del archipiélago.

- 2 Centros de Investigaciones pesqueras, uno para pesquerías marinas y otro para acuicultura.
- 2 Centros de preparación de profesionales, uno para pesquerías marinas y otro para acuicultura, concentraciones de sardina se han encontrado en el banco de Campeche y en otras áreas del golfo de México. Actualmente, se experimenta con la red de cerco y con la luz eléctrica, habiéndose obtenido buenos resultados. La cría artificial de las esponjas tienen un excelente mercado en el exterior. El departamento de artes de pesca está ensayando diferentes sistemas de captura que modifiquen substancialmente los tradicionales métodos de pesca que se han estado aplicando en Cuba. La introducción de la nasa antillana para la captura de la langosta, la red de cerco para la captura de la sardina y del bonito, las redes de arrastre en pareja, etc., son uno de los nuevos métodos que ha estado ensayando el centro en estos últimos años.

Desgraciadamente, la divulgación de los resultados obtenidos no es muy eficiente, aspecto muy importante a considerar ya que las tradiciones están muy arraigadas en los medios pesqueros. Un laboratorio tecnológico y de microbiología se ocupa de mejorar los métodos de preservación de pescado y mariscos para las conservas que se hacen en Cuba.

Los barcos de investigación han recorrido principalmente el área del Golfo de México, Mar Caribe y la parte noroccidental del Atlántico Norte.

3.2.4. Factores críticos de Éxito y ventajas competitivas a desarrollar

Se pudo investigar que el puerto pesquero de la Habana es uno de los más modernos en su género y cuenta con las siguientes instalaciones:

1. Portuarias
 - a. Muelle de carga y descarga de una longitud total de 800 metros.

- b. Muelle de reparaciones de 450 metros.
- c. 7 grúas de pórtico de 5 toneladas c/u, 6 grúas escaladoras, 8 montacargas, automotrices, 28 montacargas eléctricos, tractores, camiones de carga, refrigeradores y otros medios de transporte.

2. Sistema de frío

La capacidad de los frigoríficos se divide de la siguiente manera:

- a. 2.900 toneladas para pescado congelado a temperaturas de -25°C .
- b. 5.870 toneladas de cámaras tipo universal con temperaturas entre -2°C y -25°C .
- c. 1.280 toneladas para pescado salado con temperaturas de 0°C hasta 7°C .

Las cámaras de congelación tendrán una capacidad de 30 toneladas al día. Anexo al frigorífico existe una fábrica de hielo con capacidad de 80 toneladas al día.

3. Talleres de proceso

El taller de semiproceso consiste en descamar, cortar cabezas, aletas y obtener trozos de pescado. El puerto cuenta con una planta para procesar arenque con tres líneas mecanizadas que permiten alcanzar una producción de 19.5 toneladas la hora.

También existe un taller de semi-proceso con capacidad de 10 toneladas al día de trozos de pescado. Para el proceso de salmuera existe un almacén de sal con capacidad para 4.000 toneladas de sal.

4. Taller de reparaciones

Para atender las reparaciones profilácticas y corrientes de 130 barcos pesqueros existen más de 17 secciones que cuentan con los más modernos equipos mecánicos.

También se cuenta con un taller para montar y reparar artes de pesca.

5. Dique flotante

Se pueden varar barcos de hasta 2.500 toneladas.

6. Otras instalaciones

El puerto contará con una planta termoeléctrica de 8.000 kilovatios de capacidad. Cerca de La Habana se tendrá una estación de radio para comunicarse con los barcos pesqueros. Habrá un sistema de comunicaciones y señalizaciones que contempla el uso de la televisión industrial.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Considerando que Camagüey, es una ciudad situada en el centro-este de Cuba, capital de la provincia y con una población de más de 300.000 habitantes y que se puede acceder con mayor facilidad a través del puerto de las nuevitas. Por lo tanto la demanda que atenderá el proyecto propuesto es el 20 % de la población, teniendo presente que existen otros productos sustitutos como el bacalao seco y la sardina enlatada que la población consume, y además que en el mercado también llegan productos de otras empresas para abastecer sus necesidades alimenticias, sin embargo la población que atenderemos son aquellos lugares apartados que no siempre tienen acceso a dicho producto.

Cabe destacar que el resto de la población tiene acceso al producto debido a que a partir del año dos mil se observa una fuerte recuperación de las importaciones debido al convenio que se firmó con la Unión Soviética, en virtud del cual se inició la entrega en puertos cubanos de pescado fresco, como merluza, Saida y Pikcha por parte de la flota soviética que opera en las proximidades del territorio cubano, como también bacalao seco o en salmuera y sardinas para ser elaborado posteriormente en industrias cubanas. En estos períodos las importaciones estuvieron compuestas por 10.721 toneladas de pescado congelado, 13.330 toneladas de bacalao y 8.350 de sardinas en lata, que costaron al país la suma de 14 millones de dólares.⁶

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

La demanda que atenderá el proyecto son las personas de 18 años hasta los 60 por ser económicamente activas, aunque eso ni significa que sea utilizado este producto para todas las demás personas de otras edades a las establecidas.

Cabe destacar además que el proyecto propuesto atenderá a las empresas que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo y a los comerciantes sean estos mayoristas y minoristas, que llegan con sus productos al consumidor final.

Hay que destacar que Cuba también es productora de pesca pero que su oferta no abastece a toda la población, siendo ese el mercado que se va a abastecer con la propuesta presentada. Actualmente Cuba está recibiendo la asistencia técnica de otros países o contratando personal extranjero para

⁶Los datos de finanzas públicas para 2011 se refieren al presupuesto de ingresos y gastos planificados a fines de 2010 y publicados en la Gaceta Oficial del Gobierno de Cuba.

suplir las deficiencias de personal nacional. Sin embargo, esta situación no puede durar indefinidamente y el Gobierno Cubano ha iniciado un programa intensivo de formación de cuadros para llenar la necesidad de técnicos que requiere la puesta en marcha del Plan Pesquero.

Cabe mencionar que el sector pesquero en cuba se prepara al personal para que cumpla con una serie de actividades inmersas en el sector pesquero. Entre ellos prevalece estudios primarios, experimental de un año, y el más avanzado es la Escuela Superior de Pesca “Andrés González Lines” han pasado por diferentes pruebas de selección. El plan de estudios abarca dos especialidades: la de pilotos de pesca y la de maquinistas; ambas especialidades se cursan en dos años y medio.

3.3. Plan de Comercialización del producto

3.3.1. Objetivos del plan de comercialización

- Conocer el mercado cubano haciendo uso de los elementos más relevante del precio, producto, plaza y promoción.

3.3.2. Mix de Marketing

El marketing mix conocido también como mezcla de marketing va a permitir analizar las herramientas y variables para que el responsable de marketing cumpla los objetivos del plan de negocios planteado. Es decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El plan de negocio propuesto tiene objetivos a mediano y largo plazo lo que permite que el marketing mix plantee los objetivos que se esperan lograr.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

Figura 4.- Marketing Mix



Elementos del marketing mix

Producto.- el producto que se va a comercializar es la sardina, su ciclo de vida comienza con el lanzamiento, sigue con el crecimiento, alcanzando la madurez hasta que finalmente entra en declive. Es importante tener presente la fase del ciclo de vida del producto y a partir de aquello diseñar las estrategias.

Precio.- En esta variable se establece la información sobre el precio del producto que se ofrece en el mercado cubano. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

Plaza.- Esta variable engloba tanto el producto en sí que es la sardina y satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, entre otros.

Promoción.- La promoción de la sardina analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público cubano, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto.

3.3.2.1. Auditoria y Estrategia de Producto

La estrategia de productos es una parte relevante del marketing para el negocio de la sardina, y a través del marketing mix, se puede establecer acciones tales como promociones, precios bajos, calidad, que garantice un plan de mercado acorde a lo estipulado en el presente trabajo de tesis.

Conocer, todas las características y atributos del producto, sus ventajas, posibilidades de desarrollo, su ciclo de vida, es decir su razón de ser.

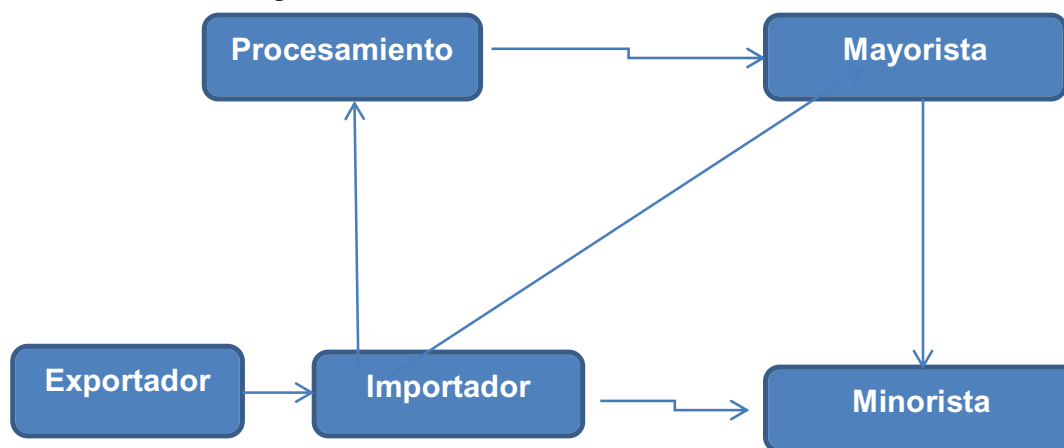
3.3.2.2. Auditoria y Estrategia de Precio

La estrategia de precios de la sardina se contempla de acuerdo al incremento o bajo del producto, por ejemplo en tiempo de veda va a incidir en mayor grado el precio y en otro momento de mayor producción los precios bajan y se vuelven más competitivos.

3.3.2.3. Auditoría y Estrategia de Distribución

El importador cubano compra el producto y lo distribuye a través de los canales mayoristas. También el importador vende a minoristas, la existencia de varios eslabones en la cadena comercializadora es de gran importancia. Considerando que cada eslabón debe obtener un margen de ganancia. Para cumplir con este proceso es importante mencionar los canales de comercialización.

Figura N. 5.- Canales de comercialización.



3.3.2.4. Auditoría y Estrategia de Promoción

La mercadotecnia requiere algo fijarle un precio atractivo al producto, y ponerlo al alcance de sus clientes meta. La comunicación es de vital importancia y nunca debe dejarse al azar.

Para tener una buena comunicación, las compañías de publicidad desarrollan anuncios efectivos, como programas de incentivos de ventas, y empresas de relaciones públicas a fin de crear una imagen corporativa. Otro aspecto importante que se ha considerado es entrenan a los vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos. Pero, para la mayor parte de las compañías, la cuestión no está en si deben tener una comunicación, sino en cuánto deben gastar y en qué forma.

Capítulo IV.

Plan Técnico-Organizacional

4.1. Objetivos del Capítulo

Establecer la logística y la arquitectura organizacional de la empresa para exportar sardinas en lata a través del Plan Técnico - Organizacional.

4.2. Plan Técnico

4.2.1. Capacidad de producción

El mercado Cubana en relación al consumo de sardina no es tan alto, en base a las referencias en **anos** anteriores, se evidencia que en las temporadas bajas se capturan de 20 a 30 gavetas de sardina. En las épocas altas los pescadores logran entre 80 y 100 gavetas diarias. La sardina tiene un período de veda, que se da en marzo y dura 30 días. La especie es exclusiva para los enlatados de sardinas del país, siendo la principal materia prima para la industria de conservas, las fábricas de sardinas utilizan especies como picudillo (jurel) o botellita. Por eso artesanal dirigen sus redes a esos pelajidos.⁷

En el país hay 120 embarcaciones sardineras artesanales, conformada básicamente por 13 tripulantes salen a las 18:00 del puerto y retornan a las 07:30 para descargar en las bodegas.

⁷ Mario Cucalón es capitán de uno de los 18 barcos de la flota de Palmar. 2012.

4.2.2. Plan de Producción

El precio de estos pelágicos es superior en el mercado y por eso la pérdida para el pescador es menor. Una gaveta de sardina cuesta entre USD 6 y 7. Por las otras especies como la botellita y picudillo se paga entre USD 15 y 18. En Manabí, el precio de este recurso es similar. Con frecuencia dos meses al año los pescadores no encuentran sardina, porque lo que el precio de este varía por aumento en su demanda y su precio fluctúa entre USD 450 y 500 la tonelada. En épocas de abundancia el precio baja a USD 320 por tonelada.⁸

4.2.3. Localización

La sardina, también conocida como pinchagua en las costas de Ecuador, es una especie cuya pesca se efectúa desde fines de junio hasta mediados de agosto. Estos peces plateados son utilizados en un 90% para la fabricación de conservas en lata. Los habitantes de Jama, Los Arenales, Las Gilses, Los Ranchos y Machalilla (Manabí) y Chanduy (Santa Elena) viven de la captura, limpieza del pescado y venta de estos menudos peces, que viajan en grandes cardúmenes (grupos de cientos o millones de peces) ellos tienen que recorrer un trayecto, hasta 15 millas de distancia de las costas del Ecuador, por lo general esta especie es parte de la cadena alimenticia de otras especies de mayor tamaño se convierten en presas para sus potenciales depredadores naturales. El mayor centro de desviscerado se concentra entre los sitios Arenales, Las Gilses y Los Ranchos, al noroeste de Crucita. Allí 8000 personas trabajan desde fines de junio hasta fines de agosto, durante el año como temporada, como referencia podemos indicar que el sr. Andrés Delgado quien vive en sitio los arenales de Crucita viene trabaja en el desviscerado desde hace 30 años. La tonelada de sardina limpia, libre de escamas, cabeza y vísceras se vende a USD 600 a los comerciantes, quienes venden a las 14 procesadoras en Manta, Montecristi y Jaramijó.

⁸ Simón Rodríguez, representante de la flota sardinera.

Allí se elaboran las sardinas en conservas. Se puede comprar por lotes de entre 5 y hasta 20 sardinas en USD 3 y 5 dólares para el consumo familiar. En Los Arenales, al filo de la playa, están las ramadas (estructuras de caña con techo de cade), donde trabajan los desvisceradores. Los desperdicios de la sardina se acumulan en grandes camiones y se transportan a las tres fábricas de harina de pescado de Manta y de Jaramijó. En síntesis se puede evidenciar que este producto se captura en diferentes puertos en su época de veda y por tal motivo se puede ofertar con la seguridad de poder cumplir con los compromisos contraídos.

4.2.4. Proceso productivo/operacional

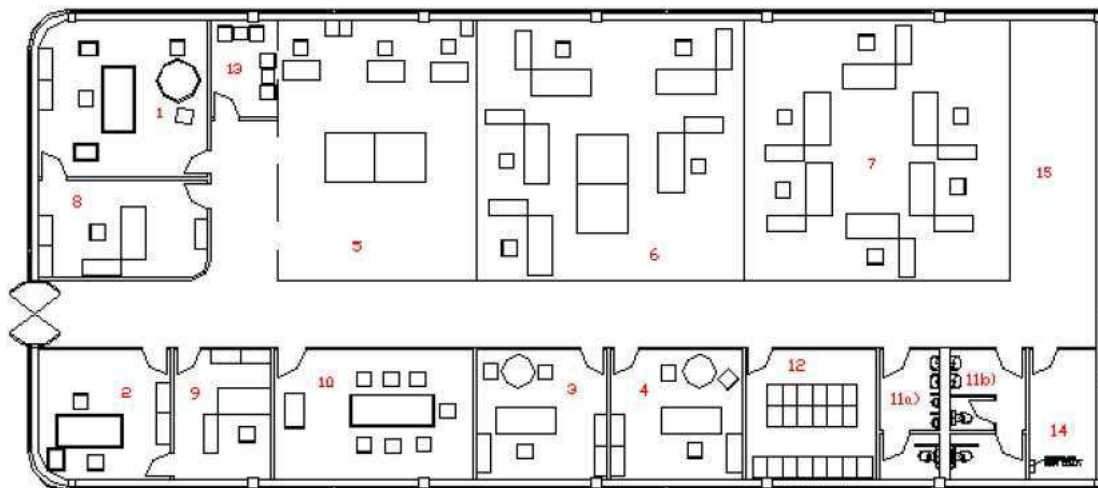
Tomando como referencia criterios de pescadores en la provincia de Manabí, consideran que la pesca de sardinas es un trabajo familiar, tomando como ejemplo a Familias de los sitios de pescas antes señalados, siendo así que hasta cinco miembros se dedican a esta labor sin importar la hora. La gente se levanta a trabajar cuando se corre la noticia de que los 12 barcos sardineros traen al pescado en sus bodegas de entre 6 y 15 toneladas de capacidad.

En el país hay 60 barcos sardineros. Les pagan 50 centavos por tacho de sardina limpia. “Si hay mucha sardina un día bueno puede significar USD 10 por persona dependiendo la agilidad del trabajador”,⁹. La sardina en pocas cantidades es utilizada para la elaboración de cebiche y también la preparan asada. Para la preservación de la especie hay dos meses de veda: en marzo y en septiembre.

La pesca de la sardina para fines industriales empezó a fines de 1970 con el inicio de las actividades de las empresas transformadoras en el puerto de Manta. Las capturas, según el Instituto Nacional de Pesca, en el 2009 se situaron en las 22 527 toneladas de sardina larga y de la redonda en 1 154 toneladas.

⁹Referencia tomada de un pescador de apellido Delgado, en el Recinto Santa Rosa.

4.2.5. Distribución de instalaciones (layout)



El Layout presentado está diseñado para dar un servicio adecuado y siguiendo cada uno de los números que aparecen en cada apartado se distribuye de la siguiente forma:

Tabla 5.- Distribución de las instalaciones de layout.

1	Administración principal.	9	Trozado y cortado
2	Recepción de la materia prima	10	Preparación y envasado
3	Selección y clasificación	11a	Material varios para el envasado
4	Eviscerado	11b	Pouchs y cartones
5	Zona Fría (La sardina en tiempo de veda)	12	Pedidos de exportación
6	Área de procesos	13	Área de guardianía
7	Productos terminados	14	Sanitarios
8	Baños vestidores	15	Pasillos

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia prima

La ubicación del producto y abastecimiento es a través de la pesca que se dá en Manta, Jaramijó, Los Arenales, San Mateo y Crucita, suman 3.400 embarcaciones, el 93% con motor fuera de borda. Manabí concentra la pesca artesanal con un 62% de esta actividad, seguida por Guayas, Esmeraldas, El Oro, en su orden¹⁰

Dentro de un proceso de enlatado pueden variar de acuerdo a si se trabaja con especies grandes o pequeñas, si se seleccionan procesos continuos o discontinuos, si se trabaja manual o mecánicamente, etc., pero de todas maneras se puede enunciar un esquema típico de envasado.

La sardina es recibida y descargada en planta mediante guinches eléctricos, lavado y salmuereado y transportada hasta las máquinas descabezadoras, evisceradoras, y trozadoras.

El trozado sólo se realiza cuando el tamaño dela sardina lo requiere. Posteriormente, la sardina es nuevamente lavada y salmuereada, para ser finalmente transportado a la zona de procesamiento.

El proceso de salmuereado se sustituye en algunas plantas industriales mediante el agregado de sal directamente dentro de la lata antes de su cierre. En el área de proceso propiamente dicha, existen dos posibilidades en cuanto al método utilizado en su cocción:

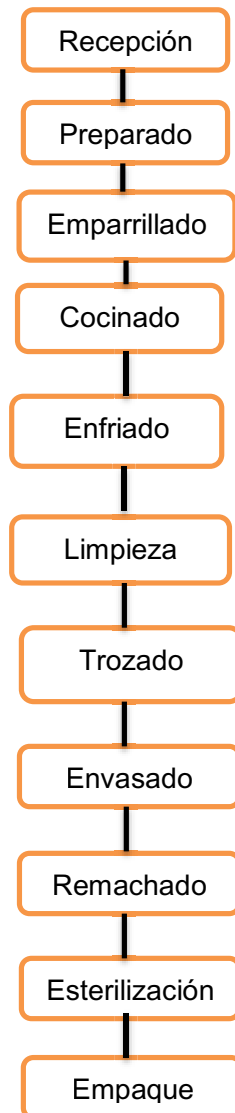
Método I	Envasado crudo y posterior cocción en la lata
Método II	Cocido en parrillas, oreado y envasado

Una vez terminada esta etapa, se agrega el aceite (y la sal cuando es necesario) y las latas se cierran en remachadoras automáticas. Finalmente, las latas

¹⁰ Revista pesquera de la ciudad de Manta, 2012.

cerradas se esterilizan en autoclaves especiales, se etiquetan, y se colocan en cajas que se almacenan hasta su distribución. La Figura muestra un diagrama de flujo de una planta de sardinas enlatadas.

Diagrama de flujo para una planta de sardinas enlatadas



*Cuando se utiliza materia prima congelada, la preparación incluye descongelado, descabezado y eviscerado y corte de la cola

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

Selección y especificación de equipos

Para una planta de congelado de pescado son necesarios los siguientes equipos:

Tabla 5.- Equipos de una planta de congelado del pescado

1	Balanza para cajones con pescado entero
2	Lavadora de pescado entero
3	Mesa de clasificación, 2 puestos
4	Mesas de fileteado, 15 puestos
5	Mesa de inspección y recorte, 5 puestos
6	Mesa de envasado de filetes, 3 puestos
7	Balanza
8	Mesa balanza fish block
9	Mesa empaque fish block, 3 puestos
10	Sunchadora
11	Cintas transportadoras
12	Lavadora de bandejas y moldes
13	Lavadora de cajones
14	Desmoldadora
15	Moldes para congelado
16	Cajones plásticos
17	Autoelevador

El número de puestos de trabajo para cada etapa se determina a partir de una evaluación de mano de obra

Tabla 6.- Equipos de refrigeración del pescado

Túnel:	5 ton/24 horas (*)
Congelador de placas:	500 kg/carga
Cámara de almacenamiento a 0°C:	20 t materia prima (MP)
Cámara de almacenamiento a – 30°C:	60 t producto terminado (PT)
Equipo para fabricación de hielo, capacidad:	3-4 t hielo/24 hs
Almacenamiento para el hielo, capacidad:	2-3 días de producción

(*) Nota: Es conveniente incluir un túnel de congelación para diversificar los productos a elaborar, por ejemplo, pescado descabezado y eviscerado (tronco).

No es indispensable el equipo para la fabricación de hielo, siempre que se pueda comprar a precio razonable y cuando el abastecimiento uniforme está asegurado. La decisión deberá realizarse a través de un análisis económico entre la inversión necesaria para el suministro propio y el gasto por la compra del hielo.

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra.

Para las actividades productivas se requiere personal administrativo , entre ellos:

- Directivos
- Jefes
- Secretaria

Mano de obra calificada entre los cuales tenemos

- Operarios
- Personal de producción
- Personal de limpieza
- Guardias de seguridad.

Este tipo de actividad a más de las personas que van a dirigir los destinos de la empresa y que deben tener una preparación académica de acuerdo a las actividades que se realizan, se requiere también de personas que sepan de actividades pesqueras y de todo el proceso para el tratamiento de la materia prima.

Figura 6.- Eviscerado de la sardina



Es importante conocer que también se requieren de servicios de personas que aunque no tengan conocimientos académicos tengan las fuerzas físicas necesarias para el traslado de la materia prima.

Es decir que la empresa necesita de personal, calificado, semi-calificado y no calificado.

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

Figura 7.- Plan de abastecimiento



4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa o razón Social: "Jaramillo Ronquillo S.A."

Localización: Provincia de Manabí; Cantón Manta.

Dirección: Arrollo Azul Vía Manta Montecristi.

Email: rociojr1012@hotmail.com

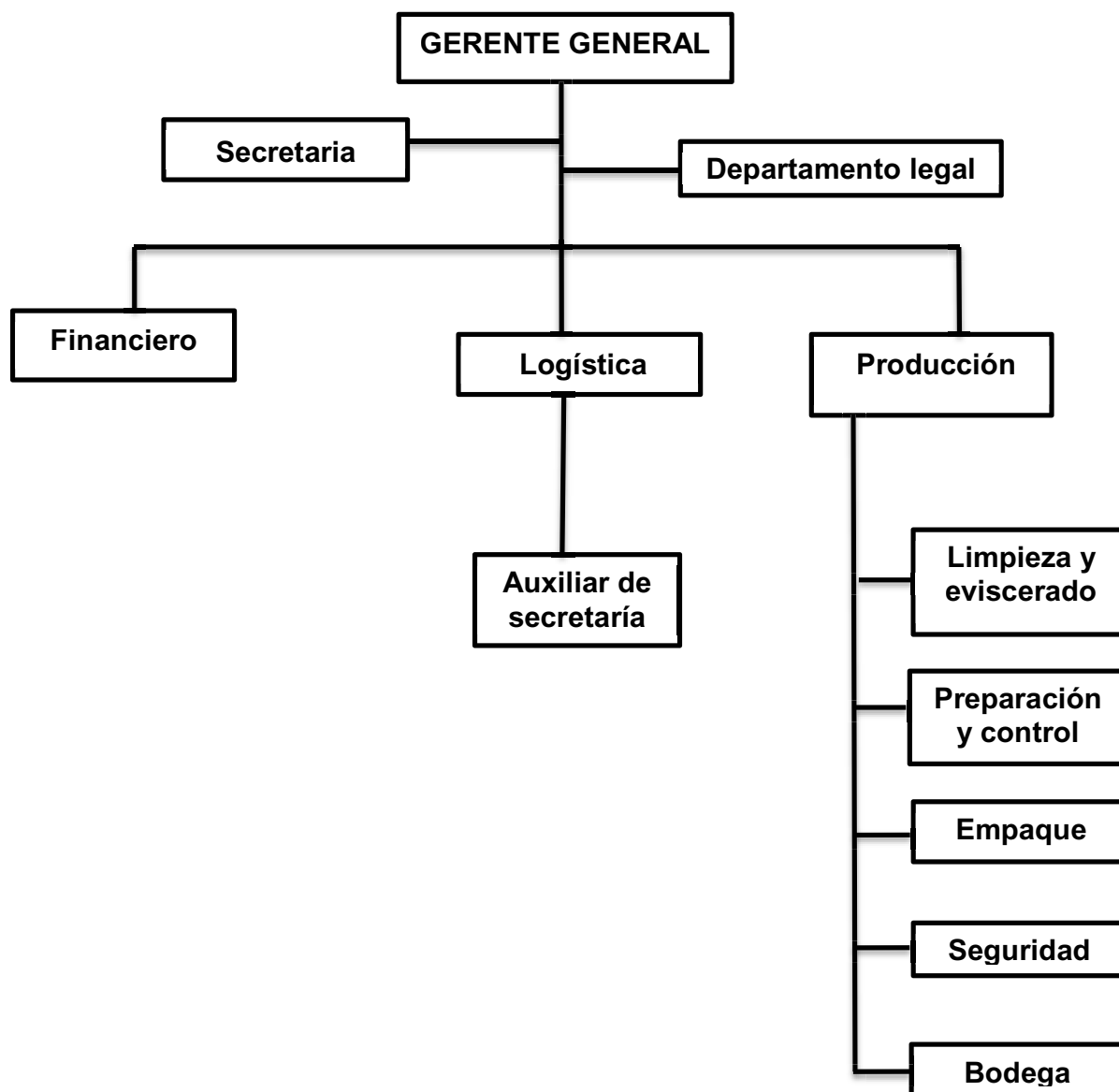
Teléfono: 099972036

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Es una empresa, denominada "Jaramillo Ronquillo LTDA" cuya responsabilidad recae de manera particular en la Gerencia General. Y las secundarias recaen

sobre los jefes departamentales que en conjunto con el gerente se tomarán las decisiones de los destino de la microempresa

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama



Las funciones que realiza el personal de cada departamento se ha desarrollado en el epígrafe 4.3.4., que a continuación se detalla.

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades.

- Gerente.

Es el representante legal de la compañía y responsable del manejo administrativo, de planificar, organizar, controlar y dirigir la gestión empresarial, asignará a cada uno de los empleados las actividades para el desempeño de sus funciones.

- Secretaria.

Es la asistente del gerente y coordinará con él, las diferentes actividades a realizarse.

- Departamento Legal.

Estará endiente de todas las normas, leyes y reglamentos que competen a la empresa.

- Financiero.

Responsable de las finanzas empresariales y debe responder por los activos existentes.

- Logística

Encargada de dirigir, organizar planificar y controlar las compras de insumos y el despacho de las exportaciones estableciendo para el efecto metas y objetivos.

- Auxiliar de Secretaria.

Asistirá a los jefes de las diferentes áreas en sus necesidades y requerimientos relacionados a las adquisiciones de insumos y exportaciones de la sardina.

- Limpieza de eviscerado.

El personas denominado semi-calificado encargado de todo el proceso de la sardina.

- Preparación y control.

La preparación del producto debe tener un previo control acerca de la calidad del producto con la finalidad de brindar al consumidor confiabilidad en la utilización.

- Empaque.

El empaque se realiza en latas especiales para el producto a comercializar y en sus respectivas envolturas.

- Seguridad.

El producto se salvajada de una serie de aspectos entre ellos acerca de estupefacciones o cualquier producto que no tenga relación con la sardina.

- Bodega.

Es el lugar de almacenaje del producto terminado y su correcto almacenamiento para un mejor control de inventarios del producto.

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

COSTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS ESTIMADOS				
CANTIDAD	DESCRIPCION	Área	Valor	TOTAL
	Terreno	4.000	15	60.000,00
	Edificio	2.000	15	30.000,00
				<u>90.000,00</u>

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. U.	Valor	TOTAL
	Equipos y Maquinaria			
1	Cortadora versátil con cuchillas circulares	1.800,00	1.800,00	
1	Empacadora al vacío	3.200,00	3.200,00	
4	Balanza compacta PCE-BSH 6000	50,00	200,00	
8	Mesas de producción	150,00	1.200,00	
2	Mesa para envasado de pescado	330,00	660,00	
1	Cámara de frío	4.500,00	4.500,00	
1	Sistema de aire acondicionado (25,000 BTU)	900,00	900,00	<u>12.460,00</u>

Equipos y Útiles de oficina (por año) Costo en dólares

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadoras	6	700,00	4.200,00
Impresoras	3	70,00	210,00
Papel A-4 (Resma)	24	3,00	72,00
Carpetas colgantes	30	0,30	9,00
Carpetas	50	0,15	7,50
Facturas (talonarios)	30	6,00	180,00
Tinta impresora	6	20,00	120,00
Esferos (cajas)	10	4,00	40,00
Lápices (cajas)	10	1,80	18,00
Escritorios	5	200,00	1000,00
Mesas de computadoras	6	40,00	240,00
Sillas giratorias	6	45,00	270,00
Archivadores	2	250,00	500,00
			6.366,50

Materia Prima

Detalle	Años					Total
	1	2	3	4	5	
Incremento Anual %.		3%	3%	4%	5%	
Pescado (Sardina)(libras)	80000,00	82.400,00	84.872,00	88.266,88	91.797,56	427.336,44
Valor por libras	2	2,06	2,12	2,21	2,32	
TOTAL	160.000,00	169.744,00	180.081,41	194.776,05	212695,45	917.296,91

Mano de Obra Directa

Detalle	Años					Total
	1	2	3	4	5	
Incremento costo anual.MOD(%)		3%	3%	4%	5%	
Números de operarios	4	4	4	4	4	
Costo MOD (\$ /años)	2.400,0	2.400,72	2.401,44	2.402,40	2.403,60	
Costo MOD.	9.600,00	9.602,88	9.605,76	9.609,60	9.614,41	48.032,65

Gastos Indirectos de Fabricación

Detalles	Años					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incremento Anual GIF (%)		3%	3%	4%	5%	
COSTO VARIABLE						
Variación costos fijos						
Depreciación						
Total Costo fijo						
Total G.G.F. sin Dep.						
Total G.G.F. con Dep.						

Inversiones Diferidas

Activos diferidos		
Descripción		Valor
Gasto de constitución		\$ 1.200,00
Estudio de factibilidad		\$ 1.100,00
Planos y tramites de verificación		\$ 1.300,00
Patente marcas y diseño		\$ 600,00
Total		\$ 4.200,00

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

El área Administrativa estará conformada por el Gerente General, la secretaria un Jefe financiero, de logística, el departamento legal, dos Auxiliares de secretaría y un auxiliar de servicios.

4.3.6.1. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Entre las normas leyes y reglamentos que rigen los destinos de la empresa se debe contemplar como base fundamental las siguientes leyes y códigos.

- Ley de Compañías.
- Código Tributario.
- Código de la Producción.
- Código del Trabajo.
- Legislación internacional.

Con respecto a la inversión extranjera según la guía comercial de pro-Ecuador, es necesario el Marco Legal, el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial N°351 del 29 de Diciembre de 2010 es el marco legal que regula la inversión extranjera en el Ecuador.

Este Código de 2010 sustituyó a la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, de diciembre de 1997, así como a otras 13 leyes que anteriormente regulaban la inversión extranjera, en un esfuerzo por mejorar la coherencia de las políticas en determinadas esferas. El Consejo Sectorial de la Producción es quien define la política de inversión es en el país.

Dentro de los fines del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se destaca en lo referente a la inversión los literales g y h:g. “Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo...”La inversión extranjera se define como la inversión que es de propiedad o que se encuentra controlada por personas

naturales o jurídicas extranjeras domiciliadas en el extranjero, o que implique capital que no se hubiere generado en el Ecuador.

A partir de la vigencia del Código de la Producción, se recoge el principio constitucional de la no discriminación estableciendo que los inversionistas nacionales y extranjeros gozarán de igualdad de condiciones respecto a la administración, operación, expansión y transferencia de sus inversiones, y no serán objeto de medidas arbitrarias o discriminatorias gozando los inversionistas extranjeros de protección y seguridades plenas, de tal manera que tendrán la misma protección que reciben los ecuatorianos dentro del territorio nacional. Se establecen además los denominados derechos del inversionista, entre los cuales se destaca la libertad de producción y comercialización, el acceso a los procedimientos administrativo y acciones de control que establezca el Estado para evitar prácticas de competencia desleal, la libertad de importación y exportación de bienes y servicios, así como la libre transferencia al exterior de las divisas generadas.

Naturalmente estas inversiones son consecuentes con la política del estado ecuatoriano de priorizar la inversión social y ambientalmente sustentable, es decir que genere empleo y no ocasione daños. El Código de la Producción genera una mayor coherencia entre las políticas públicas, la actividad comercial y los instrumentos que respaldan esta actividad. Además, establece la posibilidad de que el inversionista solicite la firma de contratos de inversión, que fija las condiciones para el tratamiento de su inversión creando un entorno de mayor seguridad.

La Constitución del 2008 establece que “el Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras”, y que “la inversión extranjera directa será complementaria a la nacional y se orientará según las necesidades y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. ”Por lo que la inversión extranjera debe reflejar las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 y complementar la inversión nacional.

La Constitución del 2008 prevé que las empresas públicas funcionen con exclusividad, o a través de una participación mayoritaria en empresas mixtas, en los denominados sectores estratégicos de la economía¹¹.

4.3.7. Plan de implementación

La microempresa “Jaramillo Ronquillo S.A.” inicia sus actividades previo adquisición del terreno y construcción de la infraestructura para su operatividad; posteriormente se hará la respectiva adquisición de maquinarias y equipos con las especificaciones requeridas; se adquirirán los muebles, equipos y útiles de oficina, y se procede a la selección del personal para las diferentes áreas, para su funcionamiento se procederá a cumplir con todos los requisitos de ley a través del departamento legal. Un paso fundamental de las operaciones es la adquisición de la materia prima y los insumos para obtener el producto final la sardina y finalmente en la etapa de preparación y envase previo la aplicación de las normas sanitarias, y todo el procedimiento de exportación y logística del producto.

4.3.8. Plan de acción de corto plazo.

Para el plan de acción de corto plazo es necesario canalizar actividades inherentes al plan de negocios, con la finalidad de cumplir con actividades de la comercialización de la sardina, es necesario establecer compromisos y convenios con pescadores artesanales e industriales para asegurar el producto especialmente en los meses de veda salvaguardando las necesidades que incurran en período de vedas frente a la demanda del producto.

Entre las acciones a corto plazo también están presentes los trabajos en equipo, las capacitaciones del personal según las áreas de trabajo y todas las acciones que demandan al cumplimiento, responsabilidad, calidad de las negociaciones.

¹¹ Pro-Ecuador; Guía Comercial

4.3.9. Puesta en marcha

La planificación establecida por la microempresa "Jaramillo Ronquillo S.A." ha sido proyectada a largo plazo, previo estudio del producto a ofertar, de valoración y riesgos, capacidad financiera de la empresa, viabilidad, estudio de mercado, como fundamento indispensable en la puesta en marcha de una microempresa.

La elaboración de puesta en marcha requiere definir las etapas de desarrollo y entre ellas se consideran:

- Introducción en el mercado
 - Esparcimiento y progreso en el contorno personal, productivo y económico

Estas dos etapas son bases sólidas para el despegue empresarial, con una visión clara y con misiones ejecutables que a través de su puesta en marcha de manera legal con todos los requerimientos exigidos a fin de que sea reconocida por el servicio que brinda y la calidad demostrada en la venta de su producto.

4.3.10. Plan de salida

Si se evidencia un estancamiento en el negocio de la microempresa se implantará un plan de salida a través de las siguientes estrategias:

- ✚ Implementar un proyecto demostrando la viabilidad desde el punto económico y financiero.
- ✚ El plan de negocio debe ser argumentado a corto y mediano plazo detallando los servicios y productos que se ofrecen, así como las oportunidades del mercado, mencionado los recursos tangibles e intangibles que permita determinar la competitividad y diferenciación entre los competidores.

✚ Para una excelente estrategia competitiva se requiere lograr ventajas sobre los competidores a través de:

- Elevada calidad cuya demanda crece al más bajo costo del mercado es decir que la ventaja se deriva del costo.
- Produce un bien diferenciado con características significativas para el consumidor por ejemplo la durabilidad del producto por ser enlatado.
- Tener en cuenta la posibilidad de cambiar la posición de la empresa medida que esta evoluciona y de ser posible anticipándose a la evolución encontrando formas de combinar sucesos de forma coherente.

Capítulo V.

Plan Financiero

5.1. Objetivos del Capítulo

Determinar el monto necesario para la inversión del proyecto y su viabilidad mediante la realización del Plan Financiero.

5.2. Horizonte de tiempo del plan financiero

Para el horizonte del tiempo se ha considerado cinco años. El plan financiero demuestra la viabilidad del proyecto.

5.3. Descripción del Plan de Inversión

Uno de los aspectos de gran importancia del análisis financiero es la inversión, locual requiere de todo un proceso para la puesta en marcha de la microempresa, desde los activos hasta los gastos operacionales. Habiendo realizado el análisis financiero y los respectivos cálculos, el plan requiere de una inversión total de 183.077,83 dólares.

TERRENO

Detalle	Área	Valor	Total
Terreno	4.000	15,00	60000,00

EDIFICIO

Detalle	Área	Valor	Total
Edificio	2.000	15,00	30000,00

EQUIPOS Y MAQUINARIAS

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Contadora versátil con cuchillas c.	1	1800,00	1800,00
Empacadora al vacío	1	3200,00	3200,00
Balanza compacta PCE-BSH 6000	4	50,00	200,00
Mesas de producción	8	150,00	1200,00
Mesas para envasado de pescado	2	330,00	660,00
Cámara al frío	1	4500,00	4500,00
Sistema de aire acond. (25.000 BTU)	1	900,00	900,00
TOTAL			12460,00

EQUIPOS Y ÚTILES DE OFICINA (por año)

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Computadoras	36	700,00	4200,00
Impresoras	3	70,00	210,00
papel A-4 (Resma)	24	3,00	72,00
Carpetas colgantes	30	0,30	9,00
Carpetas	50	0,15	7,50
Factura (Talonario)	30	6,00	180,00
Tinta impresora	6	20,00	120,00
Esferos (Cajas)	10	4,00	40,00
Lápices (cajas)	10	1,80	18,00
Escritorios	5	200,00	1000,00
Mesas de computadoras	6	40,00	240,00
Sillas giratorias	6	45,00	270,00
Archivadores	2	250,00	500,00
TOTAL			6366,50

MATERIA PRIMA

DETALLE	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incr. Anual %		3%	3%	4%	5%	
Pescado sardina (libras)	80000,00	82400,00	84872,00	88266,88	91797,56	427336,44
Valor por libras	2	2,06	2,12	2,21	2,32	
TOTAL	160000,00	169744,00	180081,41	194776,05	212695,45	917296,91

MANO DE OBRA DIRECTA

DETALLE	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incremento costo Anual MOD (%)		3%	3%	4%	5%	
Números Operarios	4	4	4	4	4	
Costo MOD (\$/años)	2400	2400,72	2401,44	2402,40	2403,60	
Costo MOD	9600,00	9602,88	9605,76	9609,60	9614,41	48032,65

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

DETALLE	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incremento Anual GIF(%)		3%	3%	4%	5%	
COSTO VARIABLE	12800	13184,00	13579,52	14122,70	14828,84	68515,06
Variación costo fijo	19200	19776,00	20369,28	21184,05	22243,25	
Depreciación	3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	
TOTAL COSTO FIJO	22582,65	23158,65	23751,93	24566,7012	25625,90376	119685,83
TOTAL G.G.F SIN DEP.	32000	32960	33948,8	35306,752	37072,0896	171287,64
TOTAL G.G.F CON DEP.	35382,65	36342,65	37331,45	38689,402	40454,7396	188200,89

INVERSIONES DIFERIDAS

DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO INVERSION
Estudio del Proyecto	1200	1200
Costo de Constitución	1100	1100
Afiliación Gremial	1300	1300
Registro Sanitario	600	600
TOTAL		4200

GASTOS ADMINISTRATIVOS

DETALLE	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
	10% incremento anual					
SUELDOS Y SALARIOS						
Gerente general	13800,00	15180,00	16698,00	18367,80	20204,58	
Jefe recursos humanos logística	7800,00	8580,00	9438,00	10381,80	11419,98	
Jefe financiero	9000,00	9900,00	10890,00	11979,00	13176,90	
Jefe de producción	8700,00	9570,00	10527,00	11579,70	12737,67	
Secretaria	5400,00	5940,00	6534,00	7187,40	7906,14	
Jefe departamento legal	6000,00	6600,00	7260,00	7986,00	8784,60	
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	50700,00	55770,00	61347,00	67481,70	74229,87	309528,57
Gastos energía eléctrica	1800,00	1980,00	2178,00	2395,80	2635,38	
Gastos agua potable	1140,00	1254,00	1379,40	1517,34	1669,07	
Gastos planilla telefónica + internet	2400,00	2640,00	2904,00	3194,40	3513,84	
Guardianía rotativa (24 HORA) (2 g)	6000,00	6600,00	7260,00	7986,00	8784,60	
SUBTOTAL GASTOS (SIN DEPREC)	62040,00	68244,00	75068,40	82575,24	90832,76	378760,40
Depreciación	3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	
Amortización	3600,00	600,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL G.A (CON DEPREC)	69022,65	72226,65	78451,05	85957,89	94215,41	399873,65

PLAN DE INVERSIÓN

DESCRIPCION	VALOR (USD)	%	%
INVERSIONES FIJAS			
Terreno	\$ 60.000,00		55,13%
Edificio	\$ 30.000,00		27,57%
Equipos y Utiles de Oficina	\$ 6.366,50		5,85%
Equipo y maquinarias	\$ 12.460,00		11,45%
(=) SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	\$ 108.826,50	59,44%	100%
INVERSIONES DIFERIDAS			
Estudio del Proyecto	\$ 1.200,00		28,57%
Gasto de Constitución	\$ 1.100,00		26,19%
Afiliación Gremial	\$ 1.300,00		30,95%
Registro Sanitario	\$ 600,00		14,29%
(=) SUBTOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 4.200,00	2,29%	100%
CAPITAL DE TRABAJO			
MPD	\$ 40.000,00		57,10%
MOD	\$ 2.400,00		3,43%
GGF	\$ 8.845,66		12,63%
Gastos Administrativo	\$ 17.255,66		24,63%
Gastos de Venta	\$ 1.550,00		2,21%
(=) SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 70.051,33	38,26%	100%
TOTAL INVERSIONES	\$ 183.077,83	100%	

PROGRAMA DE DEPRECIACION, AMORTIZACION Y VALOR DE SALVAMENTO

INVERSIONES:	TOTAL INVERSION	VIDA UTIL	VALOR DEPREC.	FLUJO DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION					TOTAL DEPREC.	VALOR EN LIBROS
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
INVERSIONES FIJAS:										
Terreno	60000,00									60000
Edificio	30000,00	20	1500	1500	1500	1500	1500	1500	7500	22500
Utiles de Oficina	6366,50	10	636,65	636,65	636,65	636,65	636,65	636,65	3183,25	3183,25
Equipo de Oficina	12460,00	10	1246	1246	1246	1246	1246	1246	6230	6230
TOTAL DEPRECIACION	108826,5			3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	16913,25	91913,25
INVERSIONES DIFERIDAS:										
Estudio del Proyecto	1200	1	1200	600	600				1200	0
Gasto de Constitución	1100	1	1100	1100					1100	0
Afiliacion Gremial	1300	1	1300	1300					1300	0
Registro Sanitario	600	1	600	600					600	0
TOTAL DE AMORTIZACION	4200			3600	600	0	0	0		

5.4. Plan de Financiamiento

El monto de inversión requerido para la puesta en marcha del proyecto es de \$750, 207.28 usd., de este monto el 25% será financiado mediante un préstamo bancario, es decir un monto de 187,551.82 usd., el mismo que será otorgado por la Corporación Financiera Nacional a un plazo de 5 años y con una tasa del 12 % de interés anual; y con un aporte de los socios de \$.562, 655.46 usd.

FINANCIAMIENTO

DESCRIPCION	DOLARES	%
Crédito bancario	108826,50	59,44%
Capital propio	74251,33	40,56%
TOTAL	183.077,83	100%

ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

DESCRIPCION	INVERSION TOTAL	FINANCIAMIENTO			
		CREDITO BANCARIO		CAPITAL PROPIO	
		USD	%	USD	%
INVERSIONES FIJAS					
Terreno	60000,00	60000,00			
Edificio	30000,00	30000,00			
Utiles de Oficina	6366,50	6366,50			
Equipo de Oficina	12460,00	12460,00			
(=) SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	108826,50	108826,50	100%		
INVERSIONES DIFERIDAS					
Estudio del Proyecto	\$ 1.200,00			\$ 1.200,00	
Gasto de Constitución	\$ 1.100,00			\$ 1.100,00	
Afiliación Gremial	\$ 1.300,00			\$ 1.300,00	
Registro Sanitario	\$ 600,00			\$ 600,00	
(=) SUBTOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 4.200,00			\$ 4.200,00	5,66%
CAPITAL DE OPERACION					
MPD	\$ 40.000,00			\$ 40.000,00	
MID	\$ 2.400,00			\$ 2.400,00	
GGF	\$ 8.845,66			\$ 8.845,66	
Gastos Administrativo	\$ 17.255,66			\$ 17.255,66	
Gastos de Venta	\$ 1.550,00			\$ 1.550,00	
(=) SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	70051,325	0	0,00%	70051,325	94,34%
TOTAL FINANCIAMIENTO	183077,825	108826,50	100,00%	74251,325	100%

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

DETALLE	OPERACIÓN					TOTAL
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
COSTOS						
MPD	160000,00	169744,00	180081,41	194776,05	212695,45	
MOD	9600,00	9602,88	9605,76	9609,60	9614,41	
G. Adm.	69022,65	72226,65	78451,05	85957,89	94215,41	
G. Venta	6200,00	6820,00	7502,00	8252,20	9077,42	
G.G.F	35382,65	38920,92	42813,01	47094,31	51803,74	
TOTAL DE COSTOS	280205,3	297314,445	318453,227	345690,0529	377406,4293	1619069,454

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO	13.283
INTERES	2,5%
PERIODO	20
PAGO	852,05

MONTO	13.283
INTERES	11,2%
PERIODO	5
PAGO	3.612,00

PERIODO	SALDO	INTERES	CAPITAL	PAGO
1	13.282,70	332,07	519,98	852,05
2	12.762,72	319,07	532,98	852,05
3	12.229,74	305,74	546,30	852,05
4	11.683,44	292,09	559,96	852,05
5	11.123,48	278,09	573,96	852,05
6	10.549,52	263,74	588,31	852,05
7	9.961,21	249,03	603,02	852,05
8	9.358,19	233,95	618,09	852,05
9	8.740,10	218,50	633,54	852,05
10	8.106,55	202,66	649,38	852,05
11	7.457,17	186,43	665,62	852,05
12	6.791,55	169,79	682,26	852,05
13	6.109,29	152,73	699,31	852,05
14	5.409,98	135,25	716,80	852,05
15	4.693,18	117,33	734,72	852,05
16	3.958,46	98,96	753,09	852,05
17	3.205,38	80,13	771,91	852,05
18	2.433,47	60,84	791,21	852,05
19	1.642,26	41,06	810,99	852,05
20	831,27	20,78	831,27	852,05
TOTAL		2.695	5.826	8.520

PLAN FORMA DE PAGO

PERIODO	SALDO	INTERES	CAPITAL	PAGO
1	13.282,70	1.487,66	2.124,34	3.612,00
2	11.158,36	1.249,74	2.362,27	3.612,00
3	8.796,09	985,16	2.626,84	3.612,00
4	6.169,25	690,96	2.921,05	3.612,00
5	3.248,20	363,80	3.248,20	3.612,00

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

Después de establecida la inversión, costos, gastos e ingresos, se procedió a pronosticar el estado de resultados, el mismo que refleja los ingresos y egresos en que se incurrirá durante el periodo de 5 años²⁵

Este reporte refleja el movimiento de la compañía (Ingresos – Costos – Gastos) llegando a determinar la utilidad antes de participación e impuestos y la utilidad líquida (Utilidad Neta), esto es para un periodo de 5 años, tiempo para el que fue hecho en estudio del proyecto.

Los resultados son muy prometedores puesto que las determinantes de los Estados Financieros presentan características de prosperidad para la presente inversión.

PRESUPUESTO DE INGRESOS

DESCRIPCION	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incremento Anual Precio		2%	2%	2%	2%	
Kilos de Pescado (Sardinas)	70000,00	73500,00	77175,00	81033,75	85085,44	
* Precio de Venta	3,80	3,88	3,95	4,03	4,11	
INGRESOS POR VENTA	266000,00	284886,00	305112,91	326775,92	349977,01	1532751,84

Estado de Resultados

DESCRIPCION	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
(+) INGRESOS POR VENTAS	266.000,00	284.886,00	305.112,91	326.775,92	349.977,01	
(-) Costos producción	204.982,65	218.267,80	232.500,18	251.479,96	274.113,60	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	61.017,35	66.618,21	72.612,73	75.295,96	75.863,42	351.407,66
Utilidad Bruta / Ventas (%)	23%	23%	24%	23%	22%	
(-) Depreciaciones y amortizaciones	6.982,65	3.982,65	3.382,65	3.382,65	3.382,65	
(-) Gastos administrativos	69.022,65	25.375,00	26.070,25	27.025,06	28.266,31	
(-) Gastos de ventas	6.200,00	6.820,00	7.502,00	8.252,20	9.077,42	
(=) UTILIDAD OPERACION BRUTA	-21.187,95	30.440,56	35.657,83	36.636,05	35.137,04	116.683,52
Utilidad de Operación/Ventas	-8%	11%	12%	11%	10%	
(-) Gastos financieros	1.487,66	1.249,74	985,16	690,96	363,80	
(=) UTILIDAD ANTES PART. TRAB.	-22.675,61	29.190,82	34.672,67	35.945,09	34.773,24	111.906,20
(-) Participación Trabajadores (15%)	-3.401,34	4.378,62	5.200,90	5.391,76	5.215,99	
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-19.274,27	24.812,20	29.471,77	30.553,33	29.557,25	95.120,27
(-) Impuestos a las Utilidades (23%)	-4.433,08	5.706,81	6.778,51	7.027,27	6.798,17	
(=) UTILIDAD NETA	-14.841,19	19.105,39	22.693,26	23.526,06	22.759,08	73.242,61
Utilidad Neta / Ventas (%)	-6%	7%	7%	7%	7%	

5.6. Flujos de Fondos del Proyecto

FLUJO DE FONDO NETO

DESCRIPCION	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
(+) INGRESOS							
(+) Utilidad neta		-14841,19	19105,39	22693,26	23526,06	22759,08	
(+) Depreciaciones		3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	3382,65	
(+) Recuperación capital trab.						70051,325	
(+) Préstamo recibido	13283						
(=) TOTAL INGRESOS	13283	-11458,54	22488,044	26075,91	26908,71	96193,06	173489,89
(-) EGRESOS							
(+) Inversión fija	-108826,50						
(+) Inversión capital trabajo	-70.051,33						
(+) Amortización del préstamo		-2124,34	-2362,27	-2626,84	-2921,05	-3612,00	
(=) TOTAL EGRESOS	-178877,83	-2124,34	-2362,27	-2626,84	-2921,05	-3612,00	-192524,32
(=) FLUJO FONDOS NETO NOMINAL	-165595,13	-13582,88	20125,77	23449,07	23987,67	92581,06	-19034,44

5.7. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Como se puede apreciar el plan de negocios necesita de una serie de aspectos relacionado a la puesta en marcha de la empresa lo cual permite evidenciar que la propuesta es aceptable y que la rentabilidad es atractiva.

Considerando que la inversión de 183.077,83 dólares, no solo es capital propio, las utilidades se verán reflejadas a partir del quinto año que es cuando se termina de cancelar el crédito requerido para la puesta en marcha de la empresa.

Se ha considera para el proyecto un crecimiento anual del 2 %, lo cual puede varias de forma positiva para la empresa por lo que el margen de utilidad sería superior al proyectado.

Cabe destacar que este proyecto se define a Cuba como un lugar de inicio de las actividades comerciales, pero a medida que se va adquiriendo experiencia y por supuesto abriendo mercado en otros países se logrará inversiones superior en beneficio de los empresarios, de las personas que trabajan directamente en la actividad y además de aquellos que complementan las actividades comerciales de forma indirecta.

- GLOSARIO DE TERMINOS.

Mercado.

Área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

Entorno de Marketing.

El entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta.

Macro entorno.

Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el micro entorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Micro entorno.

La tarea de la gerencia de marketing es atraer clientes y forjar relaciones con ellos creando valor y satisfacción para los clientes. Sin embargo, los gerentes de marketing no pueden lograr esto solos. Su éxito dependerá de otros actores del micro entorno de la empresa: otros departamentos de la misma, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y diversos públicos, que constituyen el sistema de entrega de valor de la empresa.

Exportación.

“Una exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero.

Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado, son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. La

complejidad de las diversas legislaciones y las condiciones especiales de estas operaciones pueden presentarse, además, se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales”.

Características

Cuando una empresa decide ingresar a otro país lo puede hacer de diferentes maneras.

Existen tres factores que determinan el modo de ingreso de la empresa en otro país:

- Las ventajas de propiedad de la empresa,
- Las ventajas de ubicación del mercado y
- Las ventajas de internacionalización.

Las ventajas de propiedad se refieren a los activos fijos de la empresa, a su experiencia internacional y su capacidad para desarrollar productos innovadores.

Las ventajas de ubicación del mercado se refieren al tamaño y potencial de crecimiento del mercado.

Por último, **las ventajas de internacionalización** se refieren a las habilidades que posee la empresa para alcanzar sus metas por méritos propios, es decir, sin ceder licencias a otras compañías. La elección de ingresar a mercados extranjeros también puede darse como resultado de un objetivo de la empresa.

El presente proyecto se ubicará dentro de las ventajas de internacionalización, donde la empresa exportadora de sardinas en latas alcanzará sus metas por méritos propios.

Ventajas y desventajas

La exportación requiere de una baja inversión y permite a los administradores tener un control operativo mayor, sin embargo, exportar también significa perder control sobre el marketing de la empresa.

Conforme una empresa crece, la oportunidad de exportar es cada vez mayor. Y aunque, por ahora, las empresas más grandes son las principales exportadoras, las empresas pequeñas también están desarrollando estrategias de exportación para entrar en el mercado de otros países. Los ingresos totales de una empresa no se correlaciona directamente con el tamaño de la empresa, esto quiere decir que la intensidad de las exportaciones se determinará en base a la relación ingresos-exportaciones.

Etapas de desarrollo.

En ocasiones, la exportación se puede dar por accidente y no como consecuencia de un plan de negocios. Es por esto que las empresas muchas veces se encuentran en situaciones imprevistas y nuevas. Conforme las empresas adquieren mayor experiencia en este rubro, estas tienden a ampliar más su mercado y a diversificar sus productos.

- **Etapa 1: Compromiso inicial**

Dentro de la primera etapa se encuentran las empresas que venden sus productos o servicios en el mercado doméstico y las empresas interesadas en ser futuras exportadoras.

- **Etapa 2: Exportación inicial**

En la segunda etapa se consideran a las empresas que realizan exportaciones esporádicas, empresas con potencial en los mercados de exportación y, por último, empresas incapaces de cumplir las expectativas de exportadoras.

- **Etapa 3: Avanzada**

En la última etapa se consideran a las empresas se realizan exportaciones regulares, empresas que tienen experiencia realizando ventas en otros países, y empresas capaces de usar diferentes estrategias para ingresar a los mercados.

Plan de negocios.

El plan comercial se refiere a la planificación de las tareas de gestión o administración comercial, donde se deben considerar los siguientes aspectos principalmente:

- **Gestión de Ventas.** Define la función de ventas dentro de la empresa, las características de la fuerza de ventas, las estrategias de atención al cliente y el presupuesto de ventas.
- **Promoción de Ventas.** Se refiere a la integración de las fuerzas de ventas con el marketing; incluye la publicidad, las técnicas de promoción relacionadas al cliente final o distribuidores, el merchandising, la investigación de mercados y el manejo de las relaciones públicas.
- **Gestión de Clientes.** Se refiere a conocer que es lo que buscan los clientes, identificar su nivel de satisfacción con respecto a los productos y determinar los programas de fidelización para mantener y aumentar la cartera de clientes.
- **Técnicas de Negociación.** Incluye conocer los elementos, fases y el ciclo de negociaciones que se pueden llevar a cabo en las distintas interacciones

- CONCLUSIONES

En el presente trabajo de tesis se llega a las siguientes conclusiones:

- La sardina es un producto que se captura en las costas ecuatorianas, lo cual permite abastecer las necesidades del mercado consumidor y elegido para este proyecto.
- La sardina elaborada en "Jaramillo Ronquillo S.A." es tratada con las más altas normas de calidad, lo cual garantiza la confiabilidad del consumo del producto.
- Las importaciones de la sardina a Cuba, es una alternativa de comercialización de productos ecuatoriano, siendo además una posibilidad de abrir nuevos mercados.
- La información de la exportación de la sardina en lata a Cuba desde Ecuador se obtiene a través de investigación a comerciantes y consumidores.
- El mercado cubano tiene potencialidades para las negociaciones de sardina en latas.
- Cuba considera a la sardina como parte fundamental de la canasta básica.
- Para promocionar el producto se utiliza la página web fidelizando de esta forma a los clientes y alcanzando nuevas metas.
- Un plan de negocios permite comunicar una idea de negocios en este caso las sardinas en latas a fin de obtener respuestas positivas por parte de los inversionistas como una herramienta de uso interno para evaluar la viabilidad de sus ideas con seguimiento de su puesta en marcha.

- RECOMENDACIONES

- Si la sardina es un producto que se captura en las costas ecuatorianas, brinda la oportunidad de promocionar en grandes cantidades por la facilidad de acceder a la materia prima por contar con puertos viables al producto.
- Siendo la sardina elaborada en “Jaramillo Ronquillo S.A.” con las más altas normas de calidad, garantiza que el producto que se consume brinda satisfacción en la salud del usuario.
- Si las importaciones de la sardina a Cuba, permite dar a conocer un producto ecuatoriano, es necesario ampliar los nichos de mercados para ampliar el margen de ventas y de esta forma dar mayor rentabilidad a los exportadores.
- Siendo la sardina muy apetecida en el mercado cubano se recomienda hacer una investigación de mercado para conocer las diversas alternativas con respecto a los requerimientos del consumidor, lo cual brindará la oportunidad de mejorar el producto y diferenciar la forma de presentación.
- Se recomienda aprovechar las potencialidades del mercado cubano para promocionar la sardina en mayores volúmenes de ventas.
- Siendo la sardina parte fundamental de la canasta familiar se recomienda promocionar diversos tamaños y formas de presentación para que tenga acceso las diversas familias sin importar su nivel económico.
- Es necesario que a través de la página web se promocioe el producto para atraer la atención de clientes potenciales.
- En los planes, el empresario incluye información veraz; las predicciones conservadoras a fin de obtener respuestas positivas como una herramienta de uso interno para evaluar la viabilidad de sus ideas con seguimiento de su puesta en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

- RÍOS Jiménez Segundo, «Orígenes de la pesca industrial en la provincia de Huelva». Archivado desde el 2008.
- TAMAYO, M.(1990:129).Diccionario de Investigación Científica México: Limusa. SAAVEDRA, Alberto, “Liderazgo para el desarrollo sostenible”, “Invención de hacer papel nuevo del papel impreso”, 1990.
- Publicación del Diario HOY, Fecha: 21 de Junio del 2013. “Exportaciones de sardinas en el país”.

Webgrafía:

<http://pescadosymariscos.consumer.es/sardina/sugerencias-para-los-pequenos>
http://es.wikipedia.org/wiki/Sardinas_en_lata
<http://es.wikipedia.org/wiki/Exportaci%C3%B3n>
http://courseware.url.edu.gt/Facultades/Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas/Objetos%20de%20Aprendizaje%20Varios/Comercio%20internacional/02-comercionInternacional/tipos_de_exportacin.html
http://www.indexmundi.com/es/cuba/poblacion_perfil.html
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/caen-las-exportaciones-de-la-sardina-en-lata-del-pais-207590.html>

ANEXOS

ANEXOS

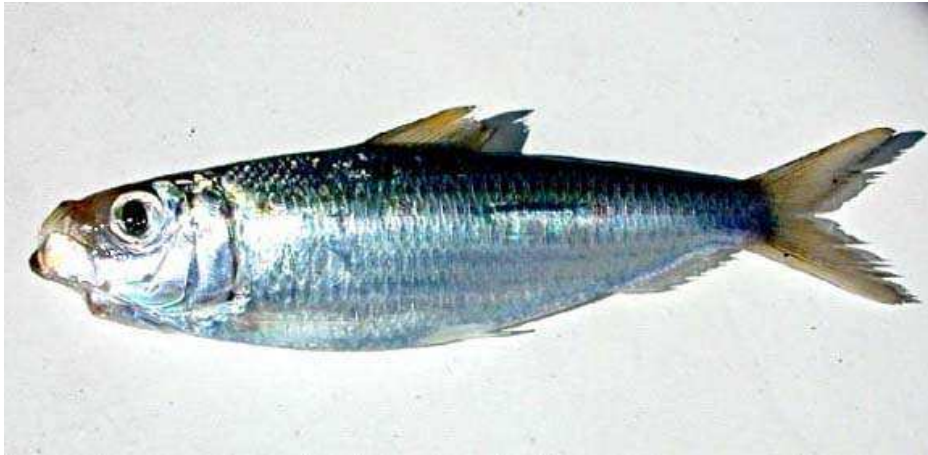


FOTO 01.- PES SARDINA.



FOTO 02.- SARDINA EN LATA

El Ecuador a lo largo de su historia ha presentado un desequilibrio notable en su Balanza Comercial, teniendo las exportaciones una desventaja muy grande frente a las importaciones que realiza el país.

La balanza comercial enero-diciembre de 2012, deficitaria en USD 142,8 millones, recuperó saldo en 79,2% al compararla con la cifra de 2011, presentó este lunes el Banco Central del Ecuador.

Un año atrás, los negocios internacionales del Ecuador reportaban un déficit de 687, 19 millones de dólares, y entre enero y diciembre de 2010 marcaba 1.978,72 millones de dólares de pérdida para el país.

Estas cifras son ampliamente recuperadas por la balanza comercial del 2012 y sucede como resultado de un mejor desempeño de las exportaciones, que crecieron a mayor velocidad que las importaciones del año pasado.

El año anterior, Ecuador importó 24.014,52 millones de dólares, un 4,5% más que en el 2011. En cambio sus exportaciones cifraron USD 23.898, 73 millones, un 7,1% más que en el año pasado.

Otro aspecto que marca la recuperación comercial fue que tanto la balanza petrolera como la no petrolera crecieron a favor del país.

Como se puede ver, los productos exportables no petroleros no representan una cifra importante en la economía del país.

La idea del proyecto es dar a conocer todo lo relacionado a la exportación de un producto con altos valores nutricionales, con gran demanda en el mercado internacional, un producto que es ecuatoriano y que representaría al Ecuador en tierras extranjeras de una manera extraordinaria, para que así el país sea

conocido y reconocido por su diversidad alimenticia e inclusive se provoque curiosidad acerca de las costumbres.

Según la Cámara Nacional de Pesquería, Colombia sigue siendo el principal comprador de la sardina. De los 5,9 millones de kilos colocados en el mercado externo, 2,8 millones de kilos fueron a ese país.

El segundo cliente más importante de las 10 empresas ecuatorianas que exportan sardina en lata son los Estados Unidos. En ese mercado fueron colocados 980 163 kilos, mientras que el tercer puesto lo ocupa México, con 875 47 kilos.

Los brasileños, dominicanos, panameños, cubanos, peruanos y canadienses también se han convertido en los grandes consumidores de la sardina ecuatoriana. Esos países compraron unos 887 107 kilos. Uno de los atractivos de este producto es el alto contenido de proteínas, sobre todo es rico en fósforo, magnesio y vitaminas A, B y C. Actualmente, el producto se exporta enlatado en salsa de tomate y en aceite.

A pesar de no ser un producto nuevo en el mercado local e internacional, lo que se desea es incentivar a la explotación de este producto como lo es la sardina en lata, un producto no petrolero que, según un estudio preliminar, podría generar importantes ingresos al país, además de la creación de fuentes de trabajo y así contribuir al mejoramiento de la economía del Ecuador.

Para lograr este objetivo es indispensable la estructuración de un Plan de Comercio Exterior y Negociación Internacional, el mismo que contenga el análisis de las todas variables que intervengan en el proceso y así poder evaluar la factibilidad de implementación del proyecto propuesto.

En base a investigaciones preliminares, se evidenció que el consumo de sardina es un producto tan vital para la cadena alimenticia del ser humano, por sus

potenciales nutrientes que aportan a la inteligencia y sistema inmunológico de las personas.

Cabe mencionar, que la sardina es un producto netamente del mar, el único proveedor de este producto lo entrega la madre naturaleza, es decir el mar. Para la producción de una sardina enlatada, se necesitará otros adictivos que harán más perdurable el sabor y la calidad del envasado.

Por lo tanto, en base a teorías investigativas es un proyecto que es justificable su aplicación por lo fructuosos beneficios económicos, sociales, otros.

INDUSTRIA MANUFACTURERA en CUBA INDICADORES SELECCIONADOS
Enero - Diciembre 2012
Edición Marzo 2013