



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TÍTULO:

“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE
CONSERVAS DE FILETES DE CABALLA (*Scomber japonicus*) EN
ACEITE DE OLIVA A LA CIUDAD DE GÉNOVA – ITALIA”

AUTORAS:

SALCEDO FLECHER MAYRA ALEJANDRA

SANTANA MERA CINTHIA NOHELIA

TUTOR:

ING. RONALD LÓPEZ DELGADO

MANTA - MANABÍ

2018

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado titulado “MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE FILETES DE CABALLA (*Scomber japonicus*) EN ACEITE DE OLIVA A LA CIUDAD DE GÉNOVA – ITALIA”, ha sido desarrollado por las estudiantes SALCEDO FLECHER MAYRA ALEJANDRA y SANTANA MERA CINTHIA NOHELIA, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad.

De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los miembros del tribunal de Grado, motivo por el cual dichos docentes también suscriben el presente documento.

Ing. Ronald López Delgado
TUTOR DEL PROYECTO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

DECLARAMOS QUE:

El desarrollo del presente trabajo, la investigación con sus resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas en esta tesis titulada “MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE FILETES DE CABALLA (*Scomber japonicus*) EN ACEITE DE OLIVA A LA CIUDAD DE GÉNOVA – ITALIA”, es producto del esfuerzo y dedicación y son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Salcedo Flecher Mayra Alejandra
Autora

Santana Mera Cinthia Nohelia
Autora

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TEMA:

“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE
CONSERVAS DE FILETES DE CABALLA (*Scomber japonicus*) EN
ACEITE DE OLIVA A LA CIUDAD DE GÉNOVA – ITALIA”

TESIS DE GRADO

Sometida a consideración del tribunal de Revisión y Sustentación, y Legalizada por el
Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

APROBADA POR EL TRIBUNAL

Ing. Ronald López Delgado
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Marjorie Calderón Zamora
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Jenny Ruperti Cañarte
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ec. Carmina Cuadro Ocampo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Juan Salcedo y Lucia Flecher

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Mayra Salcedo

DEDICATORIA

Llena de alegría y satisfacción, dedico este proyecto a Dios por haberme dado la salud y sabiduría para lograr mis objetivos.

A mis Padres Gustavo Santana y Laura Mera por todo su apoyo y sus ejemplos de perseverancia y constancias día a día.

A mis familiares, amigos y profesores que hicieron posible esto.

Cinthia Santana.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a nuestros Padres y a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, y a todos los docentes de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales por impartir sus valiosos conocimientos.

Las Autoras

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
DEDICATORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	5
1.1. Plan de Proyecto de Grado	5
1.1.1. Tema	5
1.1.2. Planteamiento del Problema	5
1.1.2.1. Formulación y Sistematización del Problema.....	6
1.1.3. Objetivos de la Investigación.....	6
1.1.3.1. Objetivo General	6
1.1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.1.4. Marco Teórico.....	7
1.1.4.1. Pesca.....	7
1.1.4.2. Sector pesquero del Ecuador	8

1.1.4.3.	Industria de la pesca	9
1.1.4.4.	Exportaciones del sector pesquero del Ecuador	10
1.1.4.5.	Caballa.....	10
1.1.4.6.	Mercado mundial de caballa	12
1.1.5.	Marco Conceptual.....	13
1.1.6.	Justificación e Importancia	14
1.1.6.1.	Justificación Teórica	15
1.1.6.2.	Justificación Metodológica	15
1.1.6.3.	Justificación Práctica.....	15
1.1.7.	Beneficiarios Potenciales	16
1.1.8.	Diseño Metodológico.....	16
1.1.8.1.	Modalidad de Investigación	16
1.1.8.2.	Métodos de Investigación.....	16
1.1.8.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO		18
2.1.	Modelo de negocio seleccionado.....	18
2.2.	Propuesta de valor	18
2.3.	Segmento de mercado.....	18
2.4.	Canales de distribución.....	19
2.5.	Relaciones con nuestros clientes	19
2.6.	Modelo de ingreso	20
2.7.	Recursos claves	20
2.8.	Actividades claves	21

2.9.	Socios claves	22
2.10.	Estructura de costos y gastos	22
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO		23
3.1.	Objetivo del capítulo	23
3.2.	Análisis Estratégico	23
3.2.1.	Análisis del Macroentorno	23
3.2.1.1.	Macroambiente del negocio	23
3.2.1.1.1.	Factores sociales y culturales	23
3.2.1.1.2.	Factores demográficos.....	24
3.2.1.1.3.	Condiciones Económicas	24
3.2.1.1.4.	Factores políticos y legales	25
3.2.1.1.5.	Tecnología imperante	26
3.2.2.	Análisis de la industria.....	27
3.2.2.1.	Antecedentes generales y evolución de la industria.....	27
3.2.2.2.	Análisis estructural del sector industrial	28
3.2.2.2.1.	Proveedores	29
3.2.2.2.2.	Clientes.....	30
3.2.2.2.3.	Competidores actuales.....	30
3.2.2.2.4.	Productos nuevos.....	31
3.2.2.2.5.	Productos sustitutos.....	31
3.2.2.3.	Análisis FODA	32
3.2.3.	Relaciones comerciales Ecuador – Italia	33
3.3.	Planteamiento estratégico	34
3.3.1.	Visión y Misión de la empresa	34
3.3.1.1.	Visión	34

3.3.1.2.	Misión.....	34
3.3.2.	Objetivos estratégicos	34
3.3.2.1.	Financieros	34
3.3.2.2.	No financieros	34
3.3.3.	Estrategias	34
3.3.3.1.	Cartera de productos.....	34
3.3.3.1.1.	Matriz atractivo-competitividad.....	34
3.3.3.1.2.	Matriz BCG.....	36
3.3.3.2.	Estrategias genéricas de desarrollo	37
3.3.3.3.	Estrategias de crecimiento.....	38
3.3.3.4.	Estrategias competitivas.....	38
3.3.3.5.	Estrategias de desarrollo internacional.....	38
3.3.4.	Sistema de valores	38
3.3.4.1.	Valores finales.....	38
3.3.4.2.	Valores operacionales	39
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL		40
4.1.	Análisis del Mercado de Referencia.....	40
4.1.1.	Estructura y tipo de Mercado.....	41
4.1.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	41
4.1.3.	Análisis y cuantificación de la demanda.....	41
4.1.3.1.	Demanda potencial actual	42
4.1.3.2.	Proyección de la demanda futura	42
4.1.4.	Análisis y cuantificación de la oferta.....	43
4.1.4.1.	Oferta actual	44
4.1.4.2.	Proyección de la oferta.....	45

4.1.5.	Cuantificación de la demanda insatisfecha	46
4.1.6.	Cuantificación de la demanda que se atenderá	47
4.1.6.1.	Identificación y caracterización de la competencia.....	47
4.1.6.1.1.	Competidores locales	47
4.1.6.1.2.	Competidores internacionales	48
4.3.	Plan de Comercial.....	50
4.1.1.	Objetivos del plan comercial	50
4.1.1.1.	Público objetivo.....	50
4.1.1.2.	Volumen de ventas	50
4.1.1.3.	Participación de mercado	51
4.1.1.4.	Utilidades	51
4.1.2.	Mix de Marketing	51
4.1.2.1.	Auditoria y estrategia de producto	51
4.1.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida	51
4.1.2.1.2.	Atributos y beneficios del producto	52
4.1.2.1.3.	Componentes centrales del producto.....	53
4.1.2.1.4.	Componentes de envase	53
4.1.2.1.5.	Componentes de servicio de apoyo	55
4.1.2.1.6.	Estrategia de marca	57
4.1.2.2.	Auditoria y estrategia de precio	58
4.1.2.2.1.	Términos de Venta (INCOTERM).....	58
4.1.2.2.2.	Partida arancelaria	58
4.1.2.2.3.	Comparativo de precios con la competencia.....	59
4.1.2.2.4.	Auditoria de la estructura de precios.....	60
4.1.2.2.5.	Fijación del precio de venta unitario (de exportación).....	61
4.1.2.2.6.	Costo total unitario	61

4.1.2.2.7.	Costos logísticos.....	61
4.1.2.2.8.	Métodos de cobro/pago internacional	62
4.1.2.3.	Auditoria y Estrategia de Distribución.....	63
4.1.2.3.1.	Modo de transporte.....	63
4.1.2.3.2.	Puerto de origen y destino	64
4.1.2.3.3.	Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino.....	64
4.1.2.3.4.	Tipo de embalaje requerido	65
4.1.2.3.5.	Tipo de contenedor o medio de transporte	66
4.1.2.3.6.	Documentación requerida.....	67
4.1.2.3.7.	Tipos de requisitos sanitarios	67
4.1.2.3.8.	Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas.....	68
4.1.2.3.9.	Cadena de distribución	69
4.1.2.3.10.	Modelos de comercio electrónico.....	70
4.1.2.4.	Auditoria y Estrategia de Promoción	70
4.1.2.4.1.	Concepto de posicionamiento	70
4.1.2.4.2.	Concepto de eslogan.....	71
4.1.2.4.3.	Estrategia de mix de publicidad	71
4.1.2.4.4.	Estrategia de promociones de venta	72
4.1.2.4.5.	Estrategias de venta personal	73
4.1.2.4.6.	Participación en ferias comerciales internacionales.....	73
CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL		74
5.1.	Objetivos del capítulo	74
5.2.	Plan técnico	74
5.2.1.	Capacidad de producción.....	74
5.2.2.	Localización.....	76
5.2.2.1.	Macro localización	76

5.2.2.2.	Microlocalización.....	77
5.2.3.	Distribución instalaciones (layout)	79
5.2.4.	Plan de abastecimiento de productos	79
5.3.	Plan Organizacional.....	80
5.3.1.	Datos generales de la empresa	80
5.3.2.	Proceso de toma de decisiones.....	81
5.3.3.	Figura 5. Proceso de decisión de toma de decisiones	81
5.3.4.	Arquitectura Organizacional.....	83
5.3.5.	Distribución de funciones y responsabilidades.....	83
5.3.5.1.	Junta de Accionistas	83
5.3.5.2.	Gerente Administrativo	84
5.3.5.3.	Asesor Jurídico	84
5.3.5.4.	Jefe de departamento de Comercio Exterior	85
5.3.5.5.	Secretaria.....	85
5.3.5.6.	Contador(a).....	86
5.3.6.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	86
5.3.7.	Requerimiento de personal para áreas administrativas	87
5.3.7.1.	Requerimiento para Gerente Administrativo	87
5.3.7.2.	Requerimiento para Jefe de Departamento de Comercio Exterior....	87
5.3.7.3.	Requerimiento para Secretaría	88
5.3.8.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa	88
5.3.9.	Plan de implementación.....	90
5.3.10.	Plan de acción de corto plazo.....	91

5.3.11.	Plan de salida.....	92
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO.....		93
6.1.	Plan de Inversión	93
6.1.1.	Inversión en activos fijos	93
6.1.2.	Inversiones en activos diferidos.....	94
6.1.3.	Inversión en capital de operación	95
6.1.4.	Flujo de depreciación de activos.....	96
6.2.	Plan de Financiamiento	97
6.2.1.	Estrategia de financiamiento.....	97
6.2.2.	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	98
6.2.3.	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC) ..	99
6.3.	Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	100
6.3.1.	Proyección de las ventas (unidades)	100
6.3.2.	Proyección de los precios	100
6.3.3.	Proyección de los ingresos.....	101
6.4.	Proyección de costos y gastos operacionales	101
6.4.1.	Costos operacionales.....	101
6.4.2.	Gastos operacionales.....	101
6.5.	Estados de pérdidas y ganancias proyectados	104
6.6.	Flujos de fondos del proyecto.....	105
6.6.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	105

6.6.2.	Cálculo del VAN	105
6.6.3.	Cálculo de la TIR.....	106
6.6.4.	Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK	107
6.6.5.	Punto de Equilibrio	107
6.7.	Análisis de los resultados de la evaluación financiera	109
CONCLUSIONES.....		111
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del Análisis FODA.....	32
Tabla 2. Matriz atractivo-competitividad	35
Tabla 3. Matriz BCG	37
Tabla 4. Demanda potencial actual de conservas de caballa en Italia	42
Tabla 5. Proyección futura de la demanda potencial de conservas de caballa en Italia	43
Tabla 6. Oferta histórica y consumo nacional aparente en Italia (2013-2017).....	44
Tabla 7. Oferta histórica en Italia (2013-2017)	45
Tabla 8. Proyección del CNA en Italia (2013-2017).....	45
Tabla 9. Proyección la oferta de conservas de caballa enlatada en el mercado italiano	46
Tabla 10. Demanda insatisfecha actual de la caballa en conserva en el mercado italiano y su proyección a futuro	46
Tabla 11. Proyección la oferta de caballa en el mercado italiano	47
Tabla 12. Principales marcas y porcentajes de participación en el mercado.....	49
Tabla 13. Segmentación del mercado	50
Tabla 14. Componentes del producto	53
Tabla 15. Características del envase	53
Tabla 16. Partida arancelaria	58
Tabla 17. Precios de los principales competidores.....	59
Tabla 18. Costo logístico	62
Tabla 19. Ventajas y riesgos para el exportador/importador con el método de pago de transferencia u órdenes de pago.....	63

Tabla 20. Información de requisitos sanitarios de la UE.....	68
Tabla 21. Capacidad de producción instalada para exportar al mercado meta.....	75
Tabla 22. Capacidad de producción instalada para exportar proyectado a 5 años	75
Tabla 23. Planeación de envío de contenedores para los primeros 12 meses de operaciones	76
Tabla 23. Activos fijos para áreas administrativas	86
Tabla 24. Plan de implementación	90
Tabla 25. Plan de acción a corto plazo	91
Tabla 26. Inversión en activos fijos (Muebles y enseres).....	93
Tabla 27. Inversión en activos fijos (Equipos de oficina)	93
Tabla 28. Inversión en activos fijos (Equipos de computación).....	94
Tabla 29. Inversión en activos diferidos.....	94
Tabla 30. Inversión en capital de operación (primer año).....	95
Tabla 31. Proyección de costo operacional (costo de venta).....	95
Tabla 32. Flujo de depreciación de activos	96
Tabla 33. Estado de situación financiera	97
Tabla 34. Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial.....	97
Tabla 35. Tabla de amortización	98
Tabla 36. Determinación de la Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del accionist	99
Tabla 37. Datos del cálculo WACC	99
Tabla 38. Proyección de ventas	100

Tabla 39. Proyección de precios	100
Tabla 40. Proyección de ingresos	101
Tabla 41. Proyección de los Costos logísticos.....	101
Tabla 42. Gastos de servicios	101
Tabla 43. Gastos de suministros de oficina	102
Tabla 44. Gastos de mantenimiento	102
Tabla 45. Gastos de mantenimiento	102
Tabla 46. Gastos de salarios del personal.....	103
Tabla 47. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas	104
Tabla 48. Flujo de fondos del proyecto	105
Tabla 49. Flujo de fondos del proyecto	107
Tabla 50. Punto de Equilibrio (cantidades)	107
Tabla 51. Punto de Equilibrio (ingresos).....	108

RESUMEN EJECUTIVO

El presente modelo de negocio consistió en la creación de una empresa exportadora de conservas de filete de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a Génova - Italia, se compone del plan estratégico, plan comercial, plan técnico-organizacional y el plan financiero, conociendo así que el mercado escogido presenta grandes oportunidades para la exportación del producto seleccionado gracias a la gran demanda existente, posee un consumo per cápita superior al promedio europeo, una economía estable y buenas relaciones comerciales con el Ecuador debido a que pertenece a la Unión Europea.

Se escogió como proveedor a una empresa local productora de conservas de pescado Eurofish, y como canal de distribución se contará con un agente importador, la empresa Bolton Alimentari S.p.A. en el país de destino. Los productos serán vendidos bajo la marca del cliente, RIO MARE, ya posicionada en el mercado. El tipo de transporte escogido es el marítimo en el que mediante contenedores se enviará los productos del puerto de Guayaquil – Ecuador al puerto de Génova - Italia.

La capacidad instalada del productor junto a los cálculos de la cuantificación de la demanda insatisfecha a cubrir, permitieron determinar una oferta exportable para el primer año de 2.160.000 latas de 125 g del producto que hacen un total de 19 contenedores. La ubicación de la empresa a constituir será la ciudad de Manta debido a las cercanías con el proveedor.

En cuanto al plan financiero, se determinó una Tasa de Descuento de 8,63%, un VAN de \$ 284.608,53 y una TIR de 46,30 %, por lo tanto, se tiene un modelo de negocio rentable con un periodo de recuperación de inversión partir del cuarto año, por lo que se recomienda invertir en él.

Palabras claves: Modelo de negocio, filetes de caballa (*Scomber japonicus*), conservas, aceite de oliva, exportación, Génova, Italia.

ABSTRACT

The present business model consisted in the creation of an export company of preserved mackerel fillet (*Scomber japonicus*) in olive oil to Genoa - Italy, it is composed of the strategic plan, commercial plan, technical-organizational plan and the financial plan, Knowing that the chosen market presents great opportunities for the export of the selected product thanks to the great existing demand, it has a per capita consumption higher than the European average, a stable economy and good commercial relations with Ecuador because it belongs to the European Union .

A local company that produces canned fish Eurofish was chosen as a supplier, and an importer agent, Bolton Alimentari S.p.A., will be the distribution channel. in the country of destination. The products will be sold under the brand of the client, RIO MARE, already positioned in the market. The type of transport chosen is the maritime one in which containers will be shipped from the port of Guayaquil - Ecuador to the port of Genoa - Italy.

The installed capacity of the producer together with the calculations of the quantification of the unsatisfied demand to cover, allowed determining an exportable offer for the first year of 2.160.000 cans of 125 g of the product that make a total of 19 containers. The location of the company to be established will be the city of Manta due to the proximity to the supplier.

Regarding the financial plan, a Discount Rate of 8.63%, a NPV of \$ 284,608.53 and an IRR of 46.30% were determined, therefore, there is a profitable business model with a recovery period. investment from the fourth year, so it is recommended to invest in it.

Key words: Business model, mackerel fillets (*Scomber japonicus*), preserves, olive oil, export, Genoa, Italy.

INTRODUCCIÓN

La industria de pescado enlatado en el Ecuador tuvo un incremento del 29.4% del valor FOB durante el primer semestre del año 2017 en relación al mismo periodo del 2016, siendo uno de los productos no tradicionales que aportaron más a la balanza comercial del país durante los últimos tres años y que debido a la caída del precio del petróleo contribuyeron a sostener la balanza de pagos.

El *Scomber japonicus*, conocida como la caballa del pacífico es uno de los productos marinos más explotadas en el mundo, representa aproximadamente la mitad de la producción total de captura de las caballas escombroides. En el Ecuador también se captura, aunque en menor proporción que otros ejemplares de la misma especie como al atún, sin embargo, presenta un gran potencial debido a la demanda que está adquiriendo en varias regiones del mundo debido al incremento del precio de su contraparte la caballa del atlántico *Scomber scombrus*. La caballa es mucho más pequeña y delgada que el atún, aunque en otros aspectos comparten muchas características comunes.

El presente trabajo consiste en el diseño de un modelo de negocios sobre la exportación de conserva de filete de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva al mercado de Génova – Italia y estará estructurado por 6 capítulos en los cuales se observan todos los lineamientos necesarios que sirvan para determinar su factibilidad.

Este trabajo se compone de seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo 1 trata las generalidades de la investigación, se muestra el planteamiento del problema, justificación, objetivo general, objetivos específicos, marco teórico, marco conceptual, la justificación, los beneficiarios potenciales y el diseño metodológico que incluyen los aspectos clave para la estructura y recopilación de datos mediante el uso de métodos y técnicas.

El Capítulo 2 abarca el Modelo de Negocio, en este apartado se observa la propuesta de valor del negocio, el segmento de mercado al cual va dirigido el mismo, el o los canales de distribución, las relaciones con clientes, modelos de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y la estructura de costes, mediante esta sección se podrá conocer la estructura básica del negocio a desarrollar.

En el Capítulo 3 se muestra el Plan Estratégico, mismo que abarca con el análisis del macroentorno y del microentorno mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), visión, misión, objetivos estratégicos y el sistema de valores de la empresa a constituir.

La sección del Capítulo 4, del plan comercial, abarca el análisis del mercado de referencia, en el cual se ponen de manifiesto la cuantificación de la demanda y oferta del producto en el mercado meta. También se cuenta con el plan comercial, que contiene a su vez el plan de marketing mix (precio, producto, promoción, plaza) y los requerimientos de la propuesta de valor.

El Capítulo 5 consiste en el plan técnico – organizacional, se muestra la capacidad instalada de producción del proveedor, la localización de la empresa, la estructura organizacional, requerimientos del personal operativo y administrativo y los aspectos legales a considerar para la constitución de la empresa exportadora.

El Capítulo 6 contiene el plan financiero en el que se muestra la inversión inicial, plan de financiamiento, las proyecciones de ingresos, precios y venta, gastos y costos operacionales, estado de resultados, flujo de fondos del negocio, y los indicadores financieros, VAN, TIR, WACC y Payback que determinan la rentabilidad del negocio.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación efectuada.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. Plan de Proyecto de Grado

1.1.1. Tema

“Modelo de negocio para la exportación de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a la ciudad de Génova – Italia”.

1.1.2. Planteamiento del Problema

La caballa es un pescado azul también conocido con el nombre de sarda, verdel o verta, es muy apetecido por su sabor y consistencia de su carne, pertenece familia de los Escómbridos, conjunto de especies que también incluyen el bonito y el atún. A nivel mundial se produce mayoritariamente en las aguas del Atlántico y Mediterráneo, en el Ecuador también se produce, pero en pocas cantidades, sin embargo, este producto del mar es muy apetecido a nivel mundial y en el país se aprovecha esto mediante el desarrollo de emprendimientos que consisten en su exportación a distintos países del globo, lo que permite ver una oportunidad para poder desarrollar un modelo de negocio teniendo como protagonista a esta especie.

El sector pesquero del Ecuador representa uno de los rubros más importantes para la balanza comercial del país, cerca del 22.4% del PIB en la economía durante el primer semestre del 2017 según datos del Banco Central del Ecuador (2017).

De este rubro proviene una industria variada que la conforma el atún como el producto más importante, no obstante, se quiere incorporar más especies mediante procesos de creación de valor sustentables y sostenibles que brindarán distintos beneficios. En el 2017 se pudo apreciar un incremento en la producción de los enlatados de pescado con relación al año anterior, cerca del 9%, por lo que este rubro presenta un gran potencial para la industria ecuatoriana, lamentablemente factores externos como las condiciones climáticas pueden afectarlo, aun así, se tiene la consigna de seguir implementando más productos a distintos mercados internacionales que aporten más a la balanza comercial.

Se debe dar un mayor dinamismo a la economía del país mediante modelos de negocios que representen una fuente de ingresos y permitan elevar la productividad de la región con el fin de mejorar la situación actual de la economía que se ha visto impactada por la

reducción del bajo precio del Petróleo durante los últimos años, el principal aportador a la balanza comercial, por lo que se deben buscar alternativas viables y sustentables.

El mercado escogido es Génova, ciudad portuaria del noroeste de la región italiana de Liguria, de la que es la capital. Italia forma parte de la Unión Europea por lo que gracias a los convenios y acuerdos comerciales del Ecuador con esta comunidad es más fácil desarrollar negocios con sus países, de esta forma se prevé que el modelo de negocio a realizar puede ser factible desde el punto de vista político – social, sin embargo, se deben analizar diversos factores influyentes para determinar si es conveniente o no invertir en él.

1.1.2.1. Formulación y Sistematización del Problema

Problema

¿Es factible un modelo de negocios para la exportación de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a la ciudad de Génova – Italia?

Subproblemas

- ¿Cuál es la demanda potencial y la oferta actual de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a la ciudad de Génova - Italia?
- ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que se deben considerar en el modelo de negocio?
- ¿Cuál es la oferta y la demanda de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva en el mercado de Génova – Italia?
- ¿Cuál será la capacidad de producción, arquitectura organizacional, y demás aspectos técnicos necesarios para este modelo de negocios?
- ¿Cuál será la rentabilidad económica el modelo de negocio a desarrollar?

1.1.3. Objetivos de la Investigación

1.1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para la exportación de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a la ciudad de Génova – Italia.

1.1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar la propuesta de valor que se busca crear a través del modelo de negocios.
- Identificar los aspectos estratégicos que permita conocer los puntos fuertes y débiles del modelo de negocio.
- Analizar un plan comercial para cuantificar la oferta y la demanda del mercado de Génova Italia.
- Realizar un plan técnico – organizacional que establezca la capacidad de producción, arquitectura organizacional, y demás aspectos técnicos necesarios para este modelo de negocios.
- Efectuar un plan financiero que determine la factibilidad y rentabilidad del modelo de negocio.

1.1.4. Marco Teórico

1.1.4.1. Pesca

La pesca es la actividad que consiste en la captura de peces. Los peces normalmente se atrapan en su ecosistema y las técnicas para capturarlos incluyen recolección manual, alanceado, redes, pesca y captura.

Blacio (2009), define a la pesca como el conjunto de técnicas y actividades para capturar peces, moluscos, crustáceos y otros animales que se encuentran en el mar o en aguas dulces. El término no se aplica normalmente a la captura de peces de cultivo, o a mamíferos acuáticos, como las ballenas, donde el término caza de ballenas es más apropiado.

Según las estadísticas de las Naciones Unidas de la FAO, se estima que el número total de pescadores comerciales y acuicultores es de 38 millones. La pesca y la acuicultura brinda empleo de forma directa e indirecta a cerca de 500 millones de personas en los países en desarrollo (FAO, 2016). Junto a la acuicultura siguen siendo importantes fuentes de alimentos, nutrición, e ingresos para cientos de millones de personas en el planeta. La oferta mundial per cápita de pescado alcanzó un nuevo máximo histórico de 20 kg en 2014.

De acuerdo con Ólafsdóttir & Rafnsson (2011), los métodos de pesca convencionales han sido sustituidos por tecnología moderna derivada de la revolución industrial, es decir, la evolución de la pesca se acrecentó en el siglo XX. Con esto, se ha generado un aumento importante del esfuerzo efectivo de la pesca, un incremento menor del nivel global de capturas y un deterioro grave de poblaciones de peces.

La pesca y la comercialización de sus productos contribuyen a aliviar la pobreza (European Comisión, 2015). Son una fuente de alimentos saludable y proteína animal, proporcionando micronutrientes esenciales como vitaminas, minerales y ácidos grasos. Además de los beneficios a las decenas de millones de personas comprometidas directamente en el sector empleadas en la cadena de valor desde la captura hasta su venta al consumidor final. De hecho, los medios de subsistencia de más de una décima parte de la población dependen de la pesca y la acuicultura. También generan importantes ingresos del gobierno y moneda extranjera. Sin embargo, se requiere de una buena gobernanza y una gestión cuidadosa para ser sostenible.

Por los motivos expuestos es que la pesca y su cadena de suministros representa un conjunto de actividades necesarias para la generación de recursos económicos y la seguridad alimentaria, siendo así necesario la creación de valor que tengan a los productos pesqueros como protagonistas.

1.1.4.2. Sector pesquero del Ecuador

Las actividades productivas del sector primario de la economía son el principal sustento económico familiar. Según Zurita (2016), “es muy común que la falta de visión, educación y recursos limita a estos actores a mantenerse en los mismos niveles socioeconómicos y no ver las oportunidades que podrían implementar para obtener mayores ganancias y mejorar su calidad de vida” (p. 10).

Actualmente, el sector de la pesca ecuatoriana se encuentra dividida en dos subsectores: industrial y el artesanal. Dichas actividades se desarrollan básicamente en tres fases: extracción, procesamiento y comercialización (Zambrano, 2016), la comercialización puede ser en el mercado local o por exportación a distintos destinos del mundo.

La oferta exportable del sector de acuicultura y pesca con sus productos destacados como el atún y el camarón, representan el segundo y tercer rubro más importante de las exportaciones no petroleras del Ecuador. Es tan importante para el país y la región, ya que la industria pesquera atunera del país es la segunda más grande y moderna de América, y la nación es uno de los más importantes exportadores de camarón del mundo.

El sector pesquero del Ecuador conformado por la acuicultura y pesca ha sido grandes fuentes de empleo y generadores de divisas para el país constituyéndole como un importante productor y exportador sudamericano de especies marinas. Este éxito ha inducido a la industria pesquera a seguir invirtiendo sin escatimar en costos, ejemplo de esto es la compra de barcos modernos y equipos de procesamiento con sede en la ciudad portuaria de Manta provincia de Manabí.

1.1.4.3. Industria de la pesca

La industria pesquera incluye cualquier actividad relacionada con la captura, el cultivo, el procesamiento, la conservación, el almacenamiento, el transporte, la comercialización o la venta de pescado o productos pesqueros. La Organización para la Alimentación y la Agricultura define la inclusión de la pesca recreativa, de subsistencia y comercial, y los sectores de cosecha, procesamiento y comercialización.

La actividad comercial está dirigida a la entrega de pescado y otros productos del mar para el consumo humano o como factores de entrada en otros procesos industriales. Directa o indirectamente, el sustento de más de 500 millones de personas en los países en desarrollo depende de la pesca y la acuicultura (Food and Agriculture Organization of the United Nations & Fisheries and Aquaculture Department, 2014 citado por Torres, 2016, pág. 13)

En el Ecuador, esta actividad abarca todas las provincias costeras; El Oro, Manabí, Guayas y Esmeraldas, provienen una variedad amplia de productos que se exporta como: Atún, sardina, dorado, pez espada, miramelindo, pámpano, carita, tiburón, sierra, merluza, camarón, melva, wahoo, macarela, jaiba, picudo, calamar, caballas, jurel, corvina, pargo, cherna y harina de pescado (Zambrano, 2016).

De 2010 a 2016, el 65,48% de las ganancias derivadas de la industria pesquera provinieron de la industria atunera, con atún que representa el 8.71% de las exportaciones

ecuatorianas no petroleras (esta estimación pertenece únicamente a los lomos de atún y atún en conserva, 1604.14 y 1604.20, respectivamente) (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

1.1.4.4. Exportaciones del sector pesquero del Ecuador

Las exportaciones del sector pesquero del Ecuador son uno de los protagonistas de la balanza comercial del país y que durante el primer semestre del 2017 representó uno de los que mayor incremento tuvo en relación al mismo periodo del año anterior.

La Balanza Comercial del Ecuador del 1er. semestre del 2017 registró un superávit de 615,0 millones de dólares. Esto debido a la recuperación de valor FOB de las exportaciones petroleras y también de las no petroleras (especialmente de camarón, banano, enlatado de pescado, flores y aceite crudo de palma) (Comité Empresarial Ecuatoriano, 2017).

Según la Cámara Nacional de Pesquería (2017), el sector del pescado enlatado presentó su mayor incremento específicamente en el mes de enero de 2017, se exportaron 12 mil toneladas más que en enero 2016. Febrero y marzo sumaron otras 3.194 toneladas al crecimiento del primer trimestre del 2017. Sin embargo, los precios en promedio del primer trimestre 2017 estuvieron 15,8% por debajo del primer trimestre 2016. Las conservas de sardinas, y demás pescados en presentaciones congelado, fresco, fletes, etc., tuvieron menores ventas al exterior

Estas estadísticas reflejan la importancia del sector pesquero para la economía del Ecuador, pues en conjunto, sus distintos rubros presentan un aporte importante para la balanza comercial no petrolera del país.

1.1.4.5. Caballa

Generalidades

La caballa es el nombre común que se aplica a varias especies diferentes de peces pelágicos, en su mayoría, pero no exclusivamente, de la familia Scombridae. Se encuentran tanto en los mares templados como en los tropicales, la mayoría viven a lo largo de la costa o en alta mar en el medio ambiente oceánico.

La caballa generalmente tiene rayas verticales en la espalda y colas profundamente bifurcadas. Muchas especies están restringidas en sus rangos de distribución y viven en poblaciones separadas o poblaciones de peces basadas en la geografía.

Ilustración 1. Caballa (*Scomber japonicus*)



Fuente: Perrotta (2017)

Según Perrotta (2017), algunas poblaciones de peces migran a lo largo de la costa a lugares apropiados de desove, donde desovan en aguas poco profundas, para después regresar por el camino recorrido a lugares de alimentación adecuados, a menudo cerca de un área de afloramiento. Desde allí, pueden desplazarse mar adentro hacia aguas más profundas y pasar el invierno en relativa inactividad. Otras poblaciones migran a través de los océanos. Las caballas más pequeñas son peces de forraje para los depredadores más grandes, incluyendo la caballa más grande y el bacalao del Atlántico (Toumasatos & Wang, 2015).

Pérez (2015) destaca que la caballa es rica en aceites omega-3, por lo que los beneficios de las caballas son útiles para cuidar nuestro sistema cardiovascular y es intensamente aprovechada por los humanos. Es uno de los pescados azules especialmente más ricos en ácidos grasos omega 3. Concretamente tanto en grasas EPA y DHA, que tan beneficiosas son a la hora de cuidar natural y nutricionalmente nuestro sistema cardiovascular.

Los beneficios y características nutricionales mencionadas hacen que este producto sea muy atractivo para la tendencia europea del consumo de alimentos saludables, lo que sin dudas es un punto a destacar en el presente modelo de negocios, ya que al realzar las propiedades que esta ofrece resulta atractivo para el consumidor en el mercado meta.

Características

La mayoría de las caballas pertenece a la familia Scombridae, que también incluye atún y bonito (Manterola, Bó, & Sanzano, 2017, pág. 5). En general, la caballa es mucho

más pequeña y delgada que el atún, aunque en otros aspectos comparten muchas características comunes. Sus escalas, si están presentes, son extremadamente pequeñas.

La caballa costera tiende a ser pequeña, por el contrario, el rey caballa es un ejemplo de una caballa más grande (Abbas, Kaymarm, Behzady, Kamaly, & Darvishi, 2017, pág. 1145). La mayoría de los peces son de sangre fría, pero hay excepciones. Ciertas especies de peces mantienen temperaturas corporales elevadas.

La mayoría de los escómbridos alcanzan su tamaño adulto en pocos años. Las tasas de crecimiento promedio varían según la especie, la edad y la ubicación. En general, las especies más grandes crecen a aproximadamente 40 a 55 cm el primer año, luego la tasa de crecimiento anual oscila entre 20 y 30 cm por año, disminuyendo con la edad (FAO, 2012)

Las características de las caballas las colocan como un producto sustituto en los grandes mercados del atún a nivel mundial, por lo que no solo podría ir dirigido a un segmento específico, sino también abarcar otros en los que el atún es el preferido por los consumidores cuando estos buscan alternativas.

1.1.4.6. Mercado mundial de caballa

Captura

El *Scomber japonicus*, es la caballa escombroide más explotada, representan aproximadamente la mitad de la producción total de captura de las caballas escombroides. (Lokoruka, 2009) Como especie, se confunden fácilmente con la caballa del Atlántico. El carricero migra largas distancias en los océanos y el Mediterráneo. Se pueden capturar con redes de arrastre y redes de arrastre adecuadas, pero generalmente se capturan con redes de sonido envolvente por la noche atrayéndolas con lámparas.

La captura restante de las caballas escombroides se divide por igual entre la caballa del Atlántico y todas las demás caballas escombroides. Solo estas dos especies representan aproximadamente el 75% de la captura total de caballas escombroides (WordPress, 2013).

Mercado Mundial

La caballa del Atlántico (*Scomber scombrus*) está siendo reemplazada por la caballa del Pacífico (*Scomber japonicus*) en algunos mercados. La razón es simplemente que la caballa europea es demasiado cara. En 2016, el precio promedio total de la caballa congelada de Noruega fue de US \$ 1.500 por tonelada, frente a US \$ 1 300 por tonelada en 2015 (FAO, 2016). Los compradores dijeron que, si los precios no bajaban, buscarían suministros en otro lado, por lo que su contraparte del pacífico ha resultado ser una muy buena opción.

Ha habido un marcado aumento en las importaciones de la caballa del Pacífico, más barata desde Japón a los mercados africanos. Esto ha ejercido cierta presión sobre los precios de la caballa del Atlántico, especialmente para los tamaños más pequeños.

La disminución de las capturas domésticas de caballa en la República de Corea ha exigido un aumento de las importaciones, que cada vez están más dominadas por Noruega. Aun así, durante los primeros cinco meses del año, la República de Corea importó un 41% menos de caballa congelada de Noruega que durante el mismo período en 2016. Según Korea Bizwire, casi el 90% de toda la caballa importada en la República de Corea proviene de Noruega. Durante los dos primeros meses de 2017, los desembarques nacionales de caballa en la República de Corea ascendieron a solo 11.700 toneladas, un 33% menos que en el mismo período del año pasado. En las últimas dos décadas, los desembarques de caballa de la República de Corea disminuyeron de 410.000 toneladas en 1996 a 133.000 toneladas en 2016 (FAO, 2017).

1.1.5. Marco Conceptual

Caballa (*Scomber japonicus*)

La caballa o macarela es una especie de pez perciforme de la familia Scombridae. Posee un dorso de color azul verdoso, que se encuentra marcado por bandas sinuosas oscuras que lo caracterizan físicamente. Tiene los flancos y vientre de un color amarillo plateado, jaspeado de gris y la parte superior de la cabeza translúcida. Usualmente se lo confunde con la caballa del atlántico (*Scomber scombrus*). Suele alcanzar los 50 cm de largo.

Filetes

En el ámbito de la cocina y de la gastronomía un filete (del francés filet) es un trozo rebanado que puede ser o bien de carne o bien de pescado.

Conservas

Conserva alimenticia es el resultado del proceso de manipulación de los alimentos de tal forma que sea posible preservarlos en las mejores condiciones durante un largo periodo de tiempo

Enlatados

El enlatado es un envase que recoge y preserva. Es una alternativa para tener un alimento tan natural como los alimentos frescos fuera de época de cosecha. Es fácil de transportar y permite el almacenamiento del producto por largo tiempo, conservando sus características.

Aceite de oliva

Es un zumo oleoso que se obtiene del fruto del olivo mediante procedimientos mecánicos aplicados bajo condiciones especialmente térmicas que no producen la alteración del producto. Su uso es principalmente culinario, y se han realizado investigaciones que demuestran su aporte significativo para la nutrición de las personas.

1.1.6. Justificación e Importancia

Los modelos de negocios son necesarios porque a través de ellos se describe el diseño o la arquitectura de la creación de valor. En el caso del presente trabajo se busca la transformación de la caballa (*Scomber japonicus*) como materia prima en producto elaborado que consiste en las conservas de filetes en aceite de oliva y se ha considerado como mercado de destino a la ciudad de Génova – Italia debido a que es uno de los miembros más poderosos de la Unión Europea y uno de los países en donde se consume mucho esta clase de elaborados enlatados, por lo que se ve una oportunidad potencial.

Se debe aprovechar que las aguas del océano pacífico, uno de los límites del territorio ecuatorial, presenta una gran variedad de especies marinas, entre las cuales destacan las caballas del Pacífico, muy apetecidas a nivel mundial y que en los últimos años ha ganado

terreno en el mercado internacional debido a su precio bajo en relación a su contraparte del Atlántico, lo que aumenta sus oportunidades para ser un producto insignia de los rubros de exportación nacional.

El aceite de oliva es considerado como un pilar básico en la saludable dieta mediterránea (Italia limita al sur con el mar Mediterráneo), además de tener numerosas propiedades nutritivas cuenta también con importantes propiedades medicinales. Varios estudios han concluido que previene enfermedades cardiovasculares y contribuyen a reducir los niveles de colesterol LDL (Colesterol malo), siendo muy importante para el consumo diario de las personas, sobre todo en la actualidad que la tendencia de alimentarse sanamente está tomando fuerza debido al sinnúmero de enfermedades que afecta a la población en general.

1.1.6.1. Justificación Teórica

Desde el ámbito teórico, este trabajo representa una gran fuente de información que parte del análisis y la sintetización de una extensa variedad de documentos, libros, revistas, entre otros, siguiendo los lineamientos del método científico. A nivel teórico representa una base o guía para trabajos posteriores que se efectúen bajo un enfoque similar.

1.1.6.2. Justificación Metodológica

Este trabajo hace uso de métodos y técnicas convencionales científicamente validados. Su aplicación, los resultados y su interpretación obtenidos evidenciarán un diseño metodológico referencial y sólido para futuros trabajos similares.

1.1.6.3. Justificación Práctica

El desarrollo de este modelo de negocios brinda varios e importantes resultados para el sector pesquero ecuatoriano partiendo de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos prácticos y objetivos. Mostrará resultados de las exportaciones de filetes de caballa en conservas de aceite de oliva, por lo que su ejecución es necesaria, y de demostrar rentabilidad y factibilidad podría ser plasmado a un proceso real con un gran aporte a las exportaciones del país, finalmente las conclusiones y recomendaciones emitidas facilitarán a la toma de decisiones con el fin de crear valor de forma sostenible y sustentable.

1.1.7. Beneficiarios Potenciales

Los beneficiarios potenciales de este emprendimiento serán:

- Las autoras accionistas y socias de este trabajo porque se busca la creación de un negocio sustentable y factible económicamente con la intención de conseguir un beneficio económico a partir de la idea a desarrollar en este plan de negocios.
- La provincia y el país, porque se estimula la productividad, generación de plazas de trabajo y contribución a la balanza comercial. El sector de enlatados de productos pesqueros ha ido en aumento durante los últimos 5 años y entre las exportaciones no tradicionales está despuntando y cada vez tomando mayor fuerza, en parte a la gran demanda mundial que existe por este tipo de alimentos.

1.1.8. Diseño Metodológico

1.1.8.1. Modalidad de Investigación

La modalidad de investigación de este trabajo será Cualitativa-cuantitativa

- Cualitativa, porque durante la investigación se hará uso de conceptos e información relacionada a un plan de negocios considerando las cualidades y aspectos subjetivos más importantes.
- Cuantitativa, porque se requerirá de información estadística y cuantificable para el desarrollo del estudio de mercado y plan financiero necesarios para la toma de decisiones

1.1.8.2. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación empleados serán

- Métodos Teóricos: Se empleará para el análisis de documentos: revistas y artículos científicos, legislaciones vigentes, y otras fuentes de información científica consultadas, fundamentalmente para la realización del marco teórico.
- Métodos Estadísticos: Consistirá en la aplicación de fórmulas y métodos como el Mínimo Cuadrado para la proyección de demanda, oferta, demanda insatisfecha y demanda a cubrir, y el método de factores ponderados para la selección de la localización de la empresa productora.

- Métodos de diagnóstico y solución de problemas: tales como: tormenta de ideas y datos estadísticos elaborados previamente por fuentes secundarias de información.

1.1.8.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Observación del proceso de elaboración de conservas de filete de caballa en aceite de oliva para conocer a más profundidad las etapas de producción y sistemas de empaque y embalaje.
- Técnicas estadísticas basadas en fórmulas para la determinación del tamaño de muestra, demanda, oferta, demanda insatisfechas y sus proyecciones.

CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO

2.1. Modelo de negocio seleccionado

El modelo de negocio seleccionado responde a la exportación de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a la ciudad de Génova – Italia bajo la razón social SALCEDO & SANTANA S.A. Se ha escogido este tipo de producto debido a que el sector de la pesca ecuatoriana se ha mantenido como uno de los rubros más importantes para la economía del país, y en los últimos tres años ha contribuido de forma significativa a la balanza comercial de exportaciones no petroleras, es importante destacar este hecho, ya que debido a la caída del precio del petróleo se ha tenido que respaldar la balanza de pagos en otros productos y los enlatados de pescado y conservas han sido protagonistas en esta última década.

Se tendrá como proveedor del producto a exportar una empresa de la localidad, negocio dedicado a la elaboración y comercialización de productos de pescado: cocinado, filetes de pescado, huevos de pescado, caviar y sustitutos del caviar, productos de crustáceos (excepto camarón y langostinos) y otros moluscos.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de dicho modelo de negocios es cubrir la amplia demanda existente en el mercado de Génova – Italia por los enlatados de pescado y conservas de pescado, donde la caballa es una de las más apetecidas, a esto se le suma que, en esta parte del mundo, existe una producción elevada de caballa de la especie *Scomber scombrus*, y que debido a su costo elevado en la actualidad, se están buscando alternativas para consumo, por lo que su contraparte del Pacífico *Scomber japonicus* sería una excelente opción.

2.3. Segmento de mercado

La caballa y productos similares como el atún es ampliamente consumida entre la población de la ciudad de Génova, sin embargo, de acuerdo a datos de GDO week (2016) una prestigiosa revista italiana, el consumo de estos productos de forma natural ha decaído y el segmento Premium está creciendo, especialmente los filetes de atún y la caballa debido a nuevos elaborados en conservas de aceite de oliva. "El crecimiento está impulsado por el atún en el aceite, + 1,4% según mencionó Gianmaria Santella, gerente

nacional y gerente de Conad y sobre todo por pescado enlatado, + 4,3%, tras el ingreso de filetes de caballa y nuevos segmentos de pescado como la sardina en conservas" (Trigari, 2016). En 2016, el sector de conservas de productos del mar mostró una tendencia positiva con un aumento del 2,1% en hipermercados y supermercados.

El segmento de las conservas de pescado importado está dirigido principalmente al segmento de población con unos ingresos elevados, que se puedan permitir la compra de productos de mayor calidad y de origen extranjero. Por ello se ha escogido como segmento de mercado a los habitantes de la ciudad de Génova pertenecientes a la clase económica media – alta, sin distinción de edad y género.

2.4. Canales de distribución

La empresa manejará como canal de distribución al grupo Bolton Alimentari S.p.A., quienes serán los encargados de importar nuestro producto y comercializarlo en tiendas y supermercados en el mercado de Génova bajo el nombre de la marca Rio Mare propiedad del Bolton Group.

Grupo Bolton Alimentari S.p.A.: Bolton Alimentari SpA produce productos de pescado. Ofrece atún, filete de atún, filetes de salmón, filetes de caballa, por pasta y sardinas. La empresa anteriormente se conocía como Trinity Alimentari Italia SpA y cambió su nombre a Bolton Alimentari SpA en enero de 2003. La compañía fue fundada en 1951 y tiene su sede en Cermenate, Italia. Bolton Alimentari SpA opera como una subsidiaria de Bolton Group, multinacional con sede en Milán que produce y comercializa productos de consumo de alta calidad.

2.5. Relaciones con nuestros clientes

La relación con los supermercados se basará en el contacto constante que se tendrá directamente con los compradores o importadores del producto a exportar buscando mantener una relación de amistad y lealtad, tratando de garantizar un producto de calidad, entregándolo en las mejores condiciones y siempre cumplir con el cliente, brindar una cierta cantidad de productos gratis de acuerdo a los pedidos para mantener una buena relación vendedor - cliente.

La comunicación que se manejará con los clientes será mediante correo electrónico y vía telefónica, de ser necesario se tendrán reuniones de forma personal cada tiempo

determinado para tener un contacto más directo y dialogo claro que fomente una relación sólida y así conocer las necesidades de estos y nosotros informar la planificación logística para entregas futuras.

2.6. Modelo de ingreso

La fuente de ingresos constituye principalmente el dinero que proviene del pago de los productos vendidos a nuestros clientes que distribuirán la mercadería en el mercado de destino en Génova - Italia. El modelo de ingreso consistirá en solicitar al importador el pago anticipado del 50% en cuanto se realice el pedido y el 50% restante será realizado cuando dicha este llegue al lugar de destino y el comprador verifique que haya arribado en excelentes condiciones y con las características solicitadas.

2.7. Recursos claves

Los principales recursos que requiere este modelo de negocios para constituir a SALCEDO & SANTANA S.A. como empresa son:

Físicos

- Internet
- Línea telefónica
- Transporte
- Materiales de oficina
- Suministros de oficina
- Equipos de computo

Intelectuales

- Permiso de funcionamiento
- Patentes del producto
- Registro como operador de exportación
- Certificado fitosanitario
- Documentación para transporte marítimo
- Contrato con proveedor (Empresa de procesamiento local).
- Contrato con importador (Grupo Alimentari S.p.A.)

Capital humano

- Personal Operativo
- Personal Administrativo
- Asesores comerciales, jurídicos y de marketing.

Financieros

- Dinero en efectivo, capital propio
- Crédito bancario

2.8. Actividades claves

Inspección. – Una de las actividades claves en este modelo de negocio es la inspección y a su vez verificación de que los productos a adquirir y que son elaborados por una empresa local, cumplan con los requisitos de calidad y sean fabricados bajo Buenas Prácticas de Manufactura, además de que se cumpla con el peso y presentación requeridas por el cliente.

Comunicación. – Se debe tener buena comunicación con los proveedores y los clientes para estar al tanto de cualquier actividad que ellos hagan en relación al producto a ofertar, de igual forma, una comunicación sólida puede garantizar buenas relaciones y convenios más favorables a mediano y largo plazo.

Análisis de los movimientos del mercado y sus tendencias. – Es necesario estar supervisando constantemente el mercado y sus tendencias, así mismo, no perder de vista los competidores.

Comercialización. – La comercialización es otra actividad clave en este modelo de negocio, pues es el alma del mismo, se debe estar pendiente de los pedidos, las entregas, los pagos y todo lo relacionado a este ejercicio, es importante mantener buena relación con los clientes y buscar nuevos distribuidores que permitan comercializar el producto en nuevos mercados a largo plazo.

Control. – Esta actividad es importante para mantener a los clientes satisfechos y que el producto tenga éxito en el mercado, se debe hacer un seguimiento de los productos una

vez salgan del país, hasta la recepción por parte de los importadores en el lugar de arribo en el país de destino.

2.9. Socios claves

Los socios claves que participarán en este negocio son dos, los proveedores y los clientes:

Proveedores: El proveedor del producto que se busca exportar a suelo italiano es una empresa de la localidad con larga trayectoria en el procesamiento de pescado y otros productos marinos.

Clientes: Los clientes serán los que compren nuestros productos e importen al mercado objetivo, en primera instancia estarán conformados por el Grupo Bolton Alimentari S.p.A. quienes serán los responsables de distribuir las conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a las distintas tiendas o almacenes, y que a su vez lo venderán al consumidor final.

2.10. Estructura de costos y gastos

La estructura de costos se refiere a todos los costos importantes efectuados que permiten llevar a cabo este modelo de negocios. Se divide en los siguientes:

Costos directos

Son aquellos elementos indispensables para la creación de valor y llevar a cabo la comercialización del producto al mercado meta. Se consideran los costos de talento humano, adquisición de producto a exportar e insumos.

Costos indirectos

Son todos aquellos costos que requiere hacer la empresa para poder llevar la propuesta de valor al mercado objetivo sin intervenir directamente en las actividades operativas.

Gastos de Administración

Se definen costos indirectos como todos los costos diferentes a los directos que se utilizan para que el negocio pueda subsistir. Se consideran costos indirectos los materiales de oficina, suministros de oficina, equipos de cómputo, y pagos de servicios básicos.

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivo del capítulo

Identificar los aspectos estratégicos que permita conocer los puntos fuertes y débiles del modelo de negocio.

3.2. Análisis Estratégico

3.2.1. Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno implica considerar las fuerzas de carácter económico, político, social, tecnológico y legal para identificar los aspectos del mercado objetivo que podrían incidir en el modelo de negocio desarrollado.

3.2.1.1. Macroambiente del negocio

3.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

La cuestión del regionalismo ha plagado a Italia hasta la actualidad. Las regiones italianas han tenido sus propias historias separadas durante un período de mil cuatrocientos años. Se hablaban muchos "dialectos" diferentes, y las costumbres variaban de un área a otra, por lo que se pueden encontrar distintos rasgos culturales entre una región y otra. Todavía hay una diferencia entre el norte, la región central y el sur. Sin embargo, la alfabetización ha convertido a un lenguaje común en la norma. Los medios de comunicación tradicionales han ayudado a la educación fomentando un sentido de cultura nacional.

La ciudad de Génova representa una síntesis de las varias características de la región en la que se ubica, donde el puerto y los antiguos edificios recuerdan su pasado de República Marinera.

La comida es un medio para establecer y mantener lazos entre familiares y amigos. Nadie que ingrese a un hogar italiano debería dejar de recibir una ofrenda de comida y bebida. La pasta generalmente era parte de la comida en todas las regiones, junto con sopa, pan y tal vez carne o pescado. La cena consistió en sobras. En tiempos más recientes, la familia puede usar la comida posterior como una comida familiar. La costumbre de la siesta está cambiando, y un almuerzo pesado puede que ya no sea práctico.

3.2.1.1.2. Factores demográficos

Italia, está situada en el sur de Europa, tiene una superficie de 301.340 Km². De acuerdo a datos del Banco Mundial, en el 2016 hubo una población de 60.589.445 personas, es un país muy poblado y tiene una densidad de población de 201 habitantes por Km². Italia posee la quinta mayor densidad poblacional en Europa. Por su parte, Génova es la sexta ciudad italiana y la tercera del Norte de Italia por población, ya que cuenta con 609.746 habitantes en una superficie de 243 km² (Instituto Nacional de Estadísticas de Italia, 2016).

Un 9,54% de la población de Italia son inmigrantes, según los últimos datos de inmigración publicados por la ONU en 2016. Italia es el 58º país del mundo por porcentaje de inmigración. Según el Instituto Nacional de Estadísticas de Italia (2016), la población femenina fue mayoritaria, con 31.143.704 mujeres, lo que supone el 51,4% del total, frente a los 29.445.741 de hombres que son el 48,6%.

En cuanto a la edad, en Italia el promedio es de 45 años, la esperanza de vida se determinó en 83.4 años en 2016. Génova es la ciudad italiana que registra el mayor número de ancianos. El porcentaje de población con más de 65 años es cercano al 25 % del total. Además, aproximadamente el 20 % de los mayores de 65 años vive en condiciones parciales o totales de no autosuficiencia.

En términos de empleo, el 57% de las personas de 15 a 64 años de edad en Italia tienen un empleo remunerado, cifra menor que el promedio de la OCDE de 67%. Cerca del 66% de los hombres tienen un empleo remunerado, en comparación con el 48% de las mujeres.

Italia es uno de los países de la Unión Europea con mayor gasto en productos de pesca y acuicultura y un gran consumo per cápita de enlatados de pescado en conservas con 25,9 kg superando a la media europea de 23.1 Kg, siendo la caballa y el jurel de los más apetecidos (Unión Europea, 2014). Estos motivos permitieron decantarnos por dicho mercado.

3.2.1.1.3. Condiciones Económicas

En cuanto a su mercado de destino, se ha escogido a la ciudad de Génova en Italia para poder comercializarlo debido a que es una nación estable económicamente. La economía de Italia es la séptima más grande a nivel mundial, con un Producto Interno Bruto

(nominal) de 2.090.986,46 (1 billón, 850 mil millones de dólares) en términos absolutos (Datos Macros , 2017), además Auditoría de la competencia

Según datos del Instituto de Censos de Italia (2015), Italia está dividido en 3 clases sociales, clase baja con el 13% de la población, clase media con un 52% de la población y la clase alta con un 35% de la población, la ciudad de Génova mantiene números similares a los del promedio italiano, encontrándose la mayor cantidad de personas de clase baja en las zonas rurales percibiendo ingresos mensuales entre 500 y 600 euros.

A pesar del buen momento de la economía italiana, esto no todo el tiempo fue así, hace un poco más de una década se vio muy afectada por la crisis financiera mundial: se contrajo en más del 9% desde 2007 y se enfrentó a 13 trimestres de recesión. La economía de Italia finalmente salió de la recesión en 2015, mientras que en 2017 el crecimiento se aceleró al 1,5% del PIB gracias al aumento de la demanda interna y al dinámico comercio exterior del país.

A nivel sectorial, el valor agregado de la industria para 2017 creció un 2%, seguido de un aumento del 1.5% en el sector de servicios y 0.8% en la construcción, contrarrestado por una caída de 4.4% en la industria agrícola. Para 2018, los analistas de la Organización para la seguridad y la cooperación en Europa OSCE prevén un crecimiento del PIB del 1,5%.

La deuda pública se encontró en 131.6% del PBI en 2017, se mantiene entre las más altas del mundo, aunque se espera que baje a 127.7% en 2019. El déficit presupuestario fue de 2.1% en 2017 y debería disminuir a 1.6% y 1.1% en 2018 y 2019 respectivamente. La tasa de inflación se mantendrá estable en los próximos años, en torno al 1,4%.

La tasa de desempleo, que ha ido en aumento desde la crisis financiera mundial, se sitúa en el 11,2%, pero el desempleo juvenil sigue siendo alto, con un 37,1%. Las desigualdades regionales entre el Norte altamente industrializado y dinámico y las zonas pobres, rurales del sur de Mezzogiorno siguen siendo altas, y la delincuencia organizada sigue siendo un problema.

3.2.1.1.4. Factores políticos y legales

Italia enfrenta varios problemas en el aspecto político, donde se incluye la llegada de 120.000 inmigrantes a su territorio en 2017, que provocó una crisis humanitaria y la

situación política inestable: en diciembre de 2016, el pueblo italiano votó "no" (59%) a la reforma constitucional en un referéndum, alentando al primer ministro Renzi a renunciar, mientras que las elecciones celebradas en marzo de 2018 vieron el surgimiento del movimiento antiestablishment de 5 estrellas (M5S) y el Partido Derechista Liga, con el Partido Demócrata de izquierda registrando un mínimo histórico en preferencias. Sin embargo, ninguno de estos partidos tiene la mayoría absoluta en las dos cámaras del Parlamento, por lo que aún no está claro qué coalición liderará el país en los próximos cinco años.

El sistema legal italiano resulta complicado para un extranjero, es preferible por tanto elegir una ley internacional o un sistema arbitral de resolución de conflictos. En los textos jurídicos no existe discriminación contra los extranjeros. En la práctica, sin embargo, sí se dan casos de este tipo de discriminación.

3.2.1.1.5. Tecnología imperante

Durante las últimas dos décadas, la acuicultura ha jugado un papel esencial en el sector pesquero italiano. Además de la producción para el consumo, Italia es un importante productor de varias especies (principalmente lubina y dorada) que se concentran en Apulia, Véneto y Toscana. Italia también es un gran importador de productos pesqueros y acuícolas, a pesar de que también exporta cantidades significativas. La modernización tecnológica, ha permitido la evolución del sector pesquero y la industria hacia un sistema integrado semi-intensivo, ya que se han visto obligados a innovar para optimizar los procesos debido a la gran demanda local e internacional.

La tecnología pesquera contribuye activamente al desarrollo del sector de la pesca industrial a través de una valiosa investigación y desarrollo, factores en los que hacen énfasis año tras años. En particular, los estudios para el desarrollo y la aplicación de las ciencias naturales y tecnológicas se refieren principalmente a la optimización de las capturas y las operaciones de pesca y procesos de enlatado. La tecnología de enlatado ha sido modificada y mejorada en la Unión Europea enfocándose en la preservación y conservación de enlatados en conservas mediante tecnologías de destrucción térmica de bacterias para prolongar el tiempo de vida útil de los productos en lata.

3.2.2. Análisis de la industria

3.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

El sector de la industria pesquera en Manta ha tenido un importante desarrollo durante los últimos 60 años, A inicio de la década de los 50's arribó a Manta desde San Diego - Estados Unidos un hombre llamado Mauricio Ranqui, quien al conocer la lucrosa actividad pesquera del puerto decidió quedarse y crear Inepaca, la primera industria ecuatoriana productora de alimentos provenientes del mar.

A partir de ese momento empezaron a surgir otras empresas de procesamiento de pescado enlatado de distintas especies, donde el atún se impuso, que en primera instancia cubrían la demanda local y posteriormente empezaron a exportar a distintos países, entre los que se destacan Estados Unidos y distintas naciones que conforman la Unión Europea.

Manta es una de las ciudades del Ecuador que han desarrollado su economía a base de la pesca. El INEC indica que en la ciudad se lleva a cabo el mayor trabajo que con respecto a la pesca se refiere, brindando empleo a muchos ciudadanos de Manta cifra que sobrepasa los 7000 habitantes que laboran en este importante sector. (Calderón, 2014).

El antiguo Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca indicó que la provincia de Manabí concentra el mayor porcentaje de producción pesquera del Ecuador, con alrededor del 65% de la actividad y la Provincia del Guayas el 25% y otras provincias costeras del país el 10%. (Ministerio de Acuicultura y Pesca citado por Valenzuela & Sánchez, 2016, pág. 10)

Adicionalmente, las empresas procesadoras de enlatados de pescado dinamizan las industrias conexas que conforman el clúster. Las ventas y empleo generado de las empresas proveedoras de insumos como aceites, latas, tapas, plásticos para empaque, etiquetas y cartones representan alrededor del 44% del costo directo de producción (Cámara Nacional de Pesquería, 2013). Estas industrias ecuatorianas dependen en gran medida de la dinámica de la industria atunera, llegando en algunos casos a representar una dependencia casi absoluta, como el caso de la industria de fabricación de latas que depende en sus ventas entre un 55% y un 85% de la industria atunera.

En Italia, la situación es parecida, el sector la industria pesquera ha ido evolucionando con el pasar de los años. La industria de la elaboración y conservación de pescado y

productos a base de pescado ha registrado en los últimos años un cambio de tendencia tras el crecimiento registrado hasta 2006.

La necesidad de reducir costes ha empujado a numerosas empresas italianas a deslocalizar la producción en áreas cercanas a las zonas de pesca y donde la mano de obra es más barata.

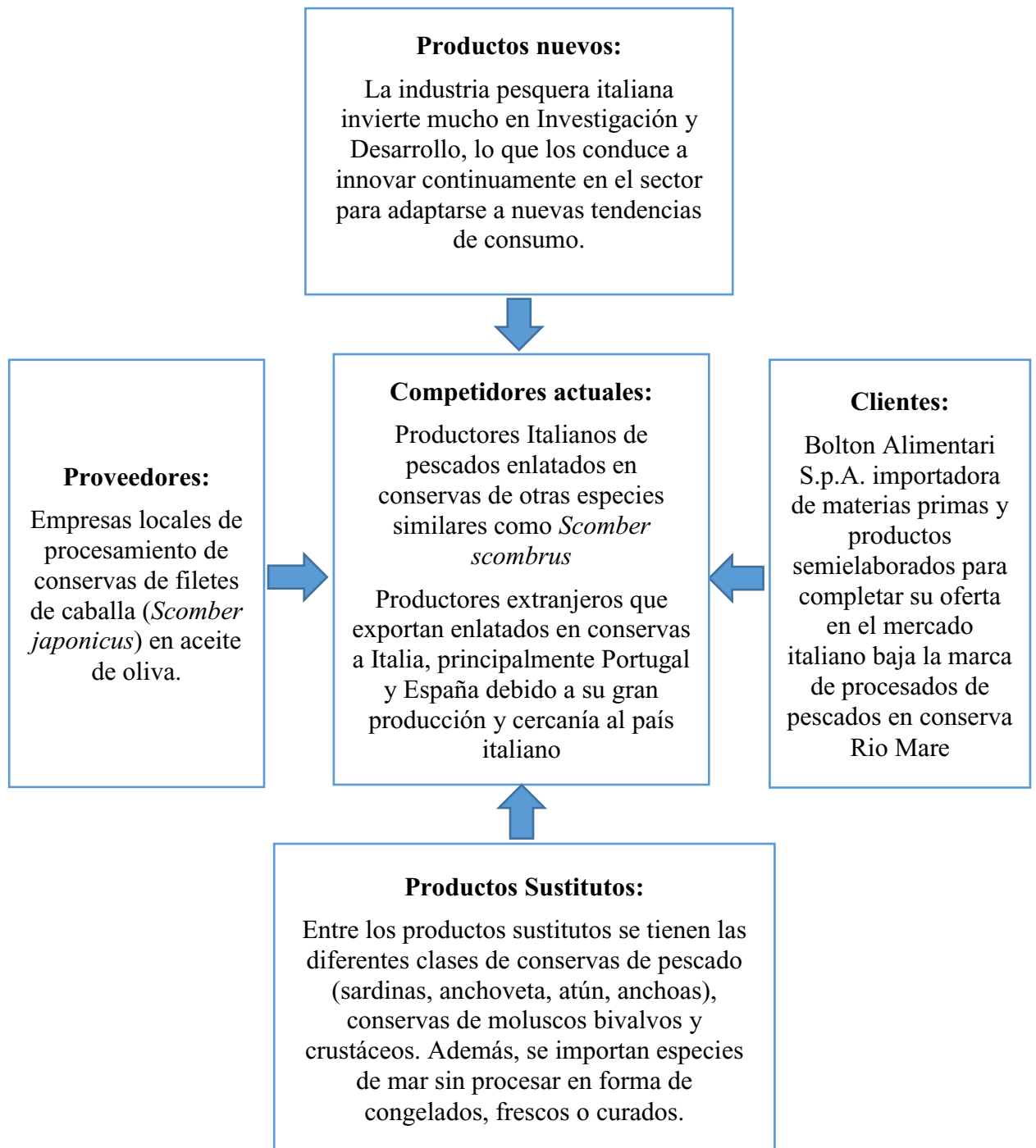
La mayoría de las empresas productoras de conservas italianas son al mismo tiempo importadoras de materias primas y productos semielaborados (como, por ejemplo, los lomos de atún ya fileteados para su posterior preparación en conservas) debido a la escasez y encarecimiento de materia prima local por la alta demanda en el país. Además, en algunos casos, estas empresas importan productos terminados para completar su gama.

El principal operador es Bolton Alimentari, con 446 millones de facturación en el sector de conservas anuales (el 85% de su facturación total), seguido de General Conserve (105,2 millones), Nostromo (88 millones), Icat Food (76 millones) y Nino Castiglione (73,1 millones).

3.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial

El análisis estructural del sector industrial de productos enlatados de pesca dentro de la dirección estratégica, es necesario bajo las características estructurales y fuerzas que lo componen.

Las cinco Fuerzas de Porter es una herramienta simple pero poderosa para comprender la competitividad de su entorno comercial y para identificar la rentabilidad potencial de la estrategia del modelo de negocio desarrollado. Por lo tanto, en el siguiente esquema se muestran:



Elaborado por: Las Autoras

En el gráfico anterior se pudo determinar los aspectos claves a tener en cuenta mediante las 5 fuerzas de Porter, es así que se tiene los siguientes:

3.2.2.2.1. Proveedores

El proveedor será la empresa local EUROFISH, ellos venderán un producto semielaborado de conservas de filete de caballa en aceite de oliva a la empresa a

constituir. Se buscará a corto y mediano plazo la reducción del costo del producto mediante estrategias de negociación, se proponen:

- Envíos gratis
- Descuentos por la compra de grandes volúmenes de productos
- Mejora de la garantía
- Ampliación de los plazos de pago o descuentos adicionales por pronto pago.

3.2.2.2.2. Clientes

En primera instancia el único cliente con el que trabajaremos será Bolton Alimentari S.p.A., importadora italiana de materias primas y productos alimenticios semielaborados, ellos se encargarán de distribuir nuestro producto bajo el nombre de la marca RIO MARE, marca de conservas de productos marinos muy conocida en el mercado meta. Como estrategias a considerar llevar a cabo negociaciones exitosas con el cliente se emplearán:

- **Visión Doble para Negociar:** poniéndonos en el lugar de ellos para saber sus intereses, metas, objetivos sin descuidar los nuestros, tratar de que la negociación convenga a ambas partes y no solo a nosotros;
- **Manejo de precios del mercado y la competencia:** para poner una oferta en primera instancia que sea conveniente para el cliente, para ello se debe analizar bien el mercado y a los competidores.

3.2.2.2.3. Competidores actuales

Se ha identificado a los competidores actuales y podemos dividirlos en dos categorías:

Competidores locales: Son los productores italianos de pescados enlatados en conservas de otras especies similares como *Scomber scombrus* o caballa del atlántico, que es la que actualmente abastece la mayoría del mercado

Competidores extranjeros: Son los que están en igualdad de condiciones que nosotros, son productores de otros países que exportan enlatados en conservas a Italia, principalmente empresas de Portugal y España debido a su gran producción y cercanía al país italiano. De este lado del mundo tenemos a Perú y sus exportaciones de caballa al mercado europeo, el principal competidor latinoamericano.

3.2.2.2.4. Productos nuevos

Actualmente la industria pesquera italiana invierte mucho en Investigación y Desarrollo, lo que los conduce a innovar continuamente en el sector para adaptarse a nuevas tendencias de consumo, el uso de nuevas especies de la zona como eurihalinas tales como la lubina, la dorada y el sargo picudo, además de la importación de otras variedades de peces que hace que la demanda actual del segmento sea cubierta en gran parte con nuevos productos. Cabe resaltar que también se está innovando con productos en conservas de distintos tipos de aceite que tienen la fama de ser beneficiosos para la salud, como aceite de canola, aceite de girasol, aceite de aguacate, entre otros.

3.2.2.2.5. Productos sustitutos

Existe una gran variedad de productos sustitutos que están en el mercado objetivo, diferentes clases de conservas de pescado (sardinas, anchoveta, atún, anchoas), conservas de moluscos bivalvos y crustáceos. Además, se importan especies de mar sin procesar en forma de congelados, frescos o curados, la gama es extensa y busca satisfacer las necesidades más exigentes de los consumidores

3.2.2.3. Análisis FODA

Tabla 1. Matriz del Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conservas en aceite de oliva, cuya tendencia de consumo está en crecimiento debido a sus beneficios en la salud. • Producto diferenciado y con altos estándares de calidad a nivel internacional. • Proveedores capacitados y con mucha experiencia en el procesado de pescado en conservas • Comunicación continúa con los clientes. • Buena relación y comunicación con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en el mercado. • Falta de experiencia en el mecanismo de exportación. • Existe mucha dependencia con los proveedores. • Poca capacidad de negociación con otros clientes para ampliar el mercado
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gran demanda del producto a exportar en el mercado objetivo • Precios elevados en el mercado internacional de la especie <i>Scomber scombrus</i> principal competidor de la especie <i>Scomber japonicus</i> • Buenas relaciones comerciales entre Ecuador e Italia gracias al Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea. • Economía estable en Italia • Tendencia creciente por productos con mayor beneficio para la salud y listos para el consumo (uso de aceite de oliva). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competidoras con mucha experiencia en el mercado internacional. • Ingreso de productos sustitutos en el mercado objetivo. • Cambio de medidas políticas para las exportaciones entre Ecuador e Italia. • El sector pesquero es vulnerable ante las condiciones climatológicas adversas. • El consumo de atún es mucho mayor que el de las caballas, y existe una enorme aceptación de este en el mercado meta. • Preferencias por otros productos como atún o anchovetas en el mercado de destino

Elaborado por: Las Autoras

3.2.3. Relaciones comerciales Ecuador – Italia

Las relaciones entre Ecuador y los países de la Unión Europea se han fortalecido en los últimos años, de conformidad con los numerosos cambios políticos e institucionales que se han producido en el país. El marco legal y técnico para la cooperación se estableció claramente en el Acuerdo Marco de Cooperación de 2001, seguido de diálogos regulares con las autoridades nacionales para establecer prioridades de cooperación. Las relaciones entre Ecuador y la Unión Europea son diversas y fuertes y se concentran en cuatro áreas: relaciones políticas, comercio, ayuda humanitaria y cooperación para el desarrollo.

Específicamente con Italia las relaciones son muy buenas, y similares que con el resto de países que conforman la Unión Europea, la nación italiana pasó a ser el principal destino de las exportaciones ecuatorianas a esa región del planeta entre enero y abril del 2017. Con ello escaló por encima de Alemania, país que hasta el año 2016 era el principal cliente europeo.

Entre los productos que más compra Italia al país, según Pro Ecuador, se encuentran langostinos, atún, camarones, rosas, etc. Sin embargo, la estrella ecuatoriana es el banano. Este producto representa el 48,3% del total de las ventas locales al mercado italiano (El Comercio, 2017).

Las alianzas comerciales se han fortalecido aún más por el interés de los italianos en la importación de cacao fino de aroma de nuestro país. En diciembre del 2016, Ecuador e Italia se suscribieron a un acuerdo en materia tributaria, un acuerdo que se firma en el marco de desarrollo de la cooperación económica, financiera y comercial entre los dos países.

En el último año, ambos países suscribieron acuerdos sobre canje de deuda, cooperación en materia penal, cooperación en materia de extradición, servicios aéreos, movilidad humana (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2016), entre otros.

3.3. Planteamiento estratégico

3.3.1. Visión y Misión de la empresa

3.3.1.1. Visión

Ser reconocidos en el mercado local e internacional como una empresa de vanguardia en el suministro de conservas de caballas en aceite de oliva de calidad y alto valor nutricional para el consumo.

3.3.1.2. Misión

Satisfacer las necesidades alimenticias del mercado de Génova – Italia mediante el suministro de un producto nutritivo y saludable, generando valor a nuestros clientes, mediante una gestión eficiente.

3.3.2. Objetivos estratégicos

3.3.2.1. Financieros

- Incrementar el volumen del producto ofertado en un 0,05 % anual en relación a la demanda insatisfecha.
- Obtener una utilidad bruta superior al 30% en relación al costo del producto.

3.3.2.2. No financieros

- Optimizar los procesos de comercialización con nuestros clientes.
- Incrementar Participación en el Mercado y Adquisición de nuevos clientes.
- Adquirir prestigio y darse a conocer como una empresa seria, comprometida y eficiente ante los clientes.

3.3.3. Estrategias

3.3.3.1. Cartera de productos

3.3.3.1.1. Matriz atractivo-competitividad

Como estrategia de cartera de productos se ha escogido al modelo Matriz atractivo-competitividad. Este modelo trata de catalogar los productos de la empresa según un

conjunto de criterios a fin de establecer unas prioridades, en la distribución de los recursos entre los elementos que forman la cartera.

Tabla 2. Matriz atractivo-competitividad

Atractivo del mercado	Incremento selectivo de la inversión	Ampliación selectiva de cartera de productos	Selectividad oportunista
	Ampliación de la cartera de productos	Selectividad	Desinversión
	Selectividad protectora	Reducción significativa de la inversión	Desinversión rápida
	Fuerte	Media	Débil

Posición competitiva de los productos de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

- **En la zona de atractivo fuerte del mercado**

Incremento selectivo de la inversión: Cuando los productos estén situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.

Ampliación selectiva de cartera de productos: Cuando los productos están posicionados en el mercado, los consumidores ya distinguen la marca con la cual se comercializan, por ende, se debe aprovechar y ampliar selectivamente la cartera de productos.

Ampliación de la cartera de productos: Una vez la marca sea posicionada y presenta un atractivo fuerte se deberá hacer una ampliación de la cartera de productos e incursionar en otros mercados similares.

- **En la zona de atractivo medio del mercado**

Selectividad: Se debe ser prudente y analizar bien la situación actual de la posición competitiva de los productos ofertados, no se puede ampliar la inversión porque puede tener mucho riesgo

Selectividad oportunista: Se debe analizar la situación actual de la posición competitiva de los productos de la empresa e invertir en el momento más oportuno, si no es seguro hacerlo es mejor desistir.

Selectividad protectora: Se deben proteger los recursos de la empresa, por lo que solo se debe invertir si es seguro, esto sucede cuando el nivel de atractivo sea medio. Es el nivel en el que se encuentra actualmente SALCEDO & SANTANA S.A. que se desea constituir debido a la inexperiencia en el mercado se deben precautelar los recursos e invertir de forma cautelosa. La empresa opta por escoger esta estrategia porque es una forma de identificar el riesgo de la posición de la misma, si entra en una posición negativa se retirará del mercado.

- **En la zona de atractivo débil del mercado**

Desinversión rápida: La decisión de desinversión rápida es la estrategia más adecuada que se puede aplicar cuando el producto se encuentre dentro de un mercado muy poco atractivo con una posición competitiva débil.

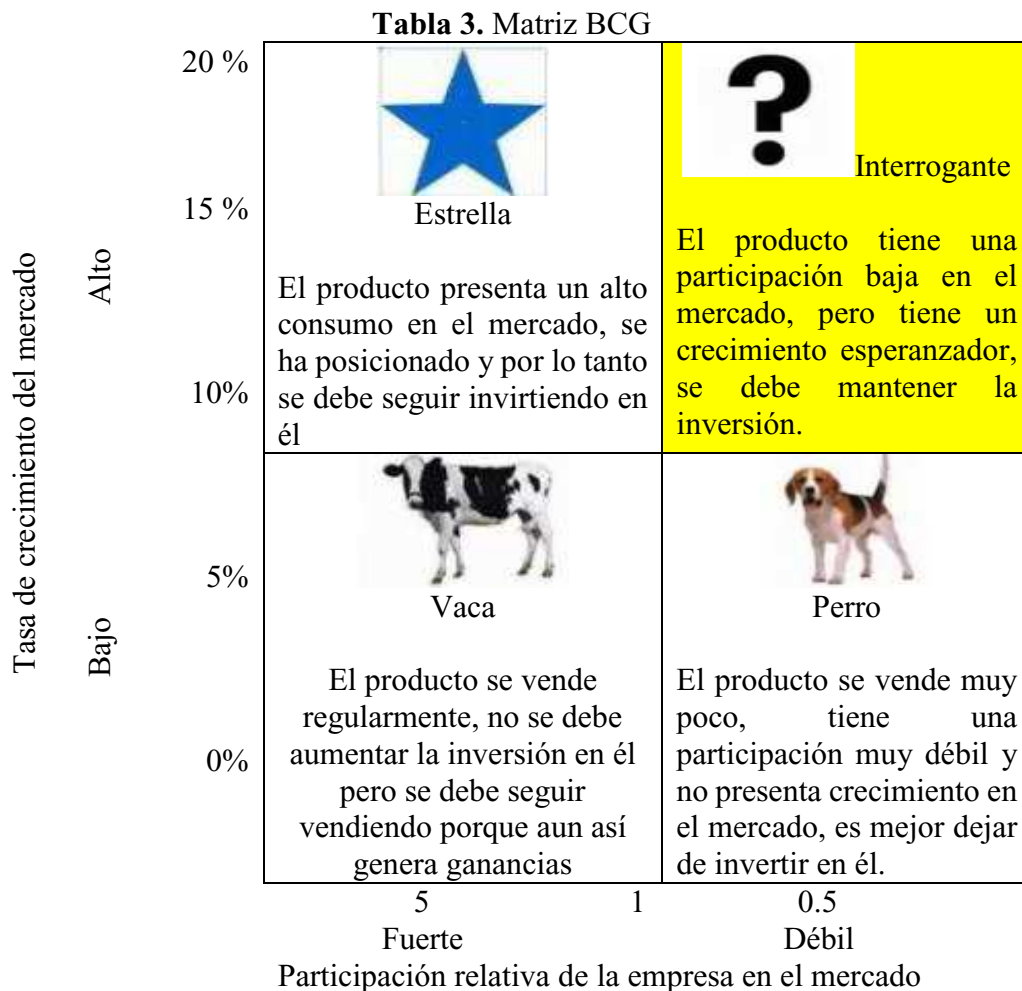
Reducción significativa de la inversión: En el caso en que el producto se encuentre en la zona de atractivo débil del mercado, es conveniente reducir la inversión con el propósito de que no se arriesgue el patrimonio de la empresa.

Desinversión: Por otro lado, y por lo que a las decisiones de desinversión se refiere, concretamente para el producto que se encuentre dentro de un sector muy poco atractivo con una posición competitiva débil, se debe contemplar, tras un análisis exhaustivo, la posibilidad de su eliminación.

3.3.3.1.2. Matriz BCG

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología utilizada en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group. SALCEDO & SANTANA S.A se encuentra en el cuadrante “Interrogante” porque al empezar con sus actividades comerciales de exportación se

tendrá una participación baja en el mercado, pero al saber que la demanda es elevada y el mercado atractivo, el producto podría tener un crecimiento esperanzador.



Elaborado por: Las Autoras

Mediante esta estrategia se define en qué lugar está el producto y su participación en el mercado, por lo cual se identifica uno de los cuatro cuadrantes y se toma la decisión oportuna, en el caso de que el producto se venda poco es mejor dejar de invertir en él, si por el contrario presenta aceptación, se debe seguir invirtiendo y ampliar la oferta.

3.3.3.2. Estrategias genéricas de desarrollo

Se utilizará la estrategia de segmentos basados en el valor para el perfeccionamiento de la mayoría de los aspectos del plan estratégico de la empresa, incluyendo los objetivos de participación del mercado, el desarrollo de nuevos productos, la gestión de la marca y el servicio de atención al cliente.

3.3.3.3. Estrategias de crecimiento

Se empleará la estrategia de crecimiento intensivo, que consiste en el crecimiento en el mercado de referencia en el cual operará la empresa, para ello se deberá explotar todas las oportunidades ofrecidas por el producto y el mercado que se cubrirá.

3.3.3.4. Estrategias competitivas

Se ha escogido la estrategia competitiva del seguidor, esto debido a que existen otras marcas que están mejor posicionadas actualmente, por lo que el producto que ingresará lo hará como una más de la gran masa de ofertantes, claro está sin renunciar al objetivo acercarse al retador y a largo plazo ser el líder del mercado. Es necesario que SALCEDO & SANTANA S.A. se diferencie del resto de marcas con propuestas de marketing tanto de producto como de precio, distribución y comunicación.

3.3.3.5. Estrategias de desarrollo internacional

- **Ampliar la demanda potencial:** Ampliar la demanda potencial en el mercado meta mediante campañas que propicien los beneficios para la salud que puede presentar el producto a ofertar.
- **Protegerse de la competencia:** Para protegerse de la competencia es importante mantener una comunicación constante con el cliente, mejorar los acuerdos y términos de compra - venta, implementar promociones y descuentos, envíos gratis, entre otros.

3.3.4. Sistema de valores

3.3.4.1. Valores finales

Compromiso. – El compromiso es importante porque contribuye a que haya motivación por seguir el bien común de la empresa y su propuesta de valor.

Lealtad. - Es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y de la organización con sus proveedores y clientes buscando demostrarla de forma estratégica para conseguir mejores contratos y acuerdos de negocio que beneficien a la misma.

Empatía. - Es el arte de tener una comunicación interpersonal fuerte y la capacidad de ponerse en el lugar de los demás. Practicar este valor permite conocer las preferencias de los clientes para fortalecer la relación comercial.

Responsabilidad. – Practicar la responsabilidad como uno de los valores que caracterizan la empresa permitirá ser responsables con los pedidos, contratos, y acuerdos con proveedores y clientes, dando una imagen de confiabilidad que puede ser beneficiosa para la organización.

3.3.4.2. Valores operacionales

Eficiencia. - La eficiencia operacional en la empresa busca costos más bajos y calidad superior en los productos a comercializar

Productividad. – La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción, practicar este valor permitirá realizar las tareas de comercialización de forma más eficiente a fin de buscar un aumento constante en la oferta de la empresa.

Seguridad. - Suministrar a los clientes productos de calidad y seguros para el consumo humano, por lo tanto, su busca practicar la seguridad como valor operacional.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1. Análisis del Mercado de Referencia

El mercado de conservas de pescado italiano presenta un crecimiento de las ventas en volumen y valor, y una creciente aceptación por los consumidores: visto desde esta perspectiva, este mercado aparece en buenas condiciones y con gran dinamismo, lo que puede opacar y sentenciar a los competidores más débiles. Sin embargo, arrojar una sombra sobre el rendimiento de este sector es la cifra promedio de promoción de más del 50%, lo que abre una pregunta sobre la verdadera "coherencia" del crecimiento, pero, sobre todo, sobre la rentabilidad de este mercado.

Si se vende una pequeña caja sobre dos en promoción, especialmente con operaciones de reducción de precios, el consumidor se siente atraído por la buena relación calidad / precio / conveniencia del almacenamiento y uso de conservas de pescado.

El mercado muestra una tendencia polarizada, con un crecimiento en las ventas de productos premium y de primer precio, mientras que el segmento de posicionamiento medio grande sufre una cierta pérdida de atractivo, se desplaza hacia productos de marca privada que continúan captar cuotas de mercado, también gracias a una cierta agresividad en el precio.

De acuerdo con Bernieri (2015), el atún está aumentando las ventas de envases grandes, de más de 300 gramos, que muestran una tendencia de dos dígitos y son más atractivos debido a un costo de euro / kg más favorable, mientras que la caballa para representar el tipo de pescado conservado que está creciendo más: con ventas en volumen de casi 6 mil toneladas y un contravalor de casi 80 millones de euros, los filetes de caballa crecen, respectivamente, de 18.6 y 22,2% confirma una dinámica sólida y muy prometedora, también en lo que respecta al segmento más pequeño de caballa en rodajas, que está creciendo incluso a un ritmo más sostenido.

De acuerdo con el boletín de informe de mercados del mes de enero de 2015 emitido por Moderna, a diferencia de algunas categorías, como las anchoas, los camarones, las almejas y las sardinas, que mostraron tendencias negativas durante el año 2014, las buenas noticias provinieron de la caballa, cuyas ventas en cantidades crecieron un 3.9%.

4.1.1. Estructura y tipo de Mercado

El mercado seleccionado se caracteriza por la presencia de agentes o empresas que entablan una competencia en igualdad de condiciones, es decir, es un mercado de tipo competencia perfecta. Ningún competidor cuenta con una posición privilegiada de antemano y las diferencias entre una marca u otra surgen tras la implementación de ciertas políticas o estrategias comerciales. Existe una elevada cantidad de demandantes que solicitan la adquisición de productos para la satisfacción de sus necesidades. En tal circunstancia, las empresas presentan una carencia del poder de manipulación del precio (precio-aceptantes), y se da un aumento del bienestar.

4.1.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

El segmento de mercado a cubrir son aquellas personas que tienen un gusto por consumir productos del mar y que buscan una alternativa al atún tradicional y a la caballa del atlántico, por lo general, personas de todas las edades, sin distinción de género y que deseen probar las bondades nutricionales de la caballa y los beneficios del aceite oliva. Debido al precio más elevado de productos importados en relación a los productos locales, este producto irá dirigido a las personas que tienen un nivel económico medio-alto.

4.1.3. Análisis y cuantificación de la demanda

Rio Mare es una marca que siempre ha estado muy atento al tema de la nutrición correcta tanto en el desarrollo de nuevos productos como en la educación de los consumidores, trabajando activamente para difundir los beneficios del pescado y una nutrición adecuada. En los últimos años ha lanzado al mercado productos como la caballa y la sardina, con el alto valor nutritivo, constituyéndose en aliados valiosos para alcanzar los niveles de consumo de pescado recomendados por la dieta mediterránea, el patrón de dieta como corroborada por los nutricionistas.

La demanda de caballa está en aumento, gracias al interés de la mayoría de italianos en incorporarlo a una dieta sana y nutritiva valorada mucho en la zona del mediterráneo, el consumo de pescado juega un papel vital desde el punto de vista de la salud y se consume al menos dos veces por semana, en una dieta variada y equilibrada, puede contribuir al mantenimiento y la mejora del estado de salud.

4.1.3.1. Demanda potencial actual

Para determinar la demanda potencial actual del producto se emplearon datos estadísticos emitidos por el informe de consumo de productos del mar en conservas de la Unión Europea que establece un consumo per cápita de 25.9 Kg para el país italiano, de los cuales el 42%, es decir 10.88 Kg se basa en procesados atún, caballa, bacalao, salmón y jurel, de los cuales 2.6 Kg son de exclusivamente de procesados de caballas en conservas. A partir de este dato y la cantidad de la población que posee el país italiano (60.642.373) se cuantifica su demanda potencial de la siguiente manera:

Tabla 4. Demanda potencial actual de conservas de caballa en Italia

Año	Habitantes	Consumo per cápita (Kg)	Demanda potencial actual (Kg)	Demanda potencial actual (Toneladas)
2018	60.642.373	2.6	157.670.169,8	157.670,17

Elaborado por: Las Autoras

Se dispone de una demanda potencial actual de alrededor de 157.670,17 TM, por lo cual se debe cuantificar la oferta actual para saber la cantidad de demanda insatisfecha que hay en el mercado y que porcentaje deberá cubrir este modelo de negocio por medio del conocimiento de la capacidad instalada del proveedor.

4.1.3.2. Proyección de la demanda futura

El consumo de caballa en el país italiano viene mostrando una tendencia de crecimiento interesante, incluso en 2016 superando al atún, por tal motivo, los especialistas en proyecciones del país europeo prevén un incremento anual del 2.1% para los próximos años. Esto se debe en gran medida a la tendencia de consumo de alimentos nutritivos y saludables, y al incremento de la oferta local e internacional de enlatados y conservas de productos del mar, que en total han reflejado un aumento del consumo del 4.3% en 2016 (Trigari, 2016), uno de los más altos del continente europeo.

Tabla 5. Proyección futura de la demanda potencial de conservas de caballa en Italia

Periodo	Año	Porcentaje de crecimiento de consumo anual	Demanda futura (TM)
Actual	2018	2.1 %	157.670,17
1	2019	2.1 %	160.981,24
2	2020	2.1 %	164.361,85
3	2021	2.1 %	167.813,45
4	2022	2.1 %	171.337,53
5	2023	2.1 %	174.935,62

Elaborado por: Las Autoras

El crecimiento de la demanda potencial se determinó para 5 años, a partir del periodo actual 2018 hasta 2023, considerando un 2.1% de crecimiento de demanda anual de acuerdo con datos de especialistas de proyecciones del país europeo. Por lo tanto, en 2018 se tendrá demanda potencial de 157.670,17 TM que podrá incrementarse hasta 174.935,62 TM en 2023. Analizando estos resultados se puede establecer que el mercado presenta muchas oportunidades de crecimiento en cuanto al consumo del producto y se debe aprovechar al máximo.

4.1.4. Análisis y cuantificación de la oferta

La oferta de enlatados y conservas de productos marinos en Italia es muy amplia, la estructura de la oferta está formada en su mayoría (62%) por empresas de pequeño y mediano tamaño; sin embargo, estas empresas son las que aportan un menor valor de producción al sector.

Según datos de ANCIT (Asociación empresarial del sector del pescado en Italia), Italia produce en promedio alrededor de 74.000 toneladas de pescados en conservas, datos que colocan a este país como el segundo país europeo productor, después de España.

En cuanto a las importaciones, los pescados enlatados en conservas equivalen al 80% de las importaciones del sector pesquero, con 1.035.790 toneladas en total, por lo que esta clase de productos han alcanzado las 796,527 toneladas durante el último año.

Es importante destacar al atún como el gran protagonista de las importaciones y producción a nivel nacional, ya que las conservas enlatadas de este producto marino equivalen a casi el 70% de la oferta total en el país, mientras que la caballa representa

cerca del 6% según datos de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán.

4.1.4.1. Oferta actual

De acuerdo con el Instituto Español de Comercio Exterior ICEX, para el año 2017 Italia produjo alrededor de 74.00 TM de productos pesqueros industrializados, importó alrededor de 796.527 entre productos elaborados y semielaborados y exportó cerca de 122.508. Las exportaciones del sector industrial pesquero italiano son superiores a la producción local porque gran cantidad de las importaciones son semielaborados y los grupos empresariales del país agregan sus marcas o dan un mayor valor agregado y las venden a destinos internacionales. España ha sido el principal proveedor de Italia en este sector.

Para determinar la oferta actual se calculó el Consumo Nacional Aparente (CNA) de procesados del sector pesquero de acuerdo a la siguiente fórmula y datos estadísticos de la oferta histórica italiana durante los últimos 5 años:

$$\text{CNA} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

$$\text{CNA} = (74,000 + 796,527 - 122,508) \text{ TM}$$

$$\text{CNA} = 748,019 \text{ TM}$$

El consumo nacional aparente en 2017 fue de 748,019 TM en Italia

Tabla 6. Oferta histórica y consumo nacional aparente en Italia (2013-2017)

Año	Prod. Nac	Importa	Export	CNA	Crecimiento
2013	64.224	702.806	107.095	659.934,72	-
2014	65.743	719.424	109.628	675.539,69	2,31%
2015	71.382	781.134	119.031	733.485,00	7,90%
2016	72.691	782.443	120.340	734.794,00	1,80%
2017	74.000	796.527	122.508	748.019,00	1,80%

Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior ICEX / Asociación empresarial del sector del pescado en Italia (2017)

Elaborado por: Las Autoras

4.1.4.2. Proyección de la oferta

Tabla 7. Oferta histórica en Italia (2013-2017)

Años	X	CNA (Y)	X.Y	X ²
2013	-2	659.934,72	-1.319.869	4
2014	-1	675.539,69	-675.539,7	1
2015	0	733.485,00	0	0
2016	1	734.794,00	734794	1
2017	2	748.019,00	1.496.038	4
TOTAL		3.551.772,40	235.422,88	10

Elaborado por: Las Autoras

$$Y = a + bX$$

$$a = 710354,48$$

$$b = 23542,288$$

Tabla 8. Proyección del CNA en Italia (2013-2017)

Año	Periodo (X)	CNA proyectado en toneladas métricas (Y)
2018	3	780.981,34
2019	4	804.523,63
2020	5	828.065,92
2021	6	851.608,21
2022	7	875.150,50
2023	8	898.692,78

Elaborado por: Las Autoras

La oferta del mercado abarca una enorme cantidad de volumen de procesados de pescado, para ser exactos, se determinó un valor de 78.0981,34 TM de enlatados de pescado para el 2018, sin embargo para efectos de esta investigación y en concordancia con los datos obtenidos en la cuantificación de la demanda y proyección de la misma, es necesario relacionar estos valores con la oferta de caballa exclusivamente, que de acuerdo a la bibliografía consultada es del 11.45% del total de la oferta de estos productos en el país analizado. Por lo tanto:

Tabla 9. Proyección la oferta de conservas de caballa enlatada en el mercado italiano

Año	Periodo (X)	Oferta proyectada (Toneladas)
2018	3	89.422,36
2019	4	92.117,96
2020	5	94.813,55
2021	6	97.509,14
2022	7	100.204,73
2023	8	102.900,32

Elaborado por: Las Autoras

La oferta actual de procesados de caballa en conservas es de 89.422,36 toneladas métricas, mientras que para el 2023 se proyecta un crecimiento evidente con una cantidad de 102.900,32 toneladas métricas.

4.1.5. Cuantificación dela demanda insatisfecha

Tabla 10. Demanda insatisfecha actual de la caballa en conserva en el mercado italiano y su proyección a futuro

Año	Demanda (Toneladas)	Oferta (Toneladas)	Demanda Insatisfecha (Toneladas)	Porcentaje de Demanda Insatisfecha (%)
2018 (Actual)	157.670,17	89.422,36	68.247,81	43,29
2019	160.981,24	92.117,96	68.863,29	42,78
2020	164.361,85	94.813,55	69.548,30	42,31
2021	167.813,45	97.509,14	70.304,31	41,89
2022	171.337,53	100.204,73	71.132,80	41,52
2023	174.935,62	102.900,32	72.035,30	41,18

Elaborado por: Las Autoras

Existe una enorme demanda insatisfecha en el mercado, esto se debe a que la caballa es un producto muy apetecido, pero se suele consumir como pescado fresco, ya que en lo que respecta a productos enlatados, el atún se lleva el primer lugar sin dudas, presentando un dominio abismal en la oferta del mercado, esto hace que otros productos marinos se vean relegados, sobre todo porque las grandes empresas productoras e importadoras prefieren invertir en al atún por encima de otras especies, situación que ha dejado

descuidado a las necesidades de un buen porcentaje del segmento que prefieren otras variedades.

El atún es un producto sustituto que representa una amenaza seria para este modelo de negocios. A pesar de que se cuantificó una demanda insatisfecha muy elevada, se debe considerar que una buena porción de ese porcentaje consume el atún reemplazando a la caballa porque la oferta del mercado los induce a adquirir este comportamiento ya que es lo más ampliamente disponible.

4.1.6. Cuantificación de la demanda que se atenderá

Tabla 11. Proyección la oferta de caballa en el mercado italiano

Periodo	Año	Demanda Insatisfecha (Toneladas)	Demanda Insatisfecha que se atenderá (%)	Demanda Insatisfecha que se atenderá (Toneladas)
Actual	2018	68.247,81	0,40%	270,00
1	2019	68.863,29	0,45%	309,88
2	2020	69.548,30	0,50%	347,74
3	2021	70.304,31	0,55%	386,67
4	2022	71.132,80	0,60%	426,80
5	2023	72.035,30	0,65%	468,23

Elaborado por: Las Autoras

En vista de que la demanda insatisfecha es elevada y que dependemos totalmente del proveedor, se buscará cubrir un porcentaje pequeño, que irá creciendo con el pasar de los años, por lo que se ha establecido un incremento del 0.05 % anual en relación a la demanda insatisfecha.

4.1.6.1. Identificación y caracterización de la competencia

En el mercado de caballa en conservas existen varios proveedores, la mayoría son competidores internos.

4.1.6.1.1. Competidores locales

ITALIA NET ALIMENTOS SNC. - ofrece una amplia gama de productos alimenticios étnicos de diferentes partes del mundo, utiliza aceite vegetal, salsa de

pescado en conserva: atún, sardina, caballa, anchoas. Pescado en aceite de oliva, mermeladas, especias, pescado ahumado y jugo de frutas y vegetales, se ha convertido en una empresa tradicional para suministrar enlatados en conserva en el país italiano.

STARFISH GROUP DI TERRAVECCHIA GIROLAMO. – Es una empresa italiana que tienen la consigna de satisfacer la creciente demanda local e internacional de los productos de conservas de pescado en aceite: filetes de escabeche de atún blanco, atún caballa, paté, salsas y condimentos. Cuenta con más de cuarenta años de experiencia en la producción y comercialización de este tipo de productos. Como estrategia de marketing se creó un nuevo grupo de "estrellas de mar" a partir de la empresa en cuestión, dando una imagen moderna en términos de innovación, diversificación y desarrollo de la marca existente.

A parte de las dos mencionadas, existen otros grupos empresariales que son los principales proveedores de pescados en conservas, en los que se destacan la caballa del atlántico. Empresas como CARLINO SRL, MARI BLUE DI D'ALCAMO ANDREA, ELPI TOSTO GIOVANNI, ARCTIC FISH S.N.C., entre otros, se han apoderado del mercado local, sin embargo, la demanda es tan elevada que se requiere de importaciones en materias primas o productos semi-elaborados para completar la oferta.

4.1.6.1.2. Competidores internacionales

Entre los principales países que exportan la caballa a Italia están Portugal y España, estos entre las naciones comunitarias. En lo que respecta a naciones no comunitarias se encuentran Ecuador, Marruecos y Perú, este último exporta la especie del pacífico o *Scomber japonicus* que es la especie que se desea comercializar mediante este modelo de negocios y que ha ganado mayor popularidad en el mercado meta debido a su similitud con la especie *Scomber scombrus*, tradicional en Europa y que debido a su elevado costo en los últimos 3 años ha pasado a un segundo plano, por lo que la importación de la caballa del pacífico ha sido una estrategia fundamental que los grupos empresariales de alimentos en Italia han tomado para abastecer el exigente mercado sin encarecer el precio de su oferta.

La mayoría de las empresas exportadores de los países mencionados venden su producto semielaborado a las grandes compañías alimentarias de Italia ya mencionadas

anteriormente, ellos se encargan de comercializar los enlatados y conservas con el nombre de sus marcas, ya muy conocidas en el mercado local.

Italia posee 11 grandes marcas de enlatados, equivalentes al 80 % del mercado italiano. La mayoría de estas se basan en políticas de compra, transparencia y la adopción de criterios específicos de sostenibilidad ambiental y social. Las solicitudes de los consumidores, cada vez más atentos a estos problemas, están influyendo en el mercado italiano de conservas, orientándolo hacia una pesca más sostenible. A continuación, se citan las más destacadas y su porcentaje de participación en el mercado.

Tabla 12. Principales marcas y porcentajes de participación en el mercado

Marca	Descripción	% de participación en el mercado
ASdoMAR	Marca italiana de conservas con raíces portuguesas que consiste exclusivamente de productos Premium	4%
Esselunga	Es una marca de conservas de pescado, propiedad de la cadena de tiendas minorista con el mismo nombre	13%
Conad	Conad es una de las marcas conserveras más importantes y con mayor crecimiento dentro del mercado italiano	27%
Rio Mare	Rio Mare es una marca de conservas de pescado perteneciente a Bolton Alimentari S.p.A, actualmente posee la mayor cuota del mercado italiano	35- 40%
Nostramo	Nostramo aporta conservas del segmento medio y Consorcio, las Premium, especialista en productos del mar enlatados con aceite de oliva	5-10%

Elaborado por: Las Autoras

4.3. Plan de Comercial

4.1.1. Objetivos del plan comercial

4.1.1.1. Público objetivo

Uno de los objetivos del plan comercial es la definición y características del público objetivo o target en el cual se enfoca la oferta de productos de la empresa. Para ello se ha desarrollado la siguiente tabla en donde se muestran diferentes categorías y la descripción del target seleccionado.

Tabla 13. Segmentación del mercado

Segmento	Descripción
Geográfico	Habitantes de la ciudad de Génova – Italia
Demográfico	Sin distinción de edad y género
Económico	Clase económica media - alta
Psicográfico	Personas que siguen la tendencia de alimentarse sanamente, gracias a que las conservas a exportar poseen aceite de oliva, hace que el segmento se caracterice principalmente por este rasgo psicográfico, también se abarca con un público que por su ritmo de vida acelerado prefiere consumir alimentos fáciles de preparar.

Elaborado por: Las autoras

4.1.1.2. Volumen de ventas

El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo. El objetivo en este apartado es el de buscar su incremento constante año tras años, por lo tanto, se busca aumentar la participación en el mercado mediante la implementación de estrategias que incentiven su consumo junto con los importadores, buscar nuevos clientes y captar una mayor cantidad de producción del proveedor.

4.1.1.3. Participación de mercado

Es el porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado particular (Headways, 2016). Como ya se mencionó en el punto anterior, se busca incrementar el volumen de ventas para propiciar una participación de mercado más elevada. El objetivo de esta sección es aumentar el porcentaje de participación en relación al de otras marcas, para esto se cuenta con el Grupo Bolton Alimentari S.p.A como cliente y socio clave para ingresar nuestros productos al mercado meta y al ritmo en que se vaya posicionando en el mercado mediante su comercialización bajo la marca Rio Mare, se solicitará al proveedor más volúmenes de semielaborados para cumplir con este objetivo, esperando una captación mayor de consumidores en la ciudad de Génova.

4.1.1.4. Utilidades

Para mejorar las utilidades de la empresa se optará por aumentar el volumen de ventas a mediano plazo, se intentará mantener el precio del producto al cliente siempre y cuando no haya una inflación que afecte a este ideal, por lo que incrementar la participación es la vía más factible para lograr el aumento del margen de ganancias.

4.1.2. Mix de Marketing

4.1.2.1. Auditoria y estrategia de producto

4.1.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

La capacidad de adaptación o modificación del producto para que encaje en el mercado meta es una situación clave para triunfar entre los consumidores y para que el cliente importador lo admita. Bajo este contexto, se requiere lo siguiente:

- El producto debe cumplir con la definición legal de comida enlatada.
- El producto también debe cumplir con los requisitos específicos de Bolton Alimentad que se definen y detallan en las siguientes secciones y a través de las diferentes especificaciones de embalaje a las que se refiere.
- El productor debe cumplir con los Reglamentos (UE) No 852 y 853 de 2004 y sucesivos suplementos y modificaciones.

- El productor debe cumplir con la Política de suministro de caballa de Bolton Alimentad disponible en Bolton Supplier Workplace Portal (SWP) (<https://supplier.boltongroup.net/food>).

4.1.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

Las especies de caballa son ricas en ácidos grasos omega-3, así como altos niveles de vitamina B₁₂ (casi el 700% de su requerimiento diario). Contienen minerales como selenio, cobre, fósforo, magnesio y hierro. También hay cantidades más pequeñas de vitamina A, potasio, zinc y sodio. Además de 230 calorías por filete, un promedio de 100 gramos, también hay 21 gramos de proteína, que representan aproximadamente el 40% de la ingesta diaria requerida (Organics Facts, 2018).

Debido a este impresionante perfil de nutrientes y las diferentes formas de preparar la caballa, sigue siendo uno de los pescados más populares y fácilmente consumidos en el mundo.

De acuerdo con Organics Facts (2018), los beneficios para la salud de la caballa incluyen mejorar la salud del cabello, proteger la piel, prevenir la degeneración macular relacionada con la edad, fortalecer el sistema inmunológico, reducir los niveles de colesterol, prevenir las enfermedades crónicas y aumentar la salud ósea.

Por su parte, el aceite de oliva es rico en ácido oleico monoinsaturado. Se cree que este ácido graso tiene muchos efectos beneficiosos y es una opción saludable para cocinar; está cargado de antioxidantes, algunos de los cuales tienen poderosos efectos biológicos; contiene nutrientes que pueden combatir la inflamación (Leech, 2017).

Hay muchos estudios que demuestran que las personas que consumen aceite de oliva tienen un riesgo mucho menor de desarrollar derrames cerebrales, la segunda causa de muerte en los países desarrollados.

La caballa en aceite de oliva contiene 22,50 gramos de proteínas, no contiene carbohidratos, contiene 13,80 gramos de grasa por cada 100 gramos y no contiene azúcar, aportando 217 calorías a la dieta (Alimentos Org, 2015). Entre sus nutrientes también se encuentran las vitaminas B₁₂, K, D y B₃ siendo un elaborado muy apetecido por sus aportaciones nutricionales.

4.1.2.1.3. Componentes centrales del producto

El producto se compone de 4 filetes de caballa de la especie *Scomber japonicus* o caballa del Pacífico sumergidos en aceite de oliva (26%) en una lata de 125 g con un nivel de limpieza de Sin Sangacho.

Tabla 14. Componentes del producto

Característica	Objetivo	Tolerancia
Peso neto	$\geq 125\text{g}$	-
Peso escurrido	$\geq 85\text{g}$	-
Cantidad de filetes	4	2 ½ - 6
Agua	$< 5\%$	$< 8\%$
Histamina	$< 50\text{ ppm}$	$< 70\text{ ppm}$
Contenido en sal	1.5 %	1.2 - 1.8 %
Color	El color de los filetes varía de crema a beige y debe ser uniforme	
Sabor y olor	El sabor y olor son característicos de los filetes de caballa en aceite de oliva refinado, con un sabor limpio y delicado de pescado	
Textura	Ligeramente suave	

Elaborado por: Las autoras

4.1.2.1.4. Componentes de envase

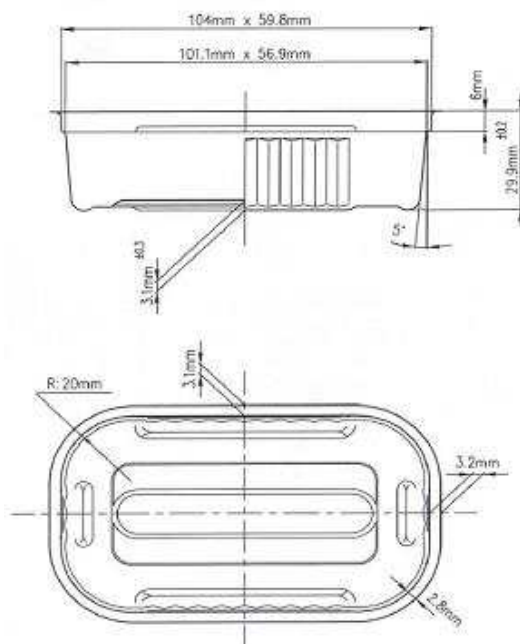
El envase utilizado para la conservación de los filetes de caballa en aceite de oliva será de aluminio lacado, sin impresión, deben estar herméticamente sellado y debidamente esterilizado. Cumple con las siguientes características.

Tabla 15. Características del envase

Característica	Descripción
Tipo de metal	Aleación de aluminio (magnesio o manganeso)
Espesor del metal	$0,21 \pm 0,010\text{ mm}$
Peso total nominal del envase	7.8 g

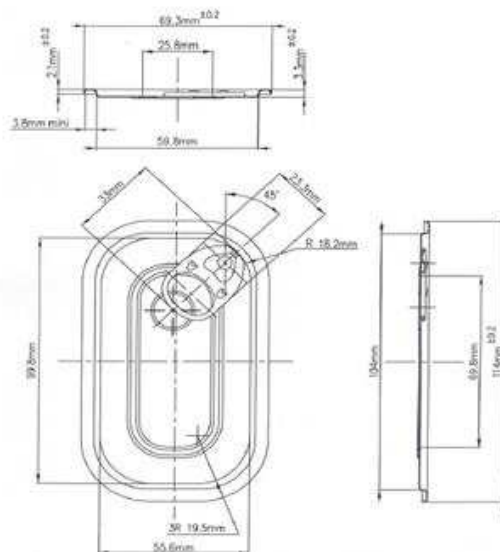
Elaborado por: Las autoras

Figura 1. Descripción del componente del envase



Fuente: Grupo Bolton Alimentari S.p.A.

Figura 2. Descripción del componente del envase (II)



Fuente: Grupo Bolton Alimentari S.p.A.

En la figura anterior se presenta un esquema de la composición del envase en el cuál se agregará el producto para ser exportado, consiste una lata de aluminio lacado, con un peso de 7.8 g y una capacidad para albergar conservas de hasta 125 g, posee el sistema abre fácil, y un espesor de metal de $0,21 \pm 0,010$ mm. Antes del envasado, las latas se deben secar adecuadamente. Las latas no deben estar sucias, polvorientas, oxidadas,

abolladas o hinchadas. La Integridad de doble costura debe ser preservada de cualquier impacto significativo durante la transferencia de lata.

Es importante que cada lata vaya debidamente esterilizada para evitar problemas de microorganismo en el producto que afecte a su vida útil y ocasione serios problemas de salud a los consumidores, por ello el envase es sumamente importante para los semielaborados que se desean exportar.

4.1.2.1.5. Componentes de servicio de apoyo

Para embalar los envases del producto se ha optado por escoger cajas de cartón, uno de los insumos para esta finalidad más comunes por su bajo costo y facilidad para el transporte de los productos al mercado internacional.

Para las operaciones de embalaje, se debe considerar un plan de control en el producto terminado una vez empacado para verificar la correcta aplicación de las instrucciones de empaque. La caja de cartón sin estirar no excederá el 1% por cada lote de producción y será el primer empaque.

Como segundo empaque se utilizará un estuche para la lata, ubicaremos 50 estuches por cada caja de cartón.

Ilustración 1. Diseño de estuches de cartón como segundo empaque



Fuente: Bolton Alimentari S.p.A.

Ilustración 1. Presentación del segundo empaque



Fuente: Bolton Alimentari S.p.A.

El cartón master es un material que está formado por varias capas de papel superpuestas. El papel puede estar formado de fibra virgen o también se puede fabricar usando papel reciclado. Dado que está formado por muchas capas, el papel es más resistente, grueso y duro protegiendo los estuches y las latas. La caja master tendrá las siguientes dimensiones:

- Longitud: 340 mm (requerido)
- Ancho: 235 mm (requerido)
- Altura: 155/160 mm (recomendado)

Ilustración 1. Modelo de caja para el empaque



JEFE DE DISEÑO E ING. DE EMPAQUES:		EJECUTIVO DE NEGOCIOS:		CLIENTE:		Colores de Impresión:	
FECHA:		FECHA:		FECHA:		GCM 39	
D7	Fecha: 20/11/2017	Medidas Internas: Largo: 334 Ancho: 229 Alto: 151	Largo de Laminas: 1169	Ancho de Laminas: 393	Medidas Externas: Largo: -- Ancho: -- Alto: --		
Mercado:	LOCAL <input type="checkbox"/> EXPORTACIÓN <input checked="" type="checkbox"/>	ISO: NORMAL <input checked="" type="checkbox"/> PASADO <input type="checkbox"/>	Apogeo: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Reciclado: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Mata: BLANCO ECT 26	TEST: 150 ONDA B	PROCEL: CELLA 1 PLANO
Observaciones: COLOCAR SELLO ECT, RECICLABLE Y TRAZABILIDAD							

Fuente: Bolton Alimentari S.p.A.

Ilustración 1. Demostración de la organización del producto en el sistema de embalaje



Fuente: Bolton Alimentari S.p.A.

4.1.2.1.6. Estrategia de marca

La marca con la que SALCEDO & SANTANA S.A. busca ingresar el producto en suelo italiano es Rio Mare del Grupo Bolton, esta estrategia consiste en proporcionar un producto semielaborado de conserva de filetes de caballa en aceite de oliva al distribuidor (importador) y ellos se encarguen de comercializar internamente con una marca ya constituida y que goza de gran popularidad. A pesar de que esta estrategia permitirá simplificar idear estrategias de posicionamiento de marca, es importante mencionar que a mediano plazo buscaremos dar a conocer nuestra propia marca con promociones y publicidad en páginas web, redes sociales y ferias de negocio internacional.

Ilustración 1. Marca y presentación del producto



Fuente: Bolton Alimentari S.p.A.

Este negocio implementará una estrategia de marca única, en la que todos los productos que se ofertarán tendrán la misma marca, mediante la cual las personas reconozcan todos los elaborados que se pongan a disposición en el mercado.

4.1.2.2. Auditoria y estrategia de precio

4.1.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM)

Cuando se trata de contratos de venta, es vital que ambas partes conozcan sus deberes y obligaciones. No solo permite una comunicación más directa, sino que también evita malentendidos que puedan ocurrir.

El vendedor y el comprador crean un contrato de venta entre ellos, y tienen que considerar cuidadosamente todo lo que se refiere al deber, la entrega, los impuestos y, en algunos casos, el seguro. Los INCOTERMS son útiles porque ofrecen una variedad de reglas basadas en la naturaleza del envío y la entrega.

El INCOTERM seleccionado para este modelo de negocios es el CFR (Cost and Freight o en su traducción al español como Costo y Flete). En una operación de compraventa bajo el término CFR el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque (Diario del Exportador, 2017). Por su parte, el vendedor tiene la obligación de contratar y cubrir los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía desde el puerto de destino designado a sus instalaciones o al lugar de distribución en el país de destino.

4.1.2.2.2. Partida arancelaria

Tabla 16. Partida arancelaria

Partida de sist. Armonizado: 1604	Preparación y conservas de pescado; Caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado
Subpartida Sis. Armonizado: 1604.15	Conservas de caballa
Subpartida Arlan: 1604.15.00.00	Preparación y conservas de caballas entero o en trozos, excepto picado
Medida Física	Kg

Elaborado por: Las Autoras

4.1.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, el mercado de conservas de caballa en Italia es muy competitivo, por lo que posee muchas marcas que distribuyen sus productos en diferentes presentaciones, algunas de las marcas más posicionadas y su precio se muestran a continuación:

Tabla 17. Precios de los principales competidores

Marca y Producto	Cantidad por unidad (g)	Precio (Consumidor final)	Conversión a dólares con fecha 28-05-2018	Ilustración de la marca
Filetes de caballa Gocce di Sicilia con aceite de oliva	200	€ 4.75	US\$ 5.49	
Filetes de caballa Asdomar en aceite de oliva-Portugal	325	€ 5.99	US\$ 6.93	
Filete de caballa Delfino Batista	190	€ 6.93	US\$ 8.01	
Mareblu - Filetes de caballa con aceite de oliva -	450	€ 6.75	US\$ 7.80	
Moro - Filetes de caballa en aceite de oliva	190	€ 3.99	US\$ 4.61	

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Las Autoras

Las mencionadas son las principales marcas comercializadas en el mercado meta. A pesar de que hay muchas más, se utilizaron las más populares para establecer un precio competitivo.

4.1.2.2.4. Auditoria de la estructura de precios

Porcentaje de incremento medio anual del precio

Para determinar el porcentaje de incremento medio anual del precio del producto es importante considerar la inflación tanto en el país de destino, como en el de origen. El porcentaje de incremento de precios de los productos va de la mano con el encarecimiento o disminución de los costos de materias primas, insumos y recursos necesarios para la elaboración de las conservas. Como resultado de este encarecimiento o disminución, el proveedor suministrará su semielaborado a un costo mayor. En el Ecuador hasta el mes de abril del 2018 se registró una inflación de -0.14%.

Por su parte, la inflación en Italia puede marcar la reducción o aumento de precios de los productos ofertados en el mercado meta, por lo cual se debe considerar no solo el proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda en el Ecuador, sino también en Italia. En el país europeo hasta el mes de abril del 2018 se registró una inflación del 0,493 %.

Inicialmente el precio del producto será de \$ 0,95 por unidad, si consideramos que en cada contenedor caben 116.200 unidades, tendría un precio de \$110.390. El porcentaje de incremento de precio que se manejará será del 1% anual. Bajo este contexto, el precio para el segundo año por cada contenedor será de \$111.493,90, para el tercer año será \$ 112.608,84, para el cuarto año será \$ 113.734,93, y para el quinto será \$ 114.872,28.

Precio y margen de ganancia bruto unitario en cada eslabón de la cadena de comercialización

Precio unitario del proveedor: El proveedor de nuestra empresa exportadora es EUROFISH, quien está dispuesto a vender su producto semielaborado a \$ 0.70 cada lata de 125 g de conserva de filetes de caballa en aceite de oliva

Precio unitario del exportador: SALCEDO & SANTANA S.A. como empresa exportadora de conservas de filetes de caballa en aceite de oliva posee una única forma

de ingresos que es el de la comercialización del producto semielaborado a Génova, por lo tanto, se generará utilidades exclusivamente por esta actividad. El precio determinado para el importador será de \$ 0.95 por cada lata de 125 g

Precio unitario del distribuidor: El importador Bolton Alimentari S.p.A se encargará de distribuir el producto en el mercado local, en diversos supermercados del grupo empresarial en Génova. El precio en el que Bolton Alimentari S.p.A pondrá a disposición el producto será de \$1.72 (€ 1.48) por cada lata de 125 g.

Los márgenes de ganancia bruto para SALCEDO & SANTANA S.A. por unidad de producto será de \$ 0.25 por cada lata de 125 g.

4.1.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (de exportación)

La fijación del precio de venta unitario se determinó con la intención de generar ganancias brutas por unidad de por lo menos un 30%. El precio del proveedor estipulado fue de \$ 0.70 y el precio de SALCEDO & SANTANA S.A. para grupo Bolton Alimentari S.p.A es de \$ 0.95, por lo que con estos valores nuestra empresa busca generar una utilidad bruta de 35.71%.

4.1.2.2.6. Costo total unitario

El costo total unitario por producto será de \$ 0.82, debido a que se suma \$ 0,10 del costo del cobertor de la lata y \$0,02 por el costo del embalaje en términos unitarios (1 cartón para 50 unidades con un costo de \$1,00). SALCEDO & SANTANA S.A solo se encargará de exportarlo, por lo que los costos en los que incurre la empresa se limitarán a los de venta, logísticos, administrativos y financieros propios de las operaciones de la organización, es decir, no se incluyen costos de producción, esto será competencia del proveedor. En el Capítulo Sexto de este trabajo se detallará la determinación del costo unitario total del producto.

4.1.2.2.7. Costos logísticos

Los costos de logística se relacionan con los cargos por diversos métodos de transporte, incluidos los viajes en tren, los camiones, los viajes aéreos y el transporte marítimo. Los costos logísticos adicionales incluyen combustible, espacio de almacenamiento, empaque, seguridad, manejo de materiales, y aranceles

Los costos logísticos permitirán desarrollar el proceso de gestión del movimiento de mercancías al mercado de destino. La empresa necesita administrar su logística con un equilibrio entre costo y rendimiento, por tal motivo es importante definir dichos valores de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 18. Costos logísticos

Tipo	Descripción	Costo
Embarque internacional	El embarque para llevar el producto al país de destino será de tipo marítimo.	\$ 2100
Transporte interno	Se basará en fletes por vía terrestre mediante el uso de camiones. Costo de Manta al puerto “Simón Bolívar de Guayaquil	\$450
Manipulación de carga	Manipulación de la carga en el terminal portuario	\$150 por THC y \$300 en gastos del puerto
Seguro	Es el costo por seguro de mercadería, mismo que se encargará de pagar el Importador debido a los términos de venta estipulado (CFR)	Corresponde al 25% del FOB
Precios de la documentación	Precios de la documentación como los certificados para la exportación, precios de inspección antinarcótico	\$200

Elaborado por: Los Autoras

4.1.2.2.8. Métodos de cobro/pago internacional

El método de cobro/pago internacional a implementar por la empresa a constituir será la transferencia u orden de pago, que consiste en un mandato que el importador da a su caja/banco para que envíe determinada cantidad de dinero a la cuenta que el exportador

mantiene en su caja/banco. El exportador envía directamente al importador la mercancía y la documentación; y espera que éste le remita los fondos por transferencia a su favor en el plazo acordado.

Tabla 19. Ventajas y riesgos para el exportador/importador con el método de pago de transferencia u órdenes de pago

La orden de pago: Exportador	
Seguridad / Ventajas	Riesgos / Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Medio más rápido y seguro • Medio de bajo coste financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo absoluto en mercadería y en Cobro si este no es por anticipado. • Retrasos innecesarios por intermediaciones y rutas de envío especificadas incorrectamente.
La orden de pago: Importador	
Seguridad / Ventajas	Riesgos / Desventajas
El pago de las mercancías o servicios queda a su criterio y voluntad.	No existen riesgos importantes, a excepción de los pagos anticipados sin la garantía de devolución en casos de incumplimientos.

Elaborado por: Las Autoras

4.1.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

4.1.2.3.1. Modo de transporte

El transporte es un factor de suma importancia para cualquier modelo de negocio internacional. En vista de que el producto que se va a exportar posee un tiempo de vida útil relativamente prolongado, se optará por emplear el transporte marítimo.

En relación a otros tipos de transporte internacional, el marítimo es considerado el de menor costo, claro está, en función de la capacidad que tiene y de los puntos de destinos a los que puede arribar. Actualmente, responde de buena manera a los requerimientos de los negocios internacionales que exigen más capacidades de carga, especialización, rapidez y eficiencia.

Actualmente alrededor del 90% del comercio mundial se transporta a través de medio marítimo internacional (Veconiter, 2015). Sin este tipo de transporte sería prácticamente imposible la exportación de mercancías en la escala necesaria para mantener las demandas del mundo actual.

4.1.2.3.2. Puerto de origen y destino

El puerto de origen será el Puerto de Guayaquil “Libertador Simón Bolívar”, transporta alrededor el 85% de la carga privada del Ecuador, lo que equivale a 11.4 millones de toneladas de carga contenerizada para exportaciones (El Telégrafo, 2017).

El Puerto Marítimo de Guayaquil está localizado en la costa occidental de América del Sur, en un brazo del mar, el Estero Salado, a diez Kilómetros al Sur del centro comercial de la ciudad del mismo nombre.

El puerto de destino será el Puerto de Génova, es el principal puerto de Italia y está localizado en el mar Mediterráneo. Con un volumen comercial de 51,6 millones de toneladas, es el puerto más activo de Italia por su tonelaje de carga.

El puerto de Génova tiene una superficie de cerca de 700 hectáreas de terreno y 500 hectáreas en el agua, se extiende por más de 22 kilómetros a lo largo de la costa, con 47 kilómetros de vías marítimas y 30 kilómetros de muelles operativos.

4.1.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino

La Nazionale Italiano di Unificazione (Organización Italiana de Normalización) solicita las siguientes regulaciones de marcas y etiquetas de origen/destino:

El embalaje: Existen pocas restricciones respecto al embalaje.

Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado: Italiano e inglés.

Unidades de medida autorizadas: Se usa el sistema métrico decimal.

Marcado de origen "Hecho en": Obligatorio.

Normativa relativa al etiquetado: La fecha de caducidad debe estar indicada en todos los productos perecederos. También se tiene que precisar el tamaño y peso del producto. Además de la obligatoriedad del régimen de marcas y etiquetas de la UE y otros

regímenes voluntarios, el uso de los esquemas nacionales podría ser apreciado por el consumidor local.

4.1.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

El embalaje para la exportación es imprescindible para mantener la imagen de marca, pero también tiene que cumplir ciertos requisitos de resistencia o durabilidad, y así mismo debe adaptarse a normativas y leyes propias del país por los que se transite la mercancía.

El embalaje más empleado para la exportación de productos enlatados son las cajas de cartón, debido a que es económico, reciclable y de fácil manipulación, además es admitido por la Organización Italiana de Normalización.

A continuación, se muestra las especificaciones solicitadas por el importador que deben ir anotadas en el empaque para embalar:

LAAJJJ 31 / MM / YYYY
EC-575 EURMSSOO
EUJJJAA - PSMLYY HH: MM

Leyenda:

L = Lote de producción

AA= dos últimos dígitos del año de producción

JJJ= fecha de producción

MM / YYYY:

- Desde el 1 de enero al 30 & junio: 30/06 / AAAA + 5 años
- Desde el 1 de julio hasta el 31 de diciembre: 31/12 / AAAA + 5 años

EC = Ecuador (país, según el código ISO alfa-2)

575: número de aprobación europea EUROFISH

EUR: Eurofish

METRO: Caballa

SS: Sin Sangacho

00: Aceite de oliva

EU = Eurofish

P: Presentación (F = filetes)

C: Especie (C = Caballa)

M: Medio (5 = Aceite de oliva)

L: línea de costura (5)

YY: dos últimos dígitos de la mejor fecha anterior

Periodo de validez: de 5 a 5 años, 5 años

Como notas finales, es importante que la codificación deba ser indeleble y fácilmente legible. El tiempo de costura en la codificación se considerará para rastrear el linaje. Como alternativa, si el tiempo no está presente en la codificación de la lata, debe haber un carácter alfanumérico unívoco o un grupo de caracteres que se refiera a la rastra.

4.1.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

El tipo de contenedor más utilizado para la exportación de productos enlatados es el Dry Van también conocido como contenedor seco, comúnmente empleado para la exportación de productos que no requieren refrigeración. Los Dry containers de 20' y 40' están fabricados con aluminio o acero. Son adecuados para todo tipo de mercancía, se utilizará dry van de 20 pies para transportar por vía marítima la mercancía exportada.



Elaborado por: Las Autoras

En la ilustración anterior se puede observar que en un contenedor de 20 pies pueden caber 2324 cajas y a su vez en cada caja se colocarán 50 latas de 125 gr, por lo que en cada contenedor se pueden alojar un aproximado de 116.200 unidades.

4.1.2.3.6. Documentación requerida

La documentación requerida para exportar enlatados de pescado a la Unión Europea se compone de los siguientes:

- Factura Comercial (1 original/ 1 copia)
- Packing List (1 original)
- Conocimiento de embarque (en su poder)
- Certificado de Origen EUR 1 (1 original)
- Certificado veterinario (1 original)
- Certificado de histamina (1 original)
- Especificación de producto (1 original)
- Heavy Metals Certificate (Certificado de metales pesados) (1 original)
- Quality Certificate (Certificación de calidad) (1 original)
- Certificado de captura
- Información relativa de transporte
- Anexo B
- Certificación Dolphin-Safe (1 original)

4.1.2.3.7. Tipos de requisitos sanitarios

El Ministerio de Acuicultura y Pesca mediante la Constitución de la República del Ecuador dispone los requisitos sanitarios para la producción de enlatados y conservas de productos pesqueros

- Las empresas procesadoras dedicadas a la elaboración de conservas de productos de la pesca, deberán disponer de un sistema de esterilización, con equipos y/o instrumentos calibrados y verificados.
- Las empresas procesadoras deberán disponer de estudios actualizados de distribución y penetración de calor, de acuerdo al tipo de producto, y llevar los registros de control de la esterilización respectivos.

- Las empresas procesadoras deberán llevar un procedimiento o instructivo y con registros del control de sellado y doble cierre.

Los tipos de requisitos sanitarios para exportar a Italia son los mismos que contiene la “Guía de exportación de alimentos a la Unión Europea. Requisitos Sanitarios”, es una herramienta que facilita a los exportadores y potenciales exportadores el ingreso de sus productos a la mayor comunidad comercial del mundo donde se han visto parámetros de etiquetado, empaquetado y envasado, pesticidas, contaminantes, normas específicas como alimentos transgénicos, alimentos nuevos (novel foods), alimentos orgánicos, entre otros. A continuación, se muestran los tipos de requisitos solicitados por la Unión Europea:

Tabla 20. Información de requisitos sanitarios de la UE

Requisitos	Descripción
Requisitos de etiquetado	Requisitos de idioma Etiquetas adhesivas Aditivos Fitoesteroles y fitoestanoles Quinina y cafeína Declaración Cuantitativa de Ingredientes Muestras Declaraciones de propiedades nutritivas, sanitarias y medicinales Requisitos específicos para el etiquetado de alimentos nutritivos Etiquetado de productos específicos
Empaquetado y requisitos de envasado	Tamaños de empaque Gestión de desecho de empaques Materiales en contacto con los productos comestibles
Derechos reservados y leyes de protección de marca registrada	Marca registrada Indicaciones geográficas protegida

Fuente: Requisitos Sanitarios. Guía de exportación a la Unión Europea

Elaborado por: Las Autoras

4.1.2.3.8. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas

Restricciones: No hay restricciones.

Impuestos a la exportación: La Comunidad Europea ha abolido las tasas de exportación.

Despacho de aduana de mercancías: En primer lugar, el exportador o el declarante presenta la mercancía, la declaración de exportación (en inglés) y, si fuera necesario, la autorización o licencia de exportación. Este trámite se realiza en la oficina aduanera competente del lugar donde se ha establecido o en el lugar donde se ha empaquetado o cargado la mercancía para el transporte de exportación (artículo 161, párrafo 5 del Código de Aduanas) (Santander, 2017).

- **Declaraciones necesarias:** La declaración de aduana debe contener la siguiente información:
 - Código, número, nombre, cantidad y precio del producto;
 - Destino de la mercancía y dirección de la persona o lugar de recepción;
 - Nombre y número de registro de la empresa de transporte; Lugar de almacenamiento.

Las empresas de control de calidad alimentario en Italia son dos:

- Ente Nazionale Italiano di Unificazione
- Dirección General de Sanidad Veterinaria y de Alimentos

Por su parte, para la calidad de las conservas de caballa y buenas prácticas de manufactura para su producción emplean las disposiciones del Codex Alimentario y la Norma para la caballa y el jurel en conserva.

4.1.2.3.9. Cadena de distribución

Es la cadena de negocios o intermediarios a través de los cuales un bien o servicio pasa hasta que llega al consumidor final. La cadena de distribución de este modelo de negocios incluye tres eslabones.



El productor/ proveedor (Eurofish): Es el que se encargará de dar valor agregado a la materia prima obtenida del mar, mediante procesos industriales para la elaboración de conservas en lata, se encarga también de proveer sus productos al exportador.

El exportador (SALCEDO & SANTANA S.A.): Es la empresa encargada de la comercialización del producto semielaborado procedente de la planta de EUROFISH al mercado de destino, cumpliendo con la documentación y requisitos necesarios para la exportación.

El importador/ distribuidor (Bolton Alimentari S.p.A): Es el agente importador, se encarga de comprar el producto semielaborado al exportador y se encarga de agregar su marca local Rio Mare para distribuirlo en la cadena de supermercados pertenecientes al grupo empresarial para finalmente ser adquiridos por el consumidor.

4.1.2.3.10. Modelos de comercio electrónico

El modelo de comercio electrónico escogido es el B2B, que significa “Business to Business”, en español “empresa a empresa”. Este modelo se realiza mediante la creación de un sitio web que sigue el modelo comercial B2B vende sus productos a un comprador intermedio que luego vende el producto al cliente final.

4.1.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

4.1.2.4.1. Concepto de posicionamiento

El posicionamiento en el mercado hace referencia del “lugar” en que en la percepción mental de los consumidores tienen una marca, lo que establece la principal diferencia entre un negocio y sus competidores. Para lograr el posicionamiento en el mercado se debe contar con una buena planificación y las estrategias adecuadas.

El uso de técnicas consistentes en la planificación y comunicación de diversos estímulos para la construcción de una identidad e imagen sólidas son de vital importancia en el mundo de los negocios. Se debe instaurar una aceptación en los consumidores mediante la publicidad adecuada.

Deimon (2014) menciona que el posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto. El

autor mencionado destaca que el posicionamiento es el medio por el que se accede a la mente del consumidor, se posiciona un producto en los pensamientos de este.

Para que una empresa pueda colocarse en el mercado, es necesario ofrecer algo que la distinga de sus competidores. En el caso de los negocios que venden productos con marcas y precios similares; la diferenciación se encuentra en otros aspectos cualitativos, como pueden ser: calidad en el servicio, ubicación, comodidad, garantía, crédito, variedad, prestigio, horario, precio, etc.

Según Mercado (2008), el valor que las marcas alcanzaron en las negociaciones de fusiones y adquisiciones entre grandes compañías son, en realidad, adquisiciones de posicionamientos en las mentes de los clientes potenciales, con sus conjuntos de asociaciones, calidades y diferencias.

4.1.2.4.2. Concepto de eslogan

De acuerdo con Herrero (2006), el eslogan es un enunciado breve que debe ser fácil de retener en la mente de los consumidores. Como característica principal, este debe ser impactante, ingenioso, llamativo y sugestivo con el propósito de que el público objetivo presente una determinada actitud o comportamiento ante el tema que conforma el objeto del mensaje.

El eslogan de nuestra empresa será:

Español: “Compromiso y seguridad desde el mar”

Italiano: "Impegno e sicurezza dal mare"

4.1.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad

La estrategia publicitaria persigue el objetivo de diseñar una campaña que nos permita lograr una respuesta concreta que queremos provocar en el público objetivo. Se emplearán las siguientes:

Publicidad en sitios Web: Se puede publicitar el producto a través del aprovechamiento de los servicios como Google AdWords y Bing Ads, mediante estas herramientas de publicidad se lo podrá mostrar en distintas páginas de navegación web, aunque pueden ser invasivas, es una estrategia que puede dar a conocer a la marca.

BTL (Bajo la línea): Esta estrategia publicitaria se basa en la colocación de stands, con degustación gratuitas en ferias de negocios o eventos internacionales.

Redes sociales: Gracias a las redes sociales miles de empresas pueden publicitar sus productos con costos menores a los medios tradicionales como televisión, por ello se emplearán redes populares como Facebook e Instagram, creando un página o usuario dedicado exclusivamente a subir contenido relacionado con el producto. Las redes sociales poseen un amplio alcance actualmente.

4.1.2.4.4. Estrategia de promociones de venta

La estrategia de promoción de venta busca impulsar el producto y convencer al comprador de adquirirlo:

Demostraciones gratis del producto: Una demostración de producto es una de sus mejores herramientas de venta si se tiene un producto de calidad, por lo tanto, se debe conocer lo que se comercializa, si posee un sabor agradable y una calidad muy buena, es adecuada porque se confía en que pueda llegar a agradar al cliente potencial. Una demostración de producto puede ayudar a obtener un prospecto interesado y entusiasmado. También es una forma efectiva de abordar las inquietudes específicas relacionadas con los productos del cliente potencial.

Descuentos en compras del producto: Esta estrategia incentiva al cliente a seguir adquiriendo un producto, e impulsa a llegar a una cantidad determinada, si el descuento es por un volumen establecido, por lo tanto, si el producto es de calidad y el cliente se siente motivado a seguir comprándolo una buena forma de recompensar su fidelidad es con descuentos, incluso esto contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y el comprador.

Entrega de unidades de producto gratis: Al igual que la estrategia anterior, esta incentiva al cliente a seguir comprando, porque sabe que obtiene recompensas, no solo a modo de descuentos, sino también consiguiendo unidades gratis a partir una cantidad de compra determinada, por ejemplo, por cada 2000 unidades se puede dar 10 gratis. Esta estrategia debe ser implementada siempre y cuando al entregar un producto gratis no represente una pérdida para la empresa, más bien que sea una inversión, porque el tener la fidelidad de un cliente contribuye mucho al crecimiento de la organización.

4.1.2.4.5. Estrategias de venta personal

La venta personal es una estrategia que usan los vendedores para convencer a los clientes de comprar un producto. El vendedor utiliza un enfoque personalizado, adaptado para satisfacer las necesidades individuales del cliente, para demostrar las formas en que el producto lo beneficiará.

La estrategia de venta personal será implementada durante la fase de negociaciones con el cliente, en el que tendrá la oportunidad de ver el producto, conocer sus características, beneficios, y hacer preguntas al respecto, incluso puede ayudar para establecer contratos de compra / venta y términos de negociaciones que favorezcan a ambas partes.

4.1.2.4.6. Participación en ferias comerciales internacionales

Las ferias comerciales son el lugar ideal para encuestar al mercado, comparando precios y términos de venta, probando productos, discutiendo sus aplicaciones y negocios. Por esta razón, incluso en la era de Internet, la importancia de las ferias comerciales no ha disminuido. Para la participación en este tipo de ferias es necesario tener un acercamiento con Instituto de Promoción de Exportaciones y Promociones PROECUADOR, ya que ellos son quienes llevan la batuta en este tipo de participaciones a nivel nacional, contando con una red de 31 oficinas comerciales en 26 países alrededor del mundo lo que pone a Ecuador al alcance de los más grandes e importantes mercados internacionales promoviendo productos locales en ferias y ruedas de negocios internacionales.

CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

5.1. Objetivos del capítulo

El objetivo de este capítulo es establecer los parámetros técnicos, organizacionales y legales que participarán en el modelo de negocios seleccionado para identificar si es factible cumplir los requerimientos solicitados.

5.2. Plan técnico

5.2.1. Capacidad de producción

La empresa que se desea constituir llevará a cabo exclusivamente operaciones de comercialización y documentación necesaria para exportar el producto al mercado meta, por lo tanto, en lo que respecta a la producción y sus competencias, es labor de Eurofish quienes nos proveerán sus productos y será uno de los socios claves en este emprendimiento.

Eurofish tiene una capacidad instalada de alrededor de 30 mil latas de 125 g diarias de filetes de caballa en aceite de oliva, sin embargo, el proveedor solo está dispuesto a vendernos el 20% de su producción ya que el resto lo destina para otros clientes y destinos exportables.

Cabe recalcar que, en cada contenedor de 20 pies, caben 2324 cajas, y en cada caja se pueden almacenar 50 latas, por lo que para llenar un contenedor se requerirán de 116,200 latas que equivalen a un peso de 14.52 toneladas métricas.

Tabla 21. Capacidad de producción instalada para exportar al mercado meta

Tiempo	Cantidad de latas de 125 g	Peso (Kg)	Peso (Toneladas)	Cantidad de cajas	Cantidad de contenedores
Diario *	6000	750	0,75	120	0,05
Semanal *	42.000	5.250	5,25	840	0,36
Mensual *	180.000	22.500	22,5	3.600	1,55
Año 1	2.160.000,00	270.000,00	270,00	43.200,00	18,59
Año 2	2.479.078,37	309.884,80	309,88	49.581,57	21,33
Año 3	2.781.932,07	347.741,51	347,74	55.638,64	23,94
Año 4	3.093.389,57	386.673,70	386,67	61.867,79	26,62
Año 5	3.414.374,34	426.796,79	426,80	68.287,49	29,38

* Información del primer año

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con los cálculos realizados en la tabla anterior, la empresa podrá adquirir 6.000 latas de 125 g diarias, lo que representa una cantidad de 2.160.000 latas anuales, que permitirán llenar un aproximado de 18,56 contenedores de 20 pies para el primer año, es decir, esa es la cantidad que se podrá exportar al mercado objetivo. Es importante destacar que a medida que el producto se posicione en el mercado se buscará solicitar al proveedor un porcentaje mayor para poder incrementar las unidades de venta año tras año. Como se mencionó en el punto de la demanda insatisfecha a cubrir y se corroboró en la tabla anterior, se espera incrementar la oferta en un 0,05% anual.

Tabla 22. Capacidad de producción instalada para exportar proyectado a 5 años

Año	Cantidad de latas de 125 g	Peso (Kg)	Peso (Toneladas)	Cantidad de cajas	Cantidad de contenedores
Año 1	2.160.000,00	270.000,00	270,00	43.200,00	18,59
Año 2	2.479.078,37	309.884,80	309,88	49.581,57	21,33
Año 3	2.781.932,07	347.741,51	347,74	55.638,64	23,94
Año 4	3.093.389,57	386.673,70	386,67	61.867,79	26,62
Año 5	3.414.374,34	426.796,79	426,80	68.287,49	29,38

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a la tabla anterior, para el año 1 se busca exportar 18,59 contenedores de 20 pies, se buscará seguir aumentando en años posteriores el porcentaje de la oferta de la empresa (0,05% anual), claro está, solicitando al proveedor que se incremente el porcentaje de producción destinada a nuestra empresa, para de esta manera llegar a vender

21,33 contenedores en el año 2, 23,94 para el año 3, 26,62 para el año 4, y 29,38 para el año 5.

Para el primer año que se exportarán 19 contenedores se planea enviarlos de la siguiente forma en un plazo de 12 meses:

Tabla 23. Planeación de envío de contenedores para los primeros 12 meses de operaciones

Mes	Cantidad de contenedores
Enero	2
Febrero	1
Marzo	1
Abril	2
Mayo	2
Junio	3
Julio	1
Agosto	1
Septiembre	2
Octubre	1
Noviembre	1
Diciembre	2

Elaborado por: Las Autoras

5.2.2. Localización

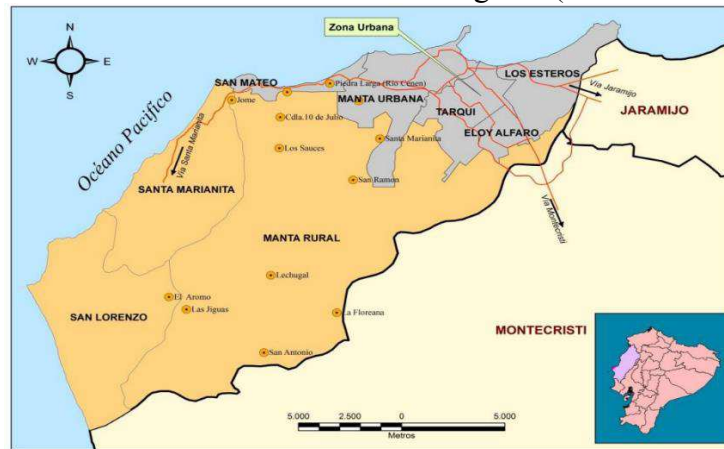
5.2.2.1. Macro localización

La Macrolocalización es la zona, región o ciudad en donde se instalará la empresa. Para ello se ha optado por escoger a la ciudad de Manta debido a que el proveedor se encontrará relativamente cerca, además el cantón actualmente goza de un progreso notable por lo que se espera conseguir los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para la puesta en marcha de la empresa SALCEDO & SANTANA S.A.

Manta pertenece a la provincia de Manabí y limita, al norte, sur, al oeste con el Océano Pacífico, al sur con el Cantón Montecristi, y al este los Cantones Montecristi y Jaramijó, su ubicación es estratégica para el ingreso de todo tipo de embarcaciones, ya

que se encuentra en el centro del litoral ecuatoriano. Además, su clima es tropical, cálido, seco, fresco y posee una temperatura anual promedio de 28°C.

Ilustración 1. Macrolocalización del negocio (Ciudad de Manta)



Fuente: Secretaría Nacional de Gestión de Riesgo (2013)

5.2.2.2. Microlocalización

Para desarrollar sus actividades operativas, la razón social SALCEDO & SANTANA S.A. ha optado alquilar una bodega con oficinas que sirva como base para instaurar el negocio de forma intangible. De las posibles localizaciones se escogió una construcción localizada en Los Esteros cercana a la vía Montecristi - Manta

Su elección se dio debido a que el costo por arriendo en relación a otras infraestructuras de la zona es relativamente menor, además cuenta con todos los servicios básicos, vías de acceso en buen estado, se encuentra cerca a la vía principal, está a 4 Km aproximadamente del proveedor Eurofish y cuenta con una superficie total de 120 m², suficientes para poder desarrollar las actividades competentes de la empresa.

Ilustración 2. Microlocalización del negocio



Fuente: Google maps (2018)

Ilustración 3. Vista principal del terreno para la localización de la empresa



Fuente: Las Autoras

Ilustración 4. Vista interna del edificio



Fuente: Las Autoras

Ilustración 5. Vista interna de las oficinas del edificio



Fuente: Las Autoras

5.2.3. Distribución instalaciones (layout)

Figura 3. Distribución de instalaciones (Layout)



Elaborado por: Las Autoras

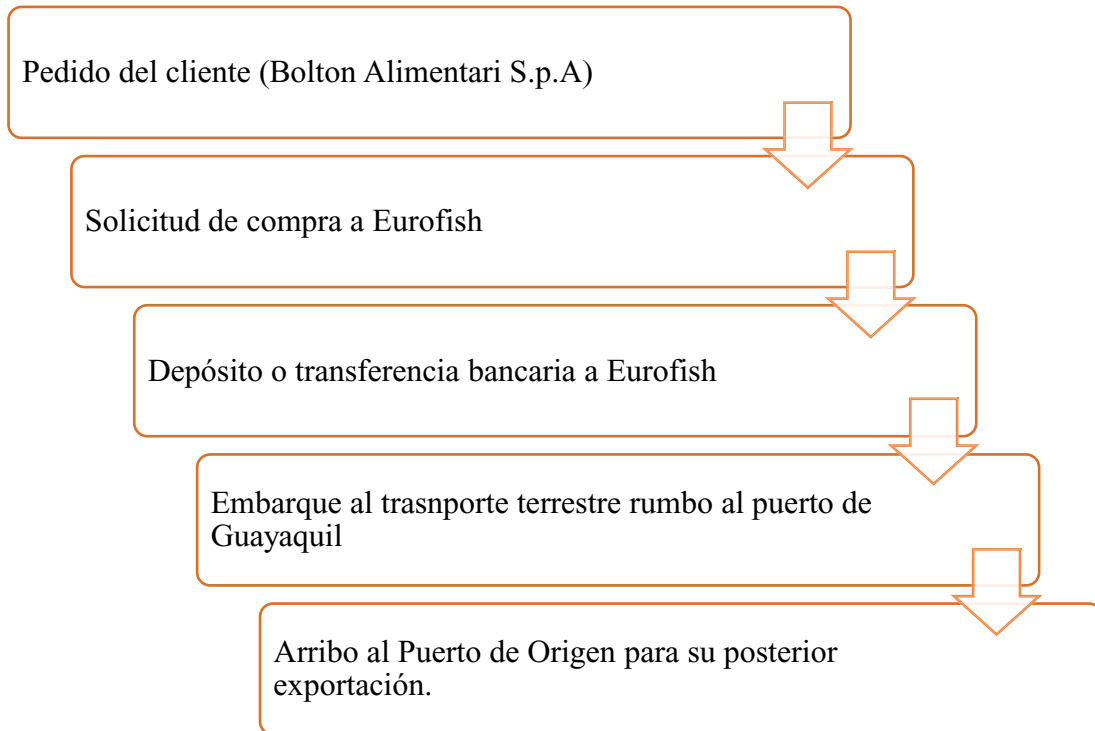
La construcción en donde se asentarán las bases de SALCEDO & SANTANA S.A. se compone de siete secciones: Gerencia, ubicado en la parte alta de la infraestructura, y en la planta baja se localiza el Departamento de Comercio Exterior, Área de mercadeo, Departamento Financiero, Secretaría, Sala de Juntas, y baños. Toda esta distribución estará compartida en un área de 120 m².

5.2.4. Plan de abastecimiento de productos

El abastecimiento de productos para su posterior exportación se realizará de forma semanal, cada 7 días se solicitará al proveedor que se envíe la cantidad estimada de mercancía mediante vía terrestre, el flete del camión que transporte las cajas con las latas correrá por cuenta de SALCEDO & SANTANA S.A. El pago será anticipado, la razón

social hará un depósito o transferencia bancaria previo a la venta y una vez se verifique su validez, Eurofish embarcará los productos solicitados en cantidad requerida en un camión que llevará el pedido a las bases de nuestra empresa.

Figura 4. Plan de abastecimiento de productos



Elaborado por: Las Autoras

5.3. Plan Organizacional

5.3.1. Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa: SALCEDO & SANTANA S.A.

Tipo de empresa: Sociedad Anónima.

Operación/proceso: Exportación de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva.

Mercado de destino: Génova – Italia.

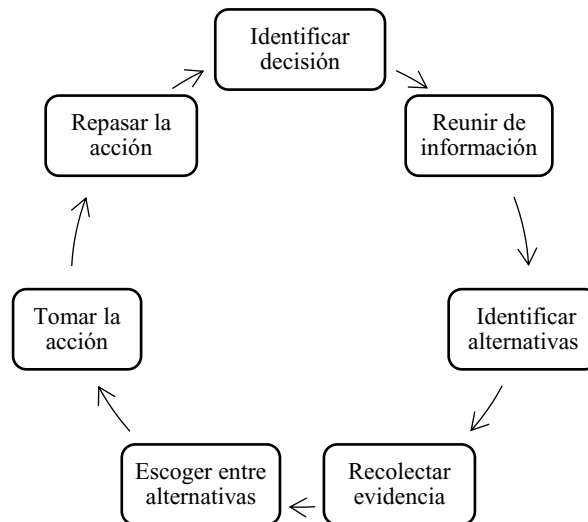
Base de operaciones: Manta, Manabí, Ecuador.

Año de Constitución: 2018

Nombre de Representante Legal: Salcedo Flecher Mayra Alejandra/ Santana Mera Cinthia Nohelia

5.3.2. Proceso de toma de decisiones

5.3.3. Figura 5. Proceso de decisión de toma de decisiones



Elaborado por: Las Autoras

Paso 1. Identificar la decisión

Definir claramente la naturaleza de la decisión que se debe hacer es vital para el inicio de este proceso.

Paso 2. Reunir información relevante

Se debe recopilar información pertinente antes de tomar la decisión, por lo cual es necesario conocer cuál es la información que se necesita, la mejor fuente de información y cómo obtenerla. Este paso implica el "trabajo" interno y externo, también es recomendable implementar un proceso de autoevaluación.

Paso 3: identificar las alternativas

A medida que se recopile información, es probable que se identifiquen varios caminos posibles de acción o alternativas. Se requiere usar la creatividad de los implicados junto a la información recopilada en el paso anterior para construir nuevas alternativas. En esta etapa, se deben enumerar todas las alternativas posibles y deseables.

Paso 4: Recolectar evidencia

La recolección de evidencias servirá para saber si el proceso de toma de decisiones va por buen camino, mediante este paso se podrá empezar a escoger la o las alternativas más adecuadas para tomar la decisión.

Paso 5: Escoger entre alternativas

Una vez que se haya recolectado toda la evidencia, se podrá escoger la alternativa más idónea. Las elecciones se deben evaluar para saber si las necesidades identificadas en el Paso 1 se cumplirían o resolverían a través del uso de cada alternativa. Se colocará cada alternativa en un orden de prioridad, basado en su propio sistema de valores.

Paso 6. Tomar la decisión

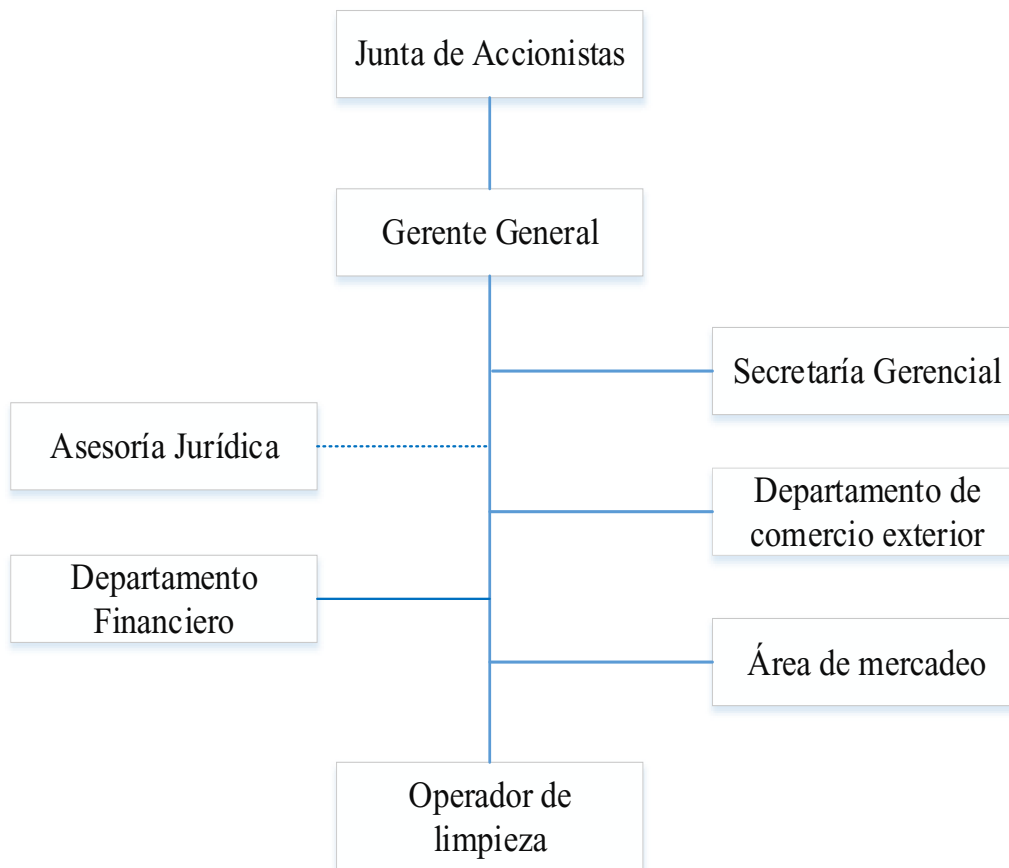
Luego de analizar y evaluar cada alternativa para la toma de la decisión se debe escoger la que más se ajusta a la necesidad descartando una a unas dichas variantes y colocándolas en orden de prioridad.

Paso 7: Revisar la decisión y sus consecuencias

En este paso final, se consideran los resultados de la decisión y se evalúa si se ha resuelto o no la necesidad identificada en el Paso 1. Si la decisión no se ha tomado o esta no ha cubierto la necesidad identificada, es posible que se deban repetir ciertos pasos del proceso para tomar una nueva decisión. Por ejemplo, es posible que se desee recopilar información más detallada o información diferente adicional.

5.3.4. Arquitectura Organizacional

Figura 6. Arquitectura Organizacional



Elaborado por: Las Autoras

5.3.5. Distribución de funciones y responsabilidades

5.3.5.1. Junta de Accionistas

La Junta de Accionistas de la empresa estará conformada por los socios capitalistas, inicialmente serán dos, las autoras de este trabajo, y que deberán cumplir a cabalidad las siguientes funciones y responsabilidades

- Aporte de capital para la constitución de la empresa
- Tomar decisiones acordes a las operaciones de la empresa
- Velar por el crecimiento y liquidez de la empresa.

5.3.5.2. Gerente Administrativo

- Mantiene al personal administrativo reclutando, seleccionando, orientando y entrenando a los empleados; mantener un ambiente de trabajo seguro y protegido; desarrollando oportunidades de crecimiento personal.
- Alcanza los resultados del personal al comunicar las expectativas laborales; planificar, monitorear y evaluar los resultados del trabajo; entrenar, aconsejar y disciplinar a los empleados; iniciar, coordinar y hacer cumplir sistemas, políticas y procedimientos.
- Proporciona suministros identificando las necesidades de recepción
- Establece políticas, procedimientos y horarios de trabajo.
- Proporciona sistemas de comunicación mediante la identificación de necesidades; evaluar opciones; mantenimiento de equipos; aprobando facturas.
- Compra materiales impresos y formularios mediante la obtención de requisitos; negociando precio, calidad y entrega; aprobando facturas.
- Completa proyectos especiales organizando y coordinando información y requisitos; planificación, organización y horarios de reuniones; monitoreo de resultados.
- Mejora la calidad del programa y del servicio mediante el diseño de nuevas aplicaciones; procedimientos de actualización; evaluar los resultados del sistema con los usuarios.
- Mantiene la continuidad entre los equipos de trabajo corporativos, de división y locales al documentar y comunicar acciones, irregularidades y necesidades continuas.
- Contribuye al esfuerzo del equipo logrando resultados relacionados según sea necesario.

5.3.5.3. Asesor Jurídico

- Llevar a cabo análisis legales e investigaciones sobre diversos asuntos legales del cliente o la organización
- Brindar asesoramiento sobre diferentes asuntos legales y ayudar a redactar opiniones legales, memorandos y otros documentos informativos.

- Participar activamente en la preparación y redacción de diferentes actos y presentaciones legales y redactar las opiniones legales autorizadas también
- Llevar a cabo investigaciones legales utilizando diversos recursos y seleccionando el material relevante para analizar la información legal
- Para ayudar a revisar el material legal y cualquier otro documento relevante e identificar los asuntos más importantes que necesitan ser resueltos de manera prioritaria.
- Elaborar trámites relativos a la solución de controversias y supervisar la aplicación de las cláusulas legales

El asesor legal es el principal responsable de proporcionar asesoramiento de alta calidad a la organización o al cliente sobre los principales problemas y problemas legales.

5.3.5.4. Jefe de departamento de Comercio Exterior

- Actualizar al Gerente y Accionistas sobre diversas actividades, clientes, planes y estrategias.
- Creación de promociones y ferias internacionales.
- Reunir elementos estratégicos para formar redes empresariales más sólidas
- Colaborar en las oportunidades y respaldar la expansión del mercado.
- Idear estrategias comerciales.
- Monitorear constantemente el mercado y la segmentación basados en indicadores comerciales y de negocios extranjeros mediante el desarrollo afiliaciones comerciales internacionales.

5.3.5.5. Secretaria

- Agendar tareas y eventos en el que incurra el Gerente
- Tramitar y archivar la documentación
- Recibir llamadas
- Asistir a cada departamento de la empresa.
- Realizar cartas, memos, cotizaciones.
- Organizar la agenda del Gerente.

5.3.5.6. Contador(a)

- Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la organización.
- Producir informes para la gerencia
- Llevar los libros o registros de contabilidad
- Registrar todos los movimientos financieros que incurran los bienes y derechos de la empresa.
- Registrar según la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la empresa.

5.3.6. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Se refiere a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades.

Tabla 24. Activos fijos para áreas administrativas

Categoría	Detalle	Cantidad	Precio unitario
Muebles de oficina	Escritorios estación gerencia KD	1	\$ 946,59
	Sillón gerencial	1	\$ 206,46
	Silla Secretaria con brazos	8	\$ 100,35
	Escritorio Modular Flex 3 gavetas	4	\$ 318,00
	Sillas de plástico apilables	14	\$ 37,02
	Tande de espera triple	1	\$ 185,72
	Archivadores 4 gavetas verticales	4	\$ 248,30
	Pizarra tinta líquida	1	\$ 37,02
	Mesa para Reuniones	1	\$ 320,00
Equipos de oficina	Acondicionador de Aire 24 BTU	2	\$ 1.165,00
	Acondicionador de Aire 12 BTU	1	\$ 682,00
	Grapadora y perforadora	6	\$ 6,00
	Central telefónica	1	\$ 375,00
	Teléfono	6	\$ 25,00
	Fax	1	\$ 170,00
	Dispensador de agua	3	\$ 185,00
Equipos de computación	Computadora de Escritorio	4	\$ 495,00
	Computadora Portátil	2	\$ 677,99
	Impresora láser a color	1	\$ 259,00
	Epson XP200 multifunción	4	\$ 210,00

Elaborado por: Las Autoras

5.3.7. Requerimiento de personal para áreas administrativas

5.3.7.1. Requerimiento para Gerente Administrativo

Formación:

Ingeniero Comercial, Ingeniero en comercio exterior y negocios internacionales /
Magister en Administración de Negocios

Experiencia:

- 3 años de experiencia en administración de pequeñas y medianas empresas
- Conocimientos en negocios internacionales

Habilidades y destrezas:

- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de negociaciones
- Capacidad de tomar decisiones

5.3.7.2. Requerimiento para Jefe de Departamento de Comercio Exterior

Formación:

Ingeniero en comercio exterior y negocios internacionales.

Experiencia:

1 año en funciones similares

Habilidades y destrezas:

- Responsabilidad
- Creatividad
- Ser proactivo
- Tener destreza de comunicación
- Estar informado de los movimientos del mercado internacional relacionados a la propuesta de valor del negocio

5.3.7.3. Requerimiento para Secretaría

Formación:

Secretaria ejecutiva.

Experiencia:

6 meses en cargos similares

Habilidades y destrezas:

- Debe ser una persona responsable
- Manejar softwares de ofimática
- Organizada
- Destrezas de comunicación
- Eficiente

5.3.8. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

La empresa constituye un organismo social, representando por un número determinado de personas que se resumen para unificar esfuerzos capitalistas, ideológicos y de trabajo. La finalidad es de proporcionar a la comunidad un servicio comercial con fines lucrativos. Las personas que intervienen legalmente en la constitución de una empresa o sociedad reciben el nombre de socios. Para iniciar cualquier tipo de negocio es necesario apoyarse en las siguientes bases que forman el marco legal.

- Constitución Política de la República del Ecuador 2008.
- Decreto Ejecutivo 025 - Creación del Ministerio de Comercio Exterior.
- Acuerdo Ministerial 012 - Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Comercio Exterior.
- Código del Trabajo
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.
- Proyectos de Ley: Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento y la Innovación.
- Textos Jurídicos Internacionales (OMC, CAN y ALADI).
- Textos Jurídicos Normativa Organización Mundial del Comercio (OMC).

- Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Acuerdo Relativo a la aplicación del artículo VI del Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994.

5.3.9. Plan de implementación

El plan de implementación es el proceso que permite establecer de forma cronológica la ejecución de los objetivos descritos en el plan estratégico, se debe definir cómo implementar cada aspecto, desde el financiamiento y el personal hasta la organización y los resultados. Por lo tanto, sin una planificación de implementación, puede ser difícil identificar cómo lograr cada una de las metas y objetivos establecidos.

Tabla 25. Plan de implementación

Actividades	Plazo (Meses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Estudio estratégico, de mercado, técnico, organizacional, legal y financiero	3	■	■	■															
Constitución de la razón social	2				■	■													
Adquisición de crédito bancario	1						■												
Adquisición de activos fijos intangibles	2							■											
Adquisición de activos fijos tangible	1								■										
Reclutamiento de recursos humanos	2									■	■								
Capacitación de los recursos humanos	2											■	■						
Establecimiento de contratos con los clientes y proveedores	2													■	■				
Inversión en capital operativo	2															■	■		
Puesta en marcha del negocio	2																	■	■

Elaborado por: Los Autoras

5.3.10. Plan de acción de corto plazo

El plan de acción a corto plazo es el conjunto de actividades que deben realizarse para conseguir una meta en específico. La meta a alcanzar a corto plazo será determinar la factibilidad para exportar conservas de filete de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva al mercado de Génova – Italia, para lo cual se contará con cuatro objetivos y sus respectivas tareas para un tiempo de 3 meses.

Tabla 26. Plan de acción a corto plazo

Meta del plan de acción a corto plazo	Objetivos	Tareas	
Determinar la factibilidad para exportar conservas de filete de caballa (<i>Scomber japonicus</i>) en aceite de oliva al mercado de Génova - Italia	Identificar los aspectos estratégicos del modelo de negocios	Análisis del entorno macro y micro, fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	
		Establecimiento de los aspectos estratégicos (Visión, Misión, objetivos, valores)	
		Determinación de las estrategias (desarrollo, crecimiento, competitivas)	
	Analizar el mercado objetivo	Analizar el mercado objetivo	Cuantificación de la demanda potencias y la oferta
			Cuantificación de la demanda insatisfecha y demanda que se atenderá
			Análisis de los competidores directos
	Diseñar un plan comercial	Diseñar un plan comercial	Diseño de estrategias de marketing mix (Producto, precio, plaza, promoción)
	Realizar un plan técnico – organizacional	Realizar un plan técnico – organizacional	Determinación de capacidad de producción
			Selección de la localización de la empresa
			Definición de la organización y distribución de funciones del personal
	Efectuar un plan financiero	Efectuar un plan financiero	Determinación de la inversión en activos
			Estrategia y vías de financiamiento
			Proyección de costos, gastos e ingresos
Determinación de VAN, TIR, Payback			

Elaborado por: Las Autoras

5.3.11. Plan de salida

El plan de salida es un proceso estratégico que permite escoger la alternativa más apropiada para “escapar” del negocio, en caso de que este no presente los resultados deseados. El plan de salida preliminar se redacta junto con el socio durante la etapa de planificación del proyecto y el plan se define durante el proyecto.

Las modificaciones necesarias al plan de salida se realizan con la ayuda de los datos de seguimiento durante la implementación del proyecto, y durante la fase de monitoreo y evaluación. La estrategia de salida también enfatiza en el aprendizaje en conjunto con el socio, y en última instancia, en la mejora de las operaciones de ambas partes. Las estrategias de salida propuestas en esta fase de planificación son:

Vender a otra empresa

Posicionar la empresa para ser una adquisición deseable puede ser una estrategia de salida muy rentable. Las empresas compran a otras empresas por muchas razones, desde usar la nueva adquisición como un camino rápido para expandirse hasta comprar a la competencia y deshacerse de ella. El truco para el éxito con esta estrategia de salida es apuntar a posibles compradores por adelantado y posicionar a empresa en consecuencia. Y por supuesto, convencer al comprador de que esta vale lo que se pide por ella.

La OPA (Oferta pública de adquisición)

La OPA puede ser una estrategia de salida viable. Hacer pública tu empresa puede ser muy rentable. Sin embargo, dependiendo de cómo se estructure la OPA, quizás sea posible no retirar el capital en el momento porque quizás los nuevos accionistas quieran ver que todo el dinero producto de la OPA se use para expandir la empresa.

Liquidación

Cuando el negocio no presenta los resultados esperados y no genera las utilidades deseadas, es mejor dejar de invertir y cerrarlo, por lo cual se deberán vender todos los activos para recuperar por lo menos una parte del capital invertido. Generalmente es un último recurso, cuando el negocio está fallando y las otras opciones de salida no son viables.

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. Plan de Inversión

6.1.1. Inversión en activos fijos

Para que la empresa a constituir pueda iniciar sus operaciones, es necesario que se invierta en recursos tangibles. Los Activos fijos tangibles de la organización permitirá que se desarrolle la actividad comercial y se componen de: Muebles y enseres, equipos de oficina, y equipos de computación.

Tabla 27. Inversión en activos fijos (Muebles y enseres)

<i>Muebles y Enseres</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Escritorios estacion gerencia KD	1	\$ 946,59	\$ 946,59
Sillon gerencial	1	\$ 206,46	\$ 206,46
Silla Secretaria con brazos	8	\$ 100,35	\$ 802,80
Escritorio Modular flex 3 gavetas	4	\$ 318,00	\$ 1.272,00
Sillas de plástico apilables	14	\$ 40,00	\$ 560,00
Tande de espera triple	1	\$ 185,72	\$ 185,72
Archivadores 4 gavetas verticales	4	\$ 248,30	\$ 993,20
Pizarra tinta líquida	1	\$ 37,02	\$ 37,02
Mesa para Reuniones	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Total		\$ 2.402,44	\$ 5.323,79

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 28. Inversión en activos fijos (Equipos de oficina)

<i>Equipo de Oficina</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Acondicionador de Aire 24 BTU	2	\$ 1.250,00	\$ 2.500,00
Acondicionador de Aire 12 BTU	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Grapadora y perforadora	6	\$ 6,00	\$ 36,00
Central telefónica	1	\$ 375,00	\$ 375,00
Teléfono	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Fax	1	\$ 170,00	\$ 170,00
Dispensador de agua	3	\$ 185,00	\$ 555,00
Total		\$ 2.761,00	\$ 4.536,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 29. Inversión en activos fijos (Equipos de computación)

<i>Equipo de Computación</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Computadora de Escritorio	4	\$ 595,00	\$ 2.380,00
Computadora Portátil	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Impresora láser a color	1	\$ 259,00	\$ 259,00
Epson XP200 multifunción	4	\$ 210,00	\$ 840,00
Total		\$ 1.604,00	\$ 4.979,00

Elaborado por: Las Autoras

6.1.2. Inversiones en activos diferidos

Los activos diferidos hacen referencia al gasto pagado por anticipado, necesario para el funcionamiento de la empresa, también son considerados como activos intangibles ya que no son recursos físicos.

Tabla 30. Inversión en activos diferidos

INVERSIONES DIFERIDAS	
Gastos Legales y de Constitución	VALOR
Estudio de Proyecto	\$ 737,00
Constitución jurídica	\$ 415,00
Permiso de funcionamiento	\$ 86,00
Permiso Municipal	\$ 78,00
Cuerpo de bomberos	\$ 40,00
RUC	\$ 25,00
Registro de socios	\$ 800,00
Total Inversiones Diferidas	\$ 2.181,00

Elaborado por: Las Autoras

6.1.3. Inversión en capital de operación

La inversión en capital de operación es el monto que se destina a la compra de los bienes como materias primas e insumos que tendrán un proceso de valor agregado para su posterior comercialización. En este caso, los costos de operación o costos de venta incurren exclusivamente a la adquisición del producto de la empresa Eurofish que posteriormente serán exportados al mercado objetivo. A parte de los productos, se requieren insumos como etiquetas, empaques y embalajes. A continuación, se detalla su inversión para el primer año.

Tabla 31. Inversión en capital de operación (primer año)

<i>Categoría</i>	<i>Descripción</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad *</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Anual</i>
Productos	Conserva de caballa en aceite de oliva	Lata de 125 gr	2.160.000	\$ 0,70	\$ 1.512.000,00
Insumos	Cobertor para lata	Paquete x 100	2.1600	\$ 10,00	\$ 216.000,00
	Cartones	Unidades	4.3200	\$ 1,00	\$ 43.200,00
TOTAL					\$ 1.771.200,00

Elaborado por: Las Autoras

* Las cantidades expuestas ya se determinaron en el capítulo anterior

Tabla 32. Proyección de costo operacional (costo de venta)

Año	Factor inflación estimada	Costo
Año 1	-	\$ 1.771.200,00
Año 2	1,00%	\$ 2.247.801,11
Año 3	1,00%	\$ 2.247.801,11
Año 4	1,00%	\$ 2.499.458,77
Año 5	1,00%	\$ 2.758.814,47

Elaborado por: Las Autoras

6.1.4. Flujo de depreciación de activos

Tabla 33. Flujo de depreciación de activos

<i>Activo</i>	<i>Valor Contable</i>	<i>Valor Residual</i>	<i>Vida Contable</i>	<i>Depreciación Año 1</i>	<i>Depreciación Año 2</i>	<i>Depreciación Año 3</i>	<i>Depreciación Año 4</i>	<i>Depreciación Año 5</i>	<i>Valor de Desecho</i>
Muebles y Enseres	\$ 5.323,79	\$ 1.330,95	10	\$ 399,28	\$ 399,28	\$ 399,28	\$ 399,28	\$ 399,28	\$ 3.327,37
Equipo de Computación	\$ 4.979,00	\$ 1.244,75	3	\$ 1.244,75	\$ 1.244,75	\$ 1.244,75			\$ 1.244,75
Equipo de Oficina	\$ 4.536,00	\$ 907,20	10	\$ 362,88	\$ 362,88	\$ 362,88	\$ 362,88	\$ 362,88	\$ 2.721,60
Activo Diferido	\$ 2.181,00	\$ 0,00	5	\$ 436,20	\$ 436,20	\$ 436,20	\$ 436,20	\$ 436,20	\$ 0,00
<i>Depreciación Anual</i>				\$ 2.006,91	\$ 2.006,91	\$ 2.006,91	\$ 762,16	\$ 762,16	\$ 7.293,72

Elaborado por: Las Autoras

6.2. Plan de Financiamiento

6.2.1. Estrategia de financiamiento

Tabla 34. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activos Circulantes</i>		<i>Pasivo Diferido</i>	
Efectivo	\$ 120.000,00	Préstamo a Largo Plazo	\$ 95.913,85
Total	\$ 120.000,00	Total Pasivos	\$ 95.913,85
<i>Activos No Circulantes</i>		PATRIMONIO	
Equipo de Computación	\$ 4.979,00	Capital Propio	\$ 41.105,94
Muebles y Enseres	\$ 5.323,79	Total Patrimonio	\$ 41.105,94
Equipo de Oficina	\$ 4.536,00		
Activos intangibles	\$ 2.181,00		
Total	\$ 17.019,79		
Total Activos	\$ 137.019,79	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 137.019,79

Elaborado por: Las Autoras

La inversión inicial se compone de la adquisición de activos circulantes con un monto de \$120.000,00 en efectivo, mismos que se utilizarán para los costos de venta y los no circulantes con un monto de \$ 17.019,79 repartidos en activos fijos tangibles, activos fijos intangibles.

Las líneas de financiamiento que abastecen a este proyecto se detallan a continuación:

Tabla 35. Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial

Financiamiento del Proyecto	
Porcentaje de Apalancamiento	
70,00%	30,00%
Préstamo	Capital Propio
\$ 95.913,85	\$ 41.105,94

Elaborado por: Las Autoras

Se detallan dos líneas de financiamiento, el aporte de socios o capital propio con un monto de \$ 41.105,94 y el préstamos o crédito bancario de \$95.913,85 procedente de una

entidad financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y Compañías, con una tasa de interés del 11.5% anual por 5 años.

6.2.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

Tabla 36. Tabla de amortización

Préstamo	\$ 95.913,85
Tasa	11,50%
Periodo (Años)	5

Periodo	Pago	Amortización	Interés	Saldo
0				\$ 95.913,85
1	\$ 26.278,65	\$ 15.248,55	\$ 11.030,09	\$ 80.665,30
2	\$ 26.278,65	\$ 17.002,14	\$ 9.276,51	\$ 63.663,16
3	\$ 26.278,65	\$ 18.957,38	\$ 7.321,26	\$ 44.705,78
4	\$ 26.278,65	\$ 21.137,48	\$ 5.141,16	\$ 23.568,29
5	\$ 26.278,65	\$ 23.568,29	\$ 2.710,35	\$ 0,00

Pago mensual
\$ 2.189,89

saldo=saldo - interés
interés=saldo *
tasa
amortización=pago(tasa, periodo,-
saldo)
pago=amortización + interés

Elaborado por: Las Autoras

6.2.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

Tabla 37. Determinación de la Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del accionista

Inflación anual (30/04/2018)	-0,14%
P. Riego País (27/06/2018)	6,94%
Prima Sin Riesgo	4,16%
TMAR del Accionista	10,96%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

Para el cálculo la tasa de descuento se usó la siguiente fórmula:

$$WACC = (We * TMAR) + (Wd * (1 - Ti) * i)$$

Donde:

We: El porcentaje de aportación de los socios

Wd: Porcentaje de aportación de terceros

TMAR: El interés que desean ganar los accionistas

Ti: Impuesto fiscal

i: Tasa de interés que cobran los terceros

Tabla 38. Datos del cálculo WACC

<i>WACC</i>	
<i>We</i>	30,00%
<i>Wd</i>	70,00%
<i>TMAR</i>	10,96%
<i>Ti</i>	33,70%
<i>i</i>	11,50%
<i>WACC</i>	8,63%

Elaborado por: Las Autoras

$$WACC = (30\% * 10,96\%) + (70\% * (1 - 33,70\%) * 11,50\%)$$

$$WACC = 8,63\%$$

Tasa de descuento calculado es de 8,63%.

6.3. Proyecciones de Ingresos Operacionales

6.3.1. Proyección de las ventas (unidades)

Tabla 39. Proyección de ventas

Año	Latas (125 gr)	Cartones	Contenedores
Año 1	2.160.000	43.200	19
Año 2	2.479.078	49.582	21
Año 3	2.781.932	55.639	24
Año 4	3.093.390	61.868	27
Año 5	3.414.374	68.287	29

Elaborado por: Las Autoras

6.3.2. Proyección de los precios

La proyección de precios de la oferta exportable tendrá un incremento del 1% anual y se muestra a continuación:

Tabla 40. Proyección de precios

Año	Latas (125 gr)	Cartones	Contenedores
Año 1	\$ 0,95	\$ 47,50	\$ 110.390,00
Año 2	\$ 0,96	\$ 47,98	\$ 111.493,90
Año 3	\$ 0,97	\$ 48,45	\$ 112.608,84
Año 4	\$ 0,98	\$ 48,94	\$ 113.734,93
Año 5	\$ 0,99	\$ 49,43	\$ 114.872,28

Elaborado por: Las Autoras

6.3.3. Proyección de los ingresos

Tabla 41. Proyección de ingresos

Año	Latas (125 gr)	Cartones	Contenedores	Precio Unitario	Ingreso total
Año 1	2.160.000	43.200	19	0,95	2.052.000,00
Año 2	2.479.078	49.582	21	0,96	2.378.675,70
Año 3	2.781.932	55.639	24	0,97	2.695.956,46
Año 4	3.093.390	61.868	27	0,98	3.027.766,25
Año 5	3.414.374	68.287	29	0,99	3.375.361,05

Elaborado por: Las Autoras

6.4. Proyección de costos y gastos operacionales

6.4.1. Costos operacionales

Tabla 42. Proyección de los Costos logísticos

<i>Costo logísticos</i>						
<i>Detalle</i>	<i>V. unitario</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Transporte internacional	\$ 2.100,00	\$ 39.900,00	\$ 46.200,00	\$ 50.400,00	\$ 56.700,00	\$ 63.000,00
Transporte y seguro interno	\$ 450,00	\$ 8.550,00	\$ 9.900,00	\$ 10.800,00	\$ 12.150,00	\$ 13.500,00
THC	\$ 150,00	\$ 2.850,00	\$ 3.300,00	\$ 3.600,00	\$ 4.050,00	\$ 4.500,00
Gastos en puerto	\$ 300,00	\$ 5.700,00	\$ 6.600,00	\$ 7.200,00	\$ 8.100,00	\$ 9.000,00
Certificado sanitario	\$ 25,00	\$ 475,00	\$ 550,00	\$ 600,00	\$ 675,00	\$ 750,00
Certificado de origen	\$ 5,00	\$ 95,00	\$ 110,00	\$ 120,00	\$ 135,00	\$ 150,00
Certificado de captura de pesca	\$ 25,00	\$ 475,00	\$ 550,00	\$ 600,00	\$ 675,00	\$ 750,00
Total	\$ 955,00	\$ 58.045,00	\$ 67.210,00	\$ 73.320,00	\$ 82.485,00	\$ 91.650,00

Elaborado por: Las Autoras

6.4.2. Gastos operacionales

Tabla 43. Gastos de servicios

<i>Gastos Básicos</i>		
<i>Detalle</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Energía eléctrica	\$ 220,00	\$ 2.640,00
Agua Potable	\$ 50,00	\$ 600,00
Teléfono	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Internet	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Total	\$ 470,00	\$ 5.640,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 44. Gastos de suministros de oficina

Suministros de Oficina				
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Resmas de Hojas Tamaño A4	5	\$ 3,00	\$ 15,00	\$ 180,00
Tinta de impresora	8	\$ 7,00	\$ 56,00	\$ 672,00
Tóner de impresoras laser	2	\$ 90,00	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Cajas de Grapa	3	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 18,00
Folders	2	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 120,00
Suministros varios			\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total		\$ 105,50	\$ 262,50	\$ 4.350,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 45. Gastos de mantenimiento

Gasto de Publicidad	
<i>Detalle</i>	<i>Valor Anual</i>
Volantes	\$ 1.400,00
Material P.O.P	\$ 3.600,00
Ferias de negocio	\$ 10.000,00
Suscripción de pago a publicidad en redes sociales	\$ 300,00
Página web	\$ 400,00
TOTAL	\$ 15.700,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 46. Gastos de mantenimiento

Gastos Varios		
<i>Detalle</i>	<i>v. mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 50,00	\$ 600,00
Recarga de extintores	\$ 5,00	\$ 60,00
Gastos Varios	\$ 60,00	\$ 720,00
Total	\$ 115,00	\$ 1.380,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 47. Gastos de salarios del personal

<i>Cargo</i>	<i>Mano de Obra Directa</i>				<i>Aporte al I.E.S.S</i>	<i>IECE Y SECAP</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Salario Anual Año 1</i>
	<i>Salario Mensual</i>	<i>Décimo Tercer Sueldo</i>	<i>Décimo Cuarto Sueldo</i>	<i>Fondo de Reserva *</i>					
Gerente	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 167,25	\$ 15,00	\$ 750,00	1	\$ 22.823,00
Contador	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 89,20	\$ 8,00	\$ 400,00	1	\$ 12.352,40
Secretaria	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 66,90	\$ 6,00	\$ 300,00	1	\$ 9.360,80
P. Comercio Exterior	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 89,20	\$ 8,00	\$ 400,00	1	\$ 12.352,40
P. Mercadeo	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 89,20	\$ 8,00	\$ 400,00	1	\$ 12.352,40
Operador de limpieza	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 43,04	\$ 3,86	\$ 193,00	1	\$ 6.159,79
Total	\$ 4.886,00	\$ 4.886,00	\$2.316,00	\$ 0,00	\$ 544,79	\$ 48,86	\$ 2.443,00	6	\$ 75.400,79

Elaborado por: Las Autoras

* Los fondos de reserva se pagan a partir del décimo tercer mes de actividades con la empresa

6.5. Estados de pérdidas y ganancias proyectados

Tabla 48. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas

<i>Detalle</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ingresos	\$2.052.000,00	\$2.378.675,70	\$2.695.956,46	\$3.027.766,25	\$3.375.361,05
Costos de Ventas	\$ 1.771.200,00	\$ 2.247.801,11	\$ 2.247.801,11	\$ 2.499.458,77	\$ 2.758.814,47
Margen bruto	\$ 280.800,00	\$ 130.874,58	\$ 448.155,35	\$ 528.307,48	\$ 616.546,58
Gastos Operativos					
Sueldos	\$ 75.400,79	\$ 80.284,83	\$ 81.890,53	\$ 83.528,34	\$ 85.198,91
Depreciación	\$ 2.006,91	\$ 2.006,91	\$ 2.006,91	\$ 762,16	\$ 762,16
Gastos Básicos	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00
Suministros de Oficina	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00
Gastos Varios	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00	\$ 1.380,00
Gastos logísticos	\$ 58.045,00	\$ 67.210,00	\$ 73.320,00	\$ 82.485,00	\$ 91.650,00
Alquiler de local	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Gasto de Publicidad	\$ 15.700,00	\$ 15.700,00	\$ 15.700,00	\$ 15.700,00	\$ 15.700,00
Total Gastos Operativos	\$ 169.722,70	\$ 183.771,75	\$ 191.487,44	\$ 201.045,51	\$ 211.881,07
Utilidad Operacional	\$ 111.077,30	-\$ 52.897,16	\$ 256.667,90	\$ 327.261,97	\$ 404.665,51
Gastos Financieros					
Intereses sobre prestamos	\$ 11.030,09	\$ 9.276,51	\$ 7.321,26	\$ 5.141,16	\$ 2.710,35
Utilidad antes de Particip. e Impto.	\$ 100.047,20	-\$ 62.173,67	\$ 249.346,64	\$ 322.120,81	\$ 401.955,16
15% Participación de Trabajadores	\$ 15.007,08	-\$ 9.326,05	\$ 37.402,00	\$ 48.318,12	\$ 60.293,27
Utilidad antes Impto a la Renta	\$ 85.040,12	-\$ 52.847,62	\$ 211.944,64	\$ 273.802,69	\$ 341.661,88
Impuesto a la Renta	\$ 18.708,83	-\$ 11.626,48	\$ 46.627,82	\$ 60.236,59	\$ 75.165,61
Utilidad Neta	\$ 66.331,30	-\$ 41.221,15	\$ 165.316,82	\$ 213.566,10	\$ 266.496,27

Elaborado por: Las Autoras

6.6. Flujos de fondos del proyecto

Tabla 49. Flujo de fondos del proyecto

<i>Rubro</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Utilidad Neta</i>		\$ 66.331,30	-\$ 41.221,15	\$ 165.316,82	\$ 213.566,10	\$ 266.496,27
<i>Depreciación y amortización Intag.</i>		\$ 2.006,91	\$ 2.006,91	\$ 2.006,91	\$ 762,16	\$ 762,16
<i>Amortización de la deuda</i>		\$ 15.248,55	\$ 17.002,14	\$ 18.957,38	\$ 21.137,48	\$ 23.568,29
<i>Flujo del inversionista</i>		\$ 53.089,66	-\$ 56.216,37	\$ 148.366,35	\$ 193.190,78	\$ 243.690,14
<i>(-) Inversión Inicial</i>	-\$ 41.105,94					
<i>(-) Préstamo</i>	-\$ 95.913,85					
<i>Valor de Desecho</i>						\$ 7.293,72
<i>Flujo Total</i>	-\$ 137.019,79	\$ 53.089,66	-\$ 56.216,37	\$ 148.366,35	\$ 193.190,78	\$ 250.983,86

Elaborado por: Las Autoras

6.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

6.6.2. Cálculo del VAN

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto.

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Cálculo:

$$\begin{aligned}
 VAN &= \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f5}{(1+i)^{n5}} - \text{Inversión Inicial} \\
 &= \frac{53.089,66}{(1+0,0863)^{n1}} + \frac{-56.216,37}{(1+0,0863)^{n2}} + \frac{148.366,35}{(1+0,0863)^{n3}} + \frac{193.190,78}{(1+0,0863)^{n4}} + \frac{250.983,86}{(1+0,0863)^{n5}} - 137.019,79
 \end{aligned}$$

$$= 48.872,00 + -47.639,07 + 115.740,69 + 138.735,39 + 165.919,29 - 137.019,79$$

VAN =	\$ 284.608,53
-------	---------------

De tal forma se ha determinado un VAN de \$ 284.608,53.

6.6.3. Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado (Economipedia, 2015).

Formula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

La TIR determinada para llevar el VAN a 0 es 46,30%, y se demuestra a continuación:

$$VAN \frac{53.089,66}{(1+0,4630)^{n1}} + \frac{-56.216,37}{(1+0,4630)^{n2}} + \frac{148.366,35}{(1+0,4630)^{n3}} + \frac{193.190,78}{(1+0,4630)^{n4}} + \frac{250.983,86}{(1+0,4630)^{n5}} - 137.019,79$$

$$= 36.288,02 + -26.264,52 + 47.380,05 + 42.169,63 + 37.446,61 - 137.019,79$$

VAN =	0,00
TIR =	46,30%

6.6.4. Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK

Tabla 50. Flujo de fondos del proyecto

<i>PayBack</i>						
Descripción	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo de Efectivo	-\$ 137.019,79	\$ 53.089,66	-\$ 56.216,37	\$ 148.366,35	\$ 193.190,78	\$ 250.983,86
Flujo de Efectivo Descontado	-\$ 137.019,79	\$ 48.874,18	-\$ 47.643,32	\$ 115.756,20	\$ 138.760,17	\$ 165.956,34
Flujo de Efectivo Dscado. Acumulado	-\$ 137.019,79	-\$ 88.145,61	-\$ 135.788,93	-\$ 20.032,73	\$ 118.727,44	\$ 284.683,78

Elaborado por: Las Autoras

<i>Payback</i>	En el 4to año se recupera el capital
----------------	--------------------------------------

6.6.5. Punto de Equilibrio

Tabla 51. Punto de Equilibrio (cantidades)

<i>Punto de Equilibrio Cantidad</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costos Fijos	\$ 167.715,79
<i>Sueldos</i>	<i>\$ 75.400,79</i>
<i>Gastos Básicos</i>	<i>\$ 5.640,00</i>
<i>Suministros de Oficina</i>	<i>\$ 4.350,00</i>
<i>Gastos Varios</i>	<i>\$ 1.380,00</i>
<i>Gastos logísticos</i>	<i>\$ 58.045,00</i>
<i>Alquiler de local</i>	<i>\$ 7.200,00</i>
<i>Gasto de Publicidad</i>	<i>\$ 15.700,00</i>
Costo Variable Unitario	\$ 41,00
<i>Costo por caja de 50 unidades del producto</i>	<i>\$ 41,00</i>
Precio por caja	\$ 47,50
<i>P.E.Q</i>	<i>25.802,43</i>

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 52. Punto de Equilibrio (ingresos)

Punto de Equilibrio \$	
Descripción	Mensual
Costos Fijos	\$ 167.715,79
<i>Sueldos</i>	<i>\$ 75.400,79</i>
<i>Gastos Básicos</i>	<i>\$ 5.640,00</i>
<i>Suministros de Oficina</i>	<i>\$ 4.350,00</i>
<i>Gastos Varios</i>	<i>\$ 1.380,00</i>
<i>Gastos logísticos</i>	<i>\$ 58.045,00</i>
<i>Alquiler de local</i>	<i>\$ 7.200,00</i>
<i>Gasto de Publicidad</i>	<i>\$ 15.700,00</i>
Costo Variable Unitario	\$ 41,00
<i>Costo por caja de 50 unidades del producto</i>	<i>\$ 41,00</i>
Ingreso por venta unitario (cajas)	\$ 47,50
P.E	\$ 1.225.615,37

Elaborado por: Las Autoras

Se determinó el punto de equilibrio tanto para la cantidad de cajas de latas de caballa en aceite de oliva como para el monto de ingresos por la venta del producto al mercado de destino. El cálculo realizado consistió en las siguientes fórmulas

Punto de equilibrio para cantidades de cajas a vender:

$$PE = CF / (P - CV)$$

Punto de equilibrio para cantidad del monto a ingresar por ventas:

$$PE = (CF / (1 - (CV / VU)))$$

Donde:

PE es el Punto de Equilibrio

CF son los costos fijos que incluyen: Sueldos al personal administrativo, gastos por servicios básicos, suministros de oficina, gastos por alquiler, gastos logísticos, gasto por publicidad.

CV son los costos variables que incluye el costo del producto o costos de ventas

VU Valor unitario por venta, es decir el precio por caja.

Determinado el punto de equilibrio mediante su cálculo se establece que la empresa debe vender 25.802,43 cajas anuales o ingresar un monto de \$122.5615,37 al año para que la empresa no pierda ni gane.

6.7. Análisis de los resultados de la evaluación financiera

La inversión en activos fijos se compuso de tres categorías: muebles y enseres, equipos de oficina y equipos de computación, que en conjunto suman un monto de \$14.838,79, los activos diferidos, por su parte, necesitan una inversión de \$2.181,00 lo que da en total una inversión en activos no circulantes de \$17.019,79. Los activos circulantes se definieron en un valor total de \$120.000,00, utilizados para la inversión en costos de venta.

Con un monto total para la inversión inicial de \$137.019,79, se definieron dos líneas de inversión: capital de socios con un aporte de \$ 41.105,94 equivalentes a un porcentaje de participación del 30,00%, y crédito bancario de \$ 95.913,85 con una participación del 70,00%, y con una tasa de interés del 11,5% anuales para 5 años, con cuotas mensuales de \$2.189,89.

La proyección de ventas determinada en la sección de la demanda insatisfecha a cubrir permitió establecer ventas de: 2.160.000 latas de 125 gr para el primer año, 2.479.078 para el segundo, 2.781.932 para el tercero, 3.093.390 para el cuarto, y 3.414.374 para el quinto año. Por su parte, se fijó un precio de \$0,95 por lata para el primer año y un crecimiento anual del 1%. Los ingresos operacionales se determinaron en \$2.052.000 para el primer año y debido al incremento de la oferta y el precio a lo largo de 5 años se estimaron en \$3.375.361,05.

En cuanto a los costos y gastos operacionales se estimaron en \$ 169.722,70 para el primer año, siendo los rubros de sueldos administrativos y costos logísticos con

\$75.400,79 y \$58.045,00 respectivamente, los más elevados. La final se determina una Utilidad neta de \$ 66.331,30 para el primer año y \$ 266.496,27 para el quinto año, mostrando un crecimiento positivo a lo largo del tiempo estimado.

La tasa de descuento WACC se determinó en 8,63%, el VAN en \$284.608,53 y una TIR de 46,30% que permitieron determinar que este proyecto es rentable, el periodo de recuperación es a partir del tercer año. Por lo tanto, se recomienda invertir en este modelo de negocios.

CONCLUSIONES

- Este modelo de negocios presentó una propuesta de valor que consiste en la exportación de conservas de filetes de caballa (*Scomber japonicus*) en aceite de oliva a la ciudad de Génova – Italia, identificando así, que provee un importante valor nutricional y su elevado nivel de consumo por parte de la población del mercado objetivo.
- Se identificaron las oportunidades y fortalezas del modelo de negocio mediante el desarrollo de un plan estratégico, siendo la gran demanda del producto a exportar en el mercado objetivo y la experiencia y capacidad del proveedor, respectivamente, las más importantes. Por otro lado, la poca experiencia en el mercado fue la principal debilidad y la presencia de competidores con mayor oferta y más experiencia fue la amenaza más significativa.
- Se determinó la existencia de una gran demanda potencial en el mercado objetivo, así mismo, una amplia oferta por parte de los competidores. En Italia se procesa e importa una cantidad relativamente elevada de productos del mar, entre los cuales, las caballas presentan una gran importancia para la industria, se trabaja más con la variedad del atlántico (*Scomber scombrus*), aunque su precio últimamente más elevado ha dado cabida a la importación de la variedad del pacífico (*Scomber japonicus*).
- La demanda insatisfecha es elevada gracias a que la oferta nacional no abastece totalmente el mercado. Italia posee un consumo per cápita de productos pesqueros más elevado que el promedio europeo, creando grandes oportunidades para los empresarios.
- La empresa a constituir presenta una alta dependencia con el proveedor Eurofish, aun así, se posee la disponibilidad de adquirir el 20% de su producción total diaria. Por parte, de los clientes, se seleccionó un canal de distribución donde el Grupo Bolton Alimentari S.p.A. será el encargado de importar el producto y colocarlo en supermercados y tiendas del mercado meta bajo la marca RIO MARE.
- El plan financiero realizado permitió determinar que el negocio es rentable, estableciendo un VAN de \$284.608,53, y una TIR del 46,30%, siendo ampliamente superior a la tasa de descuento 8,63%, el periodo de recuperación de la inversión será a partir de los 3 años.

RECOMENDACIONES

- En vista de haber demostrado que este modelo de negocio es rentable, se recomienda la adquisición de socios capitalistas que deseen invertir, ya que el monto de inversión inicial requerido es relativamente elevado.
- A nivel provincial, es aconsejable incentivar el comercio y la productividad, el Gobierno Nacional debe destinar más recursos a nuevos negocios mediante planes y proyectos de financiamiento con tasas de interés más accesibles.
- Es recomendable cumplir a cabalidad con las estrategias dispuestas, ya que mediante la investigación bibliográfica se pudo conocer que son las más adecuadas para este emprendimiento, así mismo, es importante considerar el apartado técnico mediante la formación de una organización sólida y bien definida.
- Se recomienda asociarse con PROECUADOR para participar en ferias de negocio internacional ya que es una de las estrategias más acertadas para promocionar un producto a nivel internacional.
- Las conservas de filete de caballa en aceite de oliva poseen un contenido nutricional atractivo y diversos beneficios para la salud, por lo que es aconsejable promocionar el producto destacando dichas virtudes, sobre todo a un mercado como el italiano que ha sido fiel a la creciente tendencia de alimentación saludable propiciada por los países desarrollados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, S., Kaymarm, F., Behzady, S., Kamaly, E., & Darvishi, M. (2017). Drift Gillnet Selectivity for Indo-Pacific King Mackerel, *Scomberomorus guttatus*, Using Girth Measurements in the North of Persian Gulf. *Turkish Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 17(6), 1145-1156. Obtenido de http://www.trjfas.org/uploads/pdf_1101.pdf
- Alimentos Org. (2015). *Información general acerca de la caballa en aceite*. Obtenido de <https://alimentos.org.es/caballa-aceite>
- Bernieri, D. (18 de Diciembre de 2015). *Il pesce in conserva ora è in buone acque*. Obtenido de DGOWeek: <https://www.gdoweeek.it/il-pesce-in-conserva-ora-e-in-buone-acque/>
- Cámara Nacional de Pesquería. (Mayo de 2017). *EXPORTACIONES PESQUERAS: PRIMER TRIMESTRE 2017*. Obtenido de CNP: <https://camaradepesqueria.com/exportaciones-pesqueras-primer-trimestre-2017/>
- Collette. (2011). *Scomber maculatus*. *Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN*. Obtenido de Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza: <https://www.iucn.org/es/regiones/am%C3%A9rica-del-sur/nuestro-trabajo/pol%C3%ADticas-de-biodiversidad/lista-roja-de-uicn>
- Comité Empresarial Ecuatoriano. (Agosto de 2017). *Balanza Comercial del Ecuador del Primer Semestre de 2017*. Obtenido de CEE: <http://cee.org.ec/2017/08/22/balanza-comercial-del-ecuador-del-primer-semester-de-2017/>
- Datos Macros . (2017). *Mejora el PIB en Italia*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/pib/italia>
- Denton, & Rowe. (1998). Bands against stripes on the backs of mackerel, *Scomber scombrus* L.B. *Proceedings of the Royal Society*, 1051–1058.
- Economipedia. (2015). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- El Comercio. (5 de Noviembre de 2011). *Los peces pequeños tienen alta demanda*. Obtenido de Versión Digital de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/peces-pequenos-alta-demanda.html>

- European Commisión. (Octubre de 2015). *Cambiar las cosas: Cómo puede contribuir la pesca al desarrollo sostenible en todo el mundo*. Obtenido de Asuntos marítimos y pesca: https://ec.europa.eu/dgs/maritimeaffairs_fisheries/magazine/es/places/making-difference-how-fisheries-contribute-sustainable-development-around-globe
- FAO. (2003). *Estructura de la actividad pesquera y acuícola*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/fi/oldsite/FCP/es/ecu/profile.htm>
- FAO. (2012). *Características biológicas del atún*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/fishery/topic/16082/en>
- FAO. (2015). *Biological characteristics of tuna*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (2016). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición para todos*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>
- FAO. (Enero de 2016). *Globefish european price report*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/a-bc117e.pdf>
- FAO. (Octubre de 2017). *Atlantic mackerel prices remain high*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/in-action/globefish/market-reports/resource-detail/en/c/1047523/>
- Froese, R., & Pauly, D. (Marzo de 2012). *Scomber japonicus*. Obtenido de FishBase .
- Froese, R., & Pauly, D. (2012). *Scomber scombrus*. *FishBase*.
- Froese, R., & Pauly, D. (Marzos de 2012). *Trachurus murphyi*. Obtenido de FishBase.
- Headways. (2016). *Participación de mercado*. Obtenido de Headways Media: <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/>
- Herrero, J. (2006). *El eslogan publicitario y los efectos comunicativos del juego de la ambigüedad semántica*. Obtenido de Universidad Castilla de la Mancha: https://cvc.cervantes.es/lengua/paremia/pdf/006/052_herrero.pdf
- Kitroeff, N. (27 de Abril de 2016). *Los competidores están comiendo el dominio de los puertos de LA*. Obtenido de Los Angeles Times.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. Pearson Educación.
- Leech, J. (4 de Junio de 2017). *11 Beneficios probados del aceite de oliva*. Obtenido de Health Line: <https://www.healthline.com/nutrition/11-proven-benefits-of-olive-oil>
- Lokoruka, M. (2009). COMBROTOXICOSIS IN AFRICAN FISHERIES-ITS IMPLICATIONS FOR INTERNATIONAL FISH TRADE: AN OVERVIEW. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, 9(7).
- Manterola, J., Bó, M. A., & Sanzano, P. (2017). *Determinación de histamina en conservas de pescado mediante la técnica de cromatografía en capa delgada*. Obtenido de Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires: <http://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Manterola%2C%20Julieta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MAPAMA. (2013). *LA CABALLA*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España: http://www.mapama.gob.es/es/pesca/temas/mercados-economia-pesquera/07_FICHA_CABALLA_tcm7-330615.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *REPORT OF THE ECUADORIAN TUNA SECTOR*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Reporte-del-sector-atunero-ingles.pdf>.
- Organics Facts. (6 de Abril de 2018). *9 Increíbles Beneficios Para La Salud Del Pescado De Caballa*. Obtenido de <https://www.organicfacts.net/mackerel.html>
- SalvicanaDell. (2014). *Publicidad o arte de persuadir*. Obtenido de http://culturaaudiovisual.salvicanadell.cat/index.php?option=com_attachments&task=download&id=44
- Toumasatos, E., & Wang, F. (2015). *A Bioeconomic and Game Theoretic Analysis of the Northeast Atlantic Mackerel Dispute*. Obtenido de SNF: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2379505/R06_15.pdf?sequence=1
- Trigari, B. (19 de Diciembre de 2016). *Dinamiche disomogenee nei segmenti dell'ittico*. Obtenido de GDO Week: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mtR3n2VOll4J:https://www.gdoweek.it/dinamiche-disomogenee-nei-segmenti-dellittico/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

- Unión Europea. (2014). *Inseparabili: Noi consumatori siamo in grado di cambiare le cose*. Obtenido de https://ec.europa.eu/fisheries/inseparable/sites/inseparable/files/leaflet-inseparable_it_0.pdf
- UNLPAM. (2010). *Marketing Agrario: Segmentación de Mercado*. Obtenido de Universidad Nacional de La Pampa: <http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/mk/concepto.pdf>
- Veconiter. (2015). *Las 4 ventajas del transporte marítimo y su importancia*. Obtenido de <https://www.veconinter.com/las-4-ventajas-del-transporte-maritimo-y-su-importancia/>
- WordPress. (4 de Junio de 2013). *Fish of the Week – Mackerel*. Obtenido de <https://beatcancer2010.wordpress.com/tag/atlantic-ocean/>
- Zambrano, A. (2016). *Industria pesquera ecuatoriana, segunda en América*. Obtenido de Revista El Agro: <http://www.revistaelagro.com/industria-pesquera-ecuatoriana-segunda-en-america/>