



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 SARDINAS EN SALSAS GOURMET AL MERCADO
DE BROOKLYN, ESTADOS UNIDOS”.**

AUTORAS:

**GILER MUÑOZ ILEANA CAROLINA
PÉREZ CARRILLO MISHHELL ESTEPHANIE**

TUTOR:

ING. HUGO CARLOS VERA SANTANA

MANTA - MANABÍ

2018

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de grado titulado “MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE SARDINAS EN SALSAS GOURMET AL MERCADO DE BROOKLYN, ESTADOS UNIDOS”, ha sido desarrollado por las estudiantes GILER MUÑOZ ILEANA CAROLINA y PÉREZ CARRILLO MISHHELL ESTEPHANIE, 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. Hugo Carlos Vera Santana
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 SARDINAS EN SALSAS GOURMET AL MERCADO DE BROOKLYN, ESTADOS UNIDOS”, es producto del esfuerzo y dedicación y son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Giler Muñoz Ileana Carolina
Autora

Pérez Carrillo Mishell Estephanie
Autora

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior de la ULEAM, a los _____ del mes de _____ del año 2018, a las ___h___, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Inversión: **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE SARDINAS EN SALSAS GOURMET AL MERCADO DE BROOKLYN, ESTADOS UNIDOS”** para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR** la estudiante **GILER MUÑOZ ILEANA CAROLINA**.

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

- Promedio de 1ero a 9no Semestre: (70%) (_____)
- Nota del Trabajo de Titulación: (30%) (_____)
- Nota Final de Grado: (100%) (_____ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Dr. Fabián Sánchez Ramos
DECANO DE LA FACULTAD

Ing. Hugo Carlos Vera Santana
DIRECTOR DEL PROYECTO DE
GRADO

Ing. Hugo Ernesto Farfán Triviño
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

Ab. Boris Ricardo Tubay Cedeño
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

Ing. Juan Francisco Cedeño Mejía
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 3

Lcda. Lidia Mercedes García
SECRETARIA DE LA FACULTAD

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior de la ULEAM, a los ____ del mes de _____ del año 2018, a las ___h___, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Inversión: **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE SARDINAS EN SALSAS GOURMET AL MERCADO DE BROOKLYN, ESTADOS UNIDOS”** para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR** la estudiante **PÉREZ CARRILLO MISHHELL ESTEPHANIE**.

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

- Promedio de 1ero a 9no Semestre: (70%) (_____)
- Nota del Trabajo de Titulación: (30%) (_____)
- Nota Final de Grado: (100%) (_____ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Dr. Fabián Sánchez Ramos
DECANO DE LA FACULTAD

Ing. Hugo Carlos Vera Santana
DIRECTOR DEL PROYECTO DE
GRADO

Ing. Hugo Ernesto Farfán Triviño
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

Ab. Boris Ricardo Tubay Cedeño
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

Ing. Juan Francisco Cedeño Mejía
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 3

Lcda. Lidia Mercedes García
SECRETARIA DE LA FACULTAD

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.

Por apoyarme en todo momento, por sus consejos, valores y constante motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su cariño.

A mis Maestros.

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios y para la elaboración de este proyecto, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

GILER CAROLINA

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y poner a las personas indicadas en el momento preciso. Por guiar mis pasos, por fortalecer mi mente y mi corazón.

A mi madre Janeth, por darme la vida y buscar siempre lo mejor para mí. Te amo mami, gracias por ser siempre mi apoyo y mi persona incondicional.

A mi abuelita Luz María, por ser una segunda madre, por quererme y apoyarme siempre.

A mis hermanas, Carolina y Lizette, por ser un ejemplo e inspiración como personas y profesionales. Las quiero.

A mis tíos que siempre han estado presentes en mi vida, para un consejo, para un abrazo y su apoyo incondicional, por ver en mí a una hija más, al recibirme en sus hogares y brindarme el apoyo y el cariño, gracias por todo, ustedes han permitido todo esto.

Finalmente, a los maestros, quienes han marcado cada etapa de nuestro camino universitario, con su asesoría y conocimientos.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

PÉREZ ESTEPHANIE

RECONOCIMIENTOS

En primer lugar, deseamos expresar nuestros agradecimientos a los docentes quienes estuvieron brindando su apoyo en el desarrollo de nuestro trabajo, por su dedicación, por sus consejos, sugerencias e ideas, por la dirección y la confianza ofrecida desde que empezamos nuestra carrera profesional.

Asimismo, agradecerles a nuestros familiares por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Sin embargo, la gratitud más extensa e importante a nuestro creador por todas sus bendiciones, por guiarnos y protegernos a lo largo de nuestra vida, por las oportunidades de vida que se nos presentan y por nunca abandonarnos.

LAS AUTORAS

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
NOTA DEL PROYECTO DE GRADO.....	iv
NOTA DEL PROYECTO DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xx
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxi
ABSTRACT	xxii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	2
1.1. Plan de Proyecto de Grado	2
1.1.1. Tema	2
1.1.3. Planteamiento del Problema	2
1.1.3.1. Formulación y Sistematización del Problema	2
1.1.4. Delimitación del Problema	3
1.1.5. Objetivos de la Investigación.....	3
1.1.5.1. Objetivo General	3

1.1.5.2.	Objetivos Específicos.....	3
1.1.6.	Marco Teórico.....	4
1.1.6.1.	Sector Pesquero del Ecuador.....	4
1.1.6.2.	Requisitos y marco legal	7
1.1.6.3.	Exportaciones del sector pesquero nacional.....	10
1.1.6.4.	Sardinias y sus generalidades.....	12
1.1.6.5.	Industrialización de las sardinias.....	12
1.1.6.6.	Conservas de sardinias	13
1.1.6.7.	Exportaciones de conservas de sardina	13
1.1.6.8.	Producción mundial de sardinias.....	15
1.1.6.9.	Procesos de producción de conserva de sardinias en salsas gourmet. 16	
1.1.7.	Marco Conceptual.....	17
1.1.8.	Justificación e Importancia	18
1.1.8.1.	Justificación Teórica	18
1.1.8.2.	Justificación Metodológica	19
1.1.8.3.	Justificación Práctica.....	19
1.1.9.	Beneficiarios Potenciales.....	19
1.1.10.	Diseño Metodológico	20
1.1.10.1.	Modalidad de Investigación:	20
1.1.10.2.	Métodos de Investigación.....	20
1.1.10.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO		21
2.1.	Modelo de negocio seleccionado.....	21
2.2.	Propuesta de valor	21
2.3.	Segmento de mercado.....	22

2.4.	Canales de distribución.....	22
2.5.	Relaciones con nuestros clientes	23
2.6.	Modelo de ingreso	23
2.7.	Recursos claves.....	23
2.8.	Actividades claves	24
2.8.1.	Plan estratégico	24
2.8.2.	Compra del producto elaborado.....	25
2.8.3.	Comunicación	25
2.8.4.	Comercialización - exportación.....	25
2.9.	Socios claves.....	25
2.9.1.	Proveedores.....	26
2.9.2.	Socios de la empresa.....	26
2.9.3.	Clientes	26
2.10.	Estructura de costos y gastos	26
2.10.1.	Costos directos	26
2.10.2.	Costos indirectos	26
2.10.3.	Gastos Administrativos	27
2.10.4.	Gastos de Venta.....	27
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO.....		28
3.1.	Análisis Estratégico	28
3.1.1.	Análisis del macroentorno	28
3.1.1.1.	Factor Político	28

3.1.1.2.	Factor Económico	28
3.1.1.3.	Factor Sociocultural	30
3.1.1.4.	Factor Tecnológico.....	31
3.1.2.	Análisis del Microentorno.....	31
3.1.2.1.	Competidores actuales.....	33
3.1.2.2.	Productos nuevos.....	33
3.1.2.3.	Productos sustitutos.....	33
3.1.2.4.	Proveedores	33
3.1.2.5.	Clientes.....	34
3.1.3.	Análisis FODA.....	35
3.2.	Planteamiento Estratégico	36
3.2.1.	Visión y Misión.....	36
3.2.1.1.	Visión	36
3.2.1.2.	Misión.....	36
3.2.2.	Objetivos Estratégicos	36
3.2.2.1.	Corto Plazo	36
3.2.2.2.	Mediano plazo	36
3.2.2.3.	Largo plazo.....	36
3.2.3.	Estrategias	36
3.2.4.	Sistema de Valores.....	37
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL		38
4.1.	Análisis del Mercado de Referencia.....	38
4.1.1.	Análisis y cuantificación de la demanda.....	39
4.1.1.1.	Demanda actual	39

4.1.1.2.	Proyección de la demanda potencial futura.....	40
4.1.2.	Análisis y cuantificación de la oferta.....	40
4.1.2.1.	Oferta actual	41
4.1.2.2.	Proyección de la oferta.....	42
4.1.3.	Cuantificación de la demanda insatisfecha	42
4.1.4.	Cuantificación de la demanda que se atenderá	43
4.2.	Plan de Comercial.....	44
4.2.1.	Segmentación del Mercado.....	44
4.2.2.	Estrategias de marketing mix.....	46
4.2.2.1.	Auditoria y estrategia de producto	46
4.2.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida	46
4.2.2.1.2.	Atributos y beneficios del producto	46
4.2.2.1.3.	Componentes centrales del producto.....	47
4.2.2.1.4.	Componente de envase.....	48
4.2.2.1.5.	Componente de embalaje	49
4.2.2.1.6.	Regulaciones de etiquetas y embalaje.....	49
4.2.2.2.	Auditoría y estrategia de precios.....	50
4.2.2.2.1.	Términos de Venta (Incoterm)	50
4.2.2.2.2.	Partida arancelaria	52
4.2.2.2.3.	Comparativo de precios con la competencia.....	52
4.2.2.2.4.	Estrategias de precios	53
4.2.2.2.5.	Método de cobro y pago internacional	54
4.2.2.3.	Auditoría y estrategia de distribución	54
4.2.2.2.6.	Tipo de transporte.....	54
4.2.2.2.7.	Puerto de origen - destino.....	55
4.2.2.2.8.	Contenedores.....	56

4.2.2.4.	Auditoría y estrategias de promoción.....	56
CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL		58
5.1.	Objetivos del capítulo	58
5.2.	Plan técnico.....	58
5.2.1.	Capacidad de producción.....	58
5.2.2.	Localización.....	59
5.2.2.1.	Macro localización	59
5.2.2.2.	Microlocalización.....	60
5.2.3.	Distribución instalaciones (layout)	62
5.2.4.	Plan de abastecimiento de productos	62
5.3.	Plan Organizacional.....	63
5.3.1.	Datos generales de la empresa	63
5.3.2.	Arquitectura Organizacional.....	64
5.3.3.	Distribución de funciones y responsabilidades.....	64
5.3.3.1.	Junta de propietarios.....	64
5.3.3.2.	Asesor Jurídico.....	65
5.3.3.3.	Gerente	65
5.3.3.4.	Contador	66
5.3.3.5.	Jefe de Mercadeo.....	67
5.3.3.6.	Secretaria.....	68
5.3.3.7.	Jefe de departamento de comercio exterior.....	69
5.3.3.8.	Operador de limpieza	70
5.3.4.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	71
5.3.5.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa	72

5.3.6.	Plan de salida	72
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO		73
6.1.	Plan de Inversión	73
6.1.1.	Inversión en activos fijos	73
6.1.2.	Inversiones en activos diferidos.....	74
6.1.3.	Inversión en capital de operación	74
6.1.4.	Flujo de depreciación de activos.....	75
6.2.	Plan de Financiamiento	76
6.2.1.	Estrategia de financiamiento.....	76
6.2.2.	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	77
6.2.3.	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC) ..	78
6.3.	Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	79
6.3.1.	Proyección de las ventas (unidades)	79
6.3.2.	Proyección de los precios.....	79
6.3.3.	Proyección de los ingresos.....	80
6.4.	Proyección de costos y gastos operacionales	80
6.4.1.	Costos operacionales.....	80
6.4.2.	Gastos operacionales.....	80
6.5.	Estados de pérdidas y ganancias proyectados	83
6.6.	Flujos de fondos del proyecto.....	84
6.6.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	84

6.3.1.	Cálculo del VAN.....	84
6.3.2.	Cálculo de la TIR.....	85
6.3.3.	Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK	85
6.3.4.	Punto de Equilibrio	86
6.4.	Análisis de los resultados de la evaluación financiera	86
CONCLUSIONES.....		88
RECOMENDACIONES		89
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		90
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO		91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del Análisis FODA.....	35
Tabla 2. Demanda potencial actual de conservas de sardinas en el mercado objetivo..	39
Tabla 3. Proyección de la demanda potencial futura de conservas de sardinas	40
Tabla 4. Oferta histórica y consumo nacional aparente miles de libras (2013-2017) ...	41
Tabla 5. Oferta histórica miles de libras (2013-2017).....	42
Tabla 6. Proyección de la oferta en Brooklyn (2018-2023)	42
Tabla 7. Proyección de la demanda insatisfecha	43
Tabla 8. Proyección de demanda insatisfecha de que atenderá	44
Tabla 9. Segmentación del mercado.....	45
Tabla 10. Componentes nutricionales del producto	47
Tabla 11. Partida arancelaria	52
Tabla 12. Principales marcas y precios del mercado.....	53
Tabla 13. Capacidad de producción instalada para exportar al mercado meta.....	58
Tabla 14. Capacidad de producción instalada para exportar proyectado a 5 años	59
Tabla 15. Funciones y responsabilidades del Gerente.....	65
Tabla 16. Funciones y responsabilidades del Contador.....	66
Tabla 17. Funciones y responsabilidades del Jefe de Ventas	67
Tabla 18. Funciones y responsabilidades de la Secretaría.....	68
Tabla 19. Funciones y responsabilidades de Jefe de departamento de comercio exterior	69
Tabla 20. Funciones y responsabilidades de Operadores de Limpieza	70

Tabla 21. Activos fijos para áreas administrativas	71
Tabla 22. Inversión en activos fijos	73
Tabla 23. Inversión en activos diferidos	74
Tabla 24. Inversión en capital de operación (primer año)	74
Tabla 25. Flujo de depreciación de activos	75
Tabla 26. Estado de situación financiera	76
Tabla 27. Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial	77
Tabla 28. Tabla de amortización	77
Tabla 29. Determinación de la Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del accionista	78
Tabla 30. Datos del cálculo WACC	78
Tabla 31. Proyección de ventas	79
Tabla 32. Proyección de precios	79
Tabla 33. Proyección de ingresos	80
Tabla 34. Proyección de los Costos logísticos.....	80
Tabla 35. Gastos de servicios básicos.....	80
Tabla 36. Gastos de suministros de oficina	81
Tabla 37. Gastos de mantenimiento.....	81
Tabla 38. Gastos de publicidad.....	81
Tabla 39. Gastos de salarios del personal de la empresa.....	82
Tabla 40. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas	83
Tabla 41. Flujo de fondos del proyecto	84

Tabla 42. Indicadores financieros.....	85
Tabla 43. Periodo de recuperación de inversión Pay Back	85
Tabla 44. Punto de Equilibrio (cajas con 24 unidades)	86
Tabla 45. Punto de Equilibrio (ingresos).....	86

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Presentación del producto	48
Ilustración 2. Modelo del envase del producto.....	48
Ilustración 3. Presentación del envase del producto.....	48
Ilustración 4. Componente de embalaje, cartón corrugado	49
Ilustración 5. Contenedor de 20 pies y sus medidas	56
Ilustración 6. Macrolocalización del negocio (Ciudad de Manta)	60
Ilustración 7. Microlocalización del negocio	61
Ilustración 8. Vista interior del local	61

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de negocios que se presenta a continuación consiste en la creación de una empresa dedicada a la exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet (tomate, picante) al mercado de Brooklyn – Estados Unidos. Mediante este trabajo se pudieron identificar los aspectos estratégicos y la planificación más adecuada para el emprendimiento escogido. Se contará como proveedor de los productos a la empresa mantense SARDIPAC y como canal de distribución a la importadora Season Brand ® en los Estados Unidos, encargada de la distribución de la mercancía en los supermercados, tiendas y restaurantes en Brooklyn.

Mediante esta investigación se determinó que el modelo de negocios tiene varias oportunidades y aspectos positivos para alcanzar el éxito. La oferta de sardinas en los Estados Unidos es relativamente baja en comparación de su competidor directo el atún y los mariscos, no obstante, la demanda insatisfecha cuantificada del producto a comercializar mostró que el mercado es atractivo para los empresarios que buscan cubrir las necesidades de los consumidores de sardinas más asiduos en el lugar de destino.

La oferta de la empresa depende de la capacidad de producción del proveedor, para el primer año se estableció una cantidad de 16 contenedores con 691200 latas de 425 g del producto para la exportación, mientras que para el quinto año será de 20 contenedores con 832651 unidades. El costo de producto por unidad fijado para el año 1 será de \$ 0,90, mientras que el precio al importador por unidad se estableció en \$1,20, por lo cual se buscará generar márgenes de utilidades que permitan crear un negocio sustentable que contribuya a la generación de divisas en beneficios de los accionistas y la economía del país aportando a la balanza comercial.

Mediante el plan financiero se estableció que el proyecto es rentable, se obtuvo un VAN de \$ 62.071,75, y una TIR de 30,26%, superior a la tasa de descuento WACC calculada en 8,46%, además se cuantificó un periodo de recuperación de inversión Pay Back a partir del año 4. Todos estos indicadores, sumados a los aspectos desarrollados en los capítulos presentados en este trabajo recomiendan la inversión del negocio.

Palabras claves: Sardinas, salsas gourmet, conservas, enlatados, Brooklyn, exportación.

ABSTRACT

The business model presented below consists of the creation of a company dedicated to the export of sardine preserves in gourmet sauces (tomato, spicy) to the Brooklyn - United States market. Through this work we were able to identify the strategic aspects and the most appropriate planning for the chosen enterprise. The company will be counted as the supplier of the products to maintain SARDIPAC and as a distribution channel to the Season Brand ® importer in the United States, responsible for the distribution of merchandise in supermarkets, stores and restaurants in Brooklyn.

Through this research it was determined that the business model has several opportunities and positive aspects to achieve success. The supply of sardines in the United States is relatively low compared to its direct competitor tuna and shellfish, however, the quantified unsatisfied demand of the product to be marketed showed that the market is attractive for entrepreneurs seeking to cover the needs of the consumers of more sardines at the place of destination.

The supply of the company depends on the production capacity of the supplier, for the first year an amount of 16 containers with 691200 cans of 425 g of the product for export was established, while for the fifth year it will be of 20 containers with 832651 units. The cost of product per unit set for year 1 will be \$ 0.90, while the price per importer per unit was set at \$ 1.20, which will seek to generate profit margins to create a sustainable business that contributes to the generation of foreign currency in profits of the shareholders and the economy of the country contributing to the commercial balance.

Through the financial plan it was established that the project is profitable, a NPV of \$ 62.071,75 was obtained, and an IRR of 30,26%, which was much higher than the WACC discount rate calculated at 8.46%. period of recovery of investment Pay Back from year 4. All these indicators, added to the aspects developed in the chapters presented in this work recommend the investment of the business.

Keywords: Sardines, gourmet sauces, preserves, canned, Brooklyn, export.

INTRODUCCIÓN

La pesca en el Ecuador es uno de los principales sectores que dinamizan la economía del país. Gracias a que su límite occidental es con el Océano Pacífico, la costa ecuatoriana ha servido para ser la cuna de pescadores y la razón por la que varios lugares se desarrollen territorialmente con el aporte de dicha actividad.

Entre los diversos tipos de productos que ofrece el mar, podemos contar con el atún, dorado, tilapia, sardina, entre otros, precisamente de este último producto es que se va tratar el presente modelo de negocios. La industria ecuatoriana de conserva de pescado la ha constituido básicamente la conserva de sardina.

Se busca generar más ingresos por exportaciones mediante la creación de negocios nuevos que puedan favorecer a la balanza comercial del país, ya que durante los últimos tres años se ha visto afectada por la disminución del precio del barril del petróleo, el principal aporte a las exportaciones del Estado.

Mediante el desarrollo de un modelo de negocios que consista en la exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet (tomate, ají, entre otros) se busca contribuir a la economía nacional y generar plazas de empleo, además de incentivar al sector pesquero del país, sobre todo al sector artesanal ya que esta se ha reducido en los últimos años a causa de factores medioambientales que ha mermado las poblaciones de los peces alejando a las especies a mar abierto, y al desarrollo de la pesca industrial que de cierta forma la ha opacado, esto en cuento a la situación de la materia prima.

En lo que respecta al producto elaborado, se planea exportar a Brooklyn, uno de los cinco distritos de Nueva York – Estados Unidos, se encuentra en el extremo oeste de Long Island, cuanta con 2,7 millones de habitantes (United States Census Bureau, 2015) y debido a la economía sólida y diversificada del país se considera atractivo para negocios internacionales.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. Plan de Proyecto de Grado

1.1.1. Tema

“Modelo de negocio para la exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet al mercado de Brooklyn, Estados Unidos”.

1.1.3. Planteamiento del Problema

El Estado de New York y sus distritos, incluido Brooklyn, es considerada como uno de los lugares del país norteamericano más fieles a la tendencia moderna del consumismo. Entre los productos que más demanda se presentan en el lugar están los de origen marino, la sardina se comercializa muy poco debido a que en el lugar no existen suficientes fábricas de procesamiento y la mayoría de la oferta proviene de las importaciones, sin embargo, este suministro no cubre del todo la demanda exigente del mercado.

Es necesario la elaboración de un modelo de negocios que permita conocer la factibilidad y rentabilidad de la exportación de conservas de sardina en salsas gourmet (tomate, picante) para la generación de valor y conocimiento de aspectos claves, estratégicos, técnicos y financieros que faciliten a la toma de decisión en cuanto al emprendimiento planteado.

1.1.3.1. Formulación y Sistematización del Problema

Problema

¿Será factible desde el punto de vista social y económico la exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet al mercado de Brooklyn, Estados Unidos?

Subproblemas

- ¿Cuál es la demanda potencial y la oferta actual de conservas de sardinas en salsas gourmet en Brooklyn – Estados Unidos?
- ¿Qué estrategias comerciales se deben diseñar para exportar conservas de sardinas en salsas gourmet al mercado de Brooklyn?

- ¿Cuáles son los aspectos técnicos y organizacionales que se deben implementar en una empresa diseñada para la producción y exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet al mercado de Brooklyn?
- ¿Es factible desde el punto de vista económico-financiero la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet al mercado de Brooklyn?

1.1.4. Delimitación del Problema

a. Delimitación Espacial: La investigación se basará en la ciudad de Brooklyn, New York.

b. Delimitación Temporal: La investigación se llevó a cabo en un lapso de 6 meses a partir del mes de febrero hasta agosto del 2018.

c. Delimitación del Universo: Se tomó como objeto de estudio a la población del mercado objetivo, los habitantes de la ciudad de Brooklyn, New York, conformado por 2,637 millones en 2015 de acuerdo a datos otorgados por la Oficina del Censos de los Estados Unidos.

d. Delimitación del Contenido: El contenido que abarca este trabajo consistió en la elaboración de un modelo de negocios para la exportación de conservas de sardina en salsas gourmet al mercado de Brooklyn, Estados Unidos, y sus aspectos relacionados como el análisis estratégico, análisis del mercado, plan técnico organizacional y plan económico – financiero.

1.1.5. Objetivos de la Investigación

1.1.5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet al mercado de Brooklyn, Estados Unidos.

1.1.5.2. Objetivos Específicos

- Definir la propuesta de valor a crear mediante un modelo de negocios
- Desarrollar un plan estratégico que permita conocer las fortalezas y debilidades de la empresa a constituir.

- Analizar un plan comercial que permita cuantificar la oferta y la demanda del mercado objetivo.
- Efectuar un plan técnico – organizacional que defina la capacidad de producción y la estructura organizacional de la empresa a crear.
- Realizar un plan financiero que permita conocer si el negocio es factible desde el punto de vista económico.

1.1.6. Marco Teórico

1.1.6.1. Sector Pesquero del Ecuador

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 para el consumo del ser humano.

El sector pesquero del Ecuador se ha caracterizado por tener como protagonista a la pesca como una actividad ancestral. Desde tiempos inmemoriales, los ecuatorianos nativos han estado capturando especies marinas, que les ha significado un sustento económico, pues es la principal actividad para muchas familias asentadas en las costas territoriales. Ecuador limita al oeste con el océano Pacífico, por lo que su gente ha sido bendecida, ya que estas aguas están repletas de peces de diversas especies y tamaños, siendo considerada como una riqueza más en nuestro país.

Ecuador se localiza en el punto de colisión de dos corrientes oceánicas muy diferentes. Desde el sur y originaria de la gélida Antártida, la fría Corriente de Humboldt barre la costa sudamericana, trayendo consigo nutrientes, plancton y krill (un pequeño crustáceo que subyace en la cadena alimentaria oceánica). A medida que esta corriente rodea el abultamiento continental donde Ecuador se adentra en el Pacífico, se encuentra con la corriente de El Niño, un flujo de agua mucho más cálido que viaja hacia el sur desde la zona de América Central. A medida que estas aguas cálidas se mezclan con el flujo norte más frío y rico en nutrientes, la población de peces pequeños explota. Por supuesto, los peces pequeños atraen peces más grandes, y el resultado es una bonanza tanto para los pescadores deportivos como para las pesquerías comerciales.

De acuerdo con Acebo y Núñez (2016), “las condiciones naturales existentes en Ecuador han contribuido a que el país se convierta en un importante actor en el contexto de la industria pesquera continental” (pág. 1).

El sector pesquero del Ecuador conformado por la acuicultura y pesca ha sido grandes fuentes de empleo y generadores de divisas para el país (Acebo & Nuñez, 2016, pág. 15) constituyéndole como un importante productor y exportador sudamericano de especies marinas (FAO, 2014), sobre todo atún, y este éxito ha ayudado a la industria pesquera a comprar barcos modernos y equipos de procesamiento con sede en la ciudad portuaria de Manta .

Otro producto de gran importancia es el camarón, pues es una de las exportaciones pesqueras más grandes de Ecuador y las cálidas aguas de la Bahía de Guayaquil son el hogar de muchas granjas camaroneras.

Las especies de pesca deportiva como Blue and Black Marlin, Sailfish y otros llamados "Billfish" atraen a los pescadores de América del Norte, que frecuentan refugios familiares de pesca de aguas profundas y participan en torneos de pesca de fama mundial, contribuyendo además al turismo. Para los ecuatorianos, estas cosechas marinas han ayudado a mejorar las vidas de miles de personas que viven en la región costera, que alguna vez fue económicamente deprimida.

Albán et. al., (2006), señala que el sector pesquero ecuatoriano tiene en el atún a la principal actividad del sector pesquero industrial del país, y tiene logrado, en sus tres fases: captura, procesamiento y comercialización, la realización de normativas nacionales, internacionales y laborales y normas de calidad de: INEN (Servicio de Normalización), MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería, conocido antes como MAGAP, Ministerio de Acuicultura y Pesca, INP (Instituto Nacional de Pesca), OMC, CIAT, FDA, OMS, FAO, ISO, DOLPHIN SAFE, HALAL, IFS, BRC, KOSHER y la OIT.

Se estima que, entre la captura y el procesamiento, esta industria genera un promedio de 24,000 empleos directos y 120,000 empleos indirectos. Al menos el 53% de las personas empleadas en las plantas de procesamiento de atún son mujeres (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, pág. 4). La industria del atún se ha convertido en una importante fuente de ingresos para la economía ecuatoriana.

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, pág. 4).

La industria pesquera ecuatoriana ha estado desarrollando actividades para el comercio internacional desde mediados del siglo XX. Hasta entonces, esta industria se centraba en cubrir la demanda nacional (FAO, 2003). De acuerdo con Ministerio de Comercio Exterior (2017), la industria pesquera exportadora fue precedida por los siguientes dos hechos importantes:

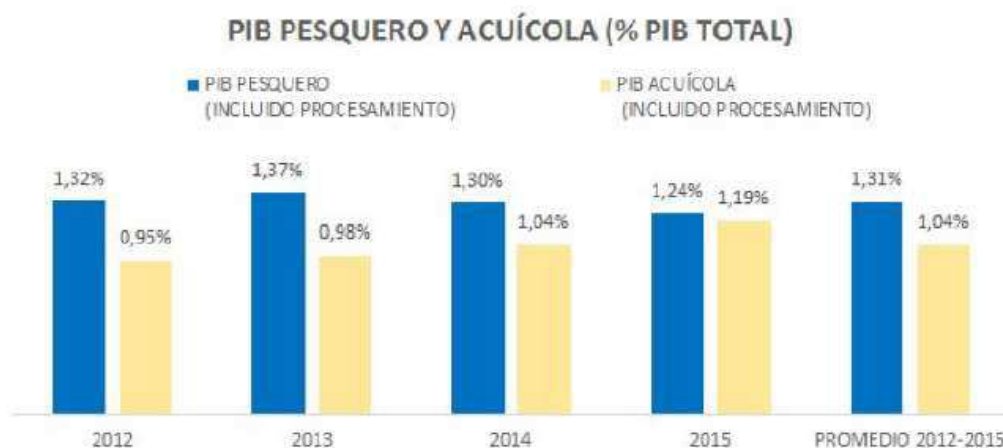
a) La firma de la Declaración de Santiago entre Chile, Perú y Ecuador en 1952, con el objetivo de preservar los recursos marinos de esos países. Desde entonces, Ecuador adoptó como parte de su política marina extranjera, la soberanía y la exclusividad jurisdicción sobre la distancia mínima de 200 millas náuticas; y,

b) La introducción de la actividad pesquera industrial asociada a la captura, procesamiento y comercialización de atún y camarón marino, y el establecimiento de plantas en Manta, Guayaquil y Posorja.

Un suceso importante para el sector pesquero nacional fue la creación de su propio ministerio mediante Decreto Ejecutivo Nro. 6 del 24 de mayo de 2017, el Presidente de la República del Ecuador, Lcdo. Lenin Moreno creó el Ministerio de Acuicultura y Pesca con sede en Manta, separándose del antiguo Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP).

El sector pesquero y acuícola, incluida la industria procesadora de productos del mar, aporta en promedio el 2,4% del Producto Interno Bruto, y generan más de \$3,5 millones en divisas al año a la economía ecuatoriana (Cámara Nacional de Pesquería, 2017).

Gráfico 1. Aportación del sector pesquero y acuícola al PIB



Fuente: Cámara Nacional de Pesquería (2017)

Durante los últimos 5 años el aporte del sector pesquero (incluido procesamiento) ha sido superior al del sector acuícola (incluido procesamiento) con un promedio de 1,31% para el primero y 1,04% para el segundo durante el periodo 2012-2015.

1.1.6.2. Requisitos y marco legal

Reglamentos sanitarios

Acuerdo Ministerial No. 227 - Plan Nacional de Control Emitido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, actualmente como MAG, para la implementación de la Nueva Versión del Plan Nacional de Control (PNC) desarrollado por el Instituto Nacional de Pesca (INP).

El objetivo principal del PNC es garantizarla seguridad de cualquier producto de la pesca y la acuicultura que se pretende exportar. El PNC ha estado en vigor desde el 1 de septiembre de 2015. El PNC establece las funciones para la Coordinación Nacional y servicios del INP, listas de las instituciones que se incluirán en la cadena de rastreabilidad de los productos de la pesca y la acuicultura, buques costeros y marítimos, empresas de procesamiento primario, plantas de refrigeración, hielo fábricas, transporte marítimo y terrestre, minoristas, comerciantes, proveedores de insumos de acuicultura, empresas de procesamiento y envasado, centros de almacenamiento, protocolos de certificación, procedimiento y criterios para la emisión de certificados sanitarios, entre otros.

El sistema de rastreabilidad señala que los establecimientos pesqueros deben demostrar el origen de los procedimientos y destinos. El certificado sanitario emitido por el INP garantiza que los productos de la pesca y la acuicultura han sido capturados, cosechados, recibidos, procesados, almacenados y enviados bajo cadena de trazabilidad, de conformidad con las condiciones equivalentes utilizadas por los países con Ecuador tiene relaciones comerciales y está en conformidad con los estándares del Codex Alimentarius.

Acuerdo 241 - Requisitos sanitarios mínimos

El Acuerdo 241 fue adoptado por MAGAP (actualmente conocido como MAG), y ha sido implementado por el INP. Ha estado vigente desde el 5 de julio de 2010 y establece los requisitos sanitarios mínimos que debe cumplir la pesquería y la acuicultura industrial en términos de:

- a) Construcción y materiales de construcción:
 - Diagrama de flujo de producción
 - Área de entrega de materia prima
 - Área de procesamiento
 - Área de lavado
 - Refrigeración y / o cuartos térmicos
 - Protección contra plagas / roedores
 - Herramientas y equipos que están en contacto con el producto
 - Residuos y basura
 - Uso de agua potable y / o segura
 - Utensilios de limpieza y productos químicos
 - Aguas residuales
 - Tanques de transporte
 - Baños y vestuarios
 - Control de limpieza e higiene de uniformes
 - Ambiente externo
 - Conserva
 - Producción interna de hielo
 - Planta de ahumado

- Laboratorio
- b) Requisitos sanitarios e higiénicos
- Higiene de áreas y equipos
 - Control de plagas y roedores
 - La formación del personal
 - Uso de agua y hielo
 - Recepción de materia prima
 - Control de procesos
 - Residuos y gestión de residuos
 - Control de almacenamiento
 - Control de descongelamiento
 - Mantenimiento preventivo
 - Recepción de entrada
 - Manejo de parásitos
 - Trazabilidad y retiro de productos
- c) Requisitos específicos para el pescado en conserva
- Control de enlatado
 - Control de trazabilidad de origen
- d) Análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP)
- Descripción del sistema
 - Descripción del producto
 - Usuarios y consumidores
 - Especificaciones de proceso
 - Análisis de riesgo
 - Puntos de control críticos (PCC)
 - Implementación de límites críticos
 - Monitoreo de CCP
 - Medidas correctivas
 - Procedimientos de prueba
 - Registros y documentación

e) Revisión de HACCP

- Enmiendas
- Registros y documentación
- Gestión del plan
- Herramientas y equipo

Acuerdo Interministerial No. 326 entre MAGAP y MSP (INP y competencias HACCP)

Este Acuerdo se firmó el 30 de julio de 2014 entre MAGAP (actualmente conocido como MAG), y el Ministerio de Salud Pública (MSP). Fue implementado por el INP y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia de la Salud (ARCSA), con el objetivo de regular y definir las competencias de estas instituciones.

De acuerdo con esta regulación, el INP debe emitir un certificado HACCP para la pesquería y establecimientos de procesamiento de acuicultura que pretenden exportar productos. Esto es un requisito solicitado por ARCSA para emitir y renovar las Buenas Prácticas de Fabricación (GMP)

Regulaciones ambientales

El artículo 14 de la Constitución ecuatoriana declara como interés público la preservación del medio ambiente y la conservación de los ecosistemas. La pesca en Ecuador se maneja bajo parámetros de sostenibilidad, con el objetivo de lograr las regulaciones ambientales nacionales y, en ciertos casos, con los requisitos de acceso de destinos de exportación específicos desde 2007, la Autoridad Nacional de Pesca desarrolló un proceso para identificar e introducir medidas de conservación y gestión de la pesca con el objetivo de promover exportaciones ambientalmente responsables, a través de las acciones y disposiciones reglamentarias establecidas.

1.1.6.3. Exportaciones del sector pesquero nacional

El camarón y el atún en conserva representan el segundo y el tercer rubro más grande de las exportaciones no petroleras de Ecuador. La industria pesquera atunera del país es la segunda más grande y más moderna de América; y la calidad y el volumen de

exportación del camarón ecuatoriano colocan al país entre los exportadores más grandes del mundo.

La actividad pesquera abarca todas las provincias costeras de Ecuador (Zambrano, 2016):

- El Oro
- Manabí
- Guayas
- Esmeraldas

De estas provincias proviene una amplia variedad de productos exportados como:

- Atún
- Sardina
- Mahi Mahi
- Pez espada
- Escolar
- Pompano
- Pez luna lunar
- Tiburón Pez
- sierra
- Merluza
- Camarón
- Atún fragata
- Wahoo
- Caballa
- Cangrejo
- azul Marlín azul
- Calamar
- Jack caballa
- Lubina
- Pargo Pescado
- Piedra Bass

- Harina de pescado (Zambrano, 2016).

1.1.6.4. Sardinias y sus generalidades

Sardina es el nombre común que se usa para referirse a varios pescados pequeños y grasos en la familia de arenques Clupeidae (Food Standards Agency, 2004). El principal uso de las sardinias es para el consumo humano, a menudo son preparadas a la parrilla, encurtidas o ahumadas, o conservadas en latas. La harina de pescado se utiliza como alimento para animales, mientras que el aceite de sardina tiene muchos usos, incluida la fabricación de pintura, barniz y linóleo.

Las sardinias son ricas en vitaminas y minerales. Una pequeña porción de sardinias una vez al día puede proporcionar 13% de vitamina B2; aproximadamente una cuarta parte de niacina; y aproximadamente el 150% del valor diario recomendado de vitamina B12 (Guía Nutrición, 2014). De acuerdo con Kennedy (2016), todas las vitaminas B ayudan a respaldar la función adecuada del sistema nervioso y se usan para el metabolismo energético o para convertir los alimentos en energía. Además, las sardinias son ricas en minerales importantes como fósforo, calcio, potasio y algunos minerales, como hierro y selenio, por lo que su consumo no solo está ligada a su sabor, sino también a los aportes minerales y vitamínicos que posee.

Las sardinias son también una fuente natural de ácidos grasos omega-3, que pueden reducir la aparición de enfermedades cardiovasculares (Browne, 2012). Estudios recientes sugieren que el consumo regular de ácidos grasos omega-3 reduce la probabilidad de desarrollar la enfermedad de Alzheimer (Waitzberg & Garla, 2014). Estos ácidos grasos también pueden disminuir los niveles de azúcar en la sangre (Chen, Xuefeng, & Shao, 2015). Debido a que son bajos en la cadena alimenticia, las sardinias tienen muy pocos contaminantes como el mercurio, en comparación con otros peces comúnmente consumidos por los humanos.

1.1.6.5. Industrialización de las sardinias

En el Ecuador la industrialización de la sardina es procesada por más de cinco fábricas, entre las más importantes se tienen a: Inepaca, Lubar y Conservas Isabel quienes fueron las primeras en industrializar esta especie. Actualmente, otras empresas también la elaboran, entre ellas Gondi y Olimar.

Entre el 70 y 80 % de la producción se exporta a Colombia, Argentina, Estados Unidos, México y otros países de América. El resto de la producción es para consumo nacional (El Diario, 2012).

En cuanto a los precios, en 2017 la tonelada métrica de sardina eviscerada y puesta en las fábricas se ofertó en \$620 y \$650, A diferencia del 2016 cuyo precio fue más alto por efecto de la escasez. Llegó a costar hasta 780 la Tn (El Diario, 2012).

Según Luis Barcia, gerente de Lubar, (2012), la industrialización de la sardina ocupa 10 meses al año, puesto que marzo y septiembre son destinados a la veda de esta especie. Cuando hay veda se tiene que parar la producción a pesar de la reserva que se tiene. Hay que esperar que la autoridad de Pesca llegue a hacer el inventario que se cumple en cada período de veda.

1.1.6.6. Conservas de sardinas

Las sardinas se conservan de muchas maneras diferentes. En la fábrica de conservas, se lavan los pescados, se les quita la cabeza y se cocinan, ya sea friéndola en profundidad o cocinando con vapor, después de lo cual se secan. A continuación, se envasan en aceite de oliva, girasol o de soja, agua o en salsa de tomate, chile o mostaza.

Los tamaños de los peces varían según la especie. Las sardinas de buena calidad deben tener la cabeza y las branquias retiradas antes de empacar. También pueden ser eviscerados antes del empaque (generalmente las variedades más grandes). De lo contrario, se los debe purgar de alimentos o heces no digeridas o parcialmente digeridas sujetando los peces vivos en un tanque el tiempo suficiente para que vacíe sus sistemas digestivos.

Por lo general, las sardinas están bien empaquetadas en una pequeña lata que se marca para facilitar la apertura, ya sea con una lengüeta de extracción (similar a la forma en que se abre una lata de bebida), o con una llave unida al lateral de la lata. Por lo tanto, tiene el beneficio de ser un alimento fácil de transportar, no perecedero e independiente.

1.1.6.7. Exportaciones de conservas de sardina

Durante el periodo 2016 – 2017, las especies más exportadas fueron: atún congelado y en conserva, sardina en conserva y, tilapia congelada. Las exportaciones acumularon

hasta septiembre del 2017 una reducción interanual del 29,8% en el valor exportado, equivalente a \$15,3 millones menos que lo exportado en similar periodo del 2016.

Gráfico 2. Exportaciones de conservas de sardina (ene – sep 2016, ene – sep 2017)



Fuente: Consejo Nacional de Pesquería con datos del Banco Central del Ecuador

Las exportaciones acumularon hasta julio del 2017 una reducción interanual del 29% en el valor exportado, equivalente a \$12,2 millones menos que lo exportado en similar periodo del 2016. Como se aprecia en el gráfico anterior, las exportaciones de conservas de sardinas se redujeron de 51.343 miles de dólares a 36.030 miles de dólares para el mes de septiembre del 2017 con respecto al mismo periodo del 2016, esto se traduce a una disminución de 27.073 a 19.334 toneladas, es decir una reducción del -28,59%.

Gráfico 3. Exportaciones de conservas de sardina según el tipo de producto (2016 – 2017)

PRODUCTOS		2016 (ene-sep)		2017 (ene-sep)		% VAR. 2017-2016	
CODIGO DE PRODUCTO	DESCRIPCION DE PRODUCTO	MILES USD	TON	MILES USD	TON	EN VALORES	EN PESO
1604131000	EN SALSA DE TOMATE	\$ 47.928	25.422	\$ 31.347	17.174	▼ -34,6%	▼ -32,4%
1604132000	EN ACEITE	\$ 2.703	1.297	\$ 4.037	1.824	▲ 49,4%	▲ 40,6%
1604133000	EN AGUA Y SAL	\$ 472	224	\$ 629	326	▲ 33,4%	▲ 45,2%
1604139000	LAS DEMÁS	\$ 241	129	\$ 16	10	▼ -93,3%	▼ -92,5%
TOTAL GENERAL		\$ 51.343	27.073	\$ 36.030	19.334	▼ -29,8%	▼ -28,6%

Fuente: Consejo Nacional de Pesquería con datos del Banco Central del Ecuador

En cuanto al tipo de producto de conserva de sardina más exportada se observa una superioridad amplia de conservas en salsa de tomate con 25.422 toneladas para 2016 y 17.174 toneladas para 2017, representa aproximadamente el 94% de las exportaciones de sardinas enlatadas en el Ecuador.

Gráfico 4. Exportaciones de conservas de sardina según el mercado de destino (2016 – 2017)

MERCADOS	2016 (ene-sep)		2017 (ene-sep)		% DEL MERCADO EN VALORES	% VAR. 2017-2016	
	MILES USD	TON	MILES USD	TON		EN VALORES	EN PESO
COLOMBIA	\$ 13.850	7.133	\$ 12.803	6.761	43,2%	▼ -7,6%	▼ -5,2%
MÉXICO	\$ 19.732	10.557	\$ 6.837	3.932	23,1%	▼ -65,4%	▼ -62,8%
ESTADOS UNIDOS	\$ 3.249	1.902	\$ 4.242	2.445	14,3%	▲ 30,6%	▲ 28,5%
PERÚ	\$ 1.919	894	\$ 2.419	1.176	8,2%	▲ 26,0%	▲ 31,5%
REP DOMINICANA	\$ 1.229	632	\$ 1.011	523	3,4%	▼ -17,7%	▼ -17,3%
CHILE	\$ 291	122	\$ 489	223	1,6%	▲ 68,4%	▲ 83,1%
PANAMÁ	\$ 470	255	\$ 398	214	1,3%	▼ -15,4%	▼ -16,0%
URUGUAY	\$ 270	126	\$ 326	161	1,1%	▲ 20,9%	▲ 27,7%
NICARAGUA	\$ 195	129	\$ 313	165	1,1%	▲ 60,3%	▲ 28,6%
HONDURAS	\$ 155	88	\$ 206	108	0,7%	▲ 33,0%	▲ 22,4%
OTROS	\$ 518	255	\$ 615	319	2,1%	▲ 18,7%	▲ 24,8%
TOTAL	\$ 41.879	22.093	\$ 29.659	16.026	100%	▼ -29,2%	▼ -27,5%

Fuente: Consejo Nacional de Pesquería con datos del Banco Central del Ecuador

Exportaciones al mercado colombiano acumularon una variación interanual del -7,6% hasta septiembre de 2017, mientras que a México se redujeron 65,4%. El Mercado de Estados Unidos acumuló una mejor dinámica (30,6%), al igual que Chile (68%), entre los principales.

1.1.6.8. Producción mundial de sardinas

La producción mundial de Sardina pilchardus alcanzó 1,17 millones de toneladas en 2015, un 6% menos que en 2010, mejor año de la última década. El mayor productor a nivel global es Marruecos, que fue responsable del 72% de la producción total en 2015 (EUMOFA, 2017).

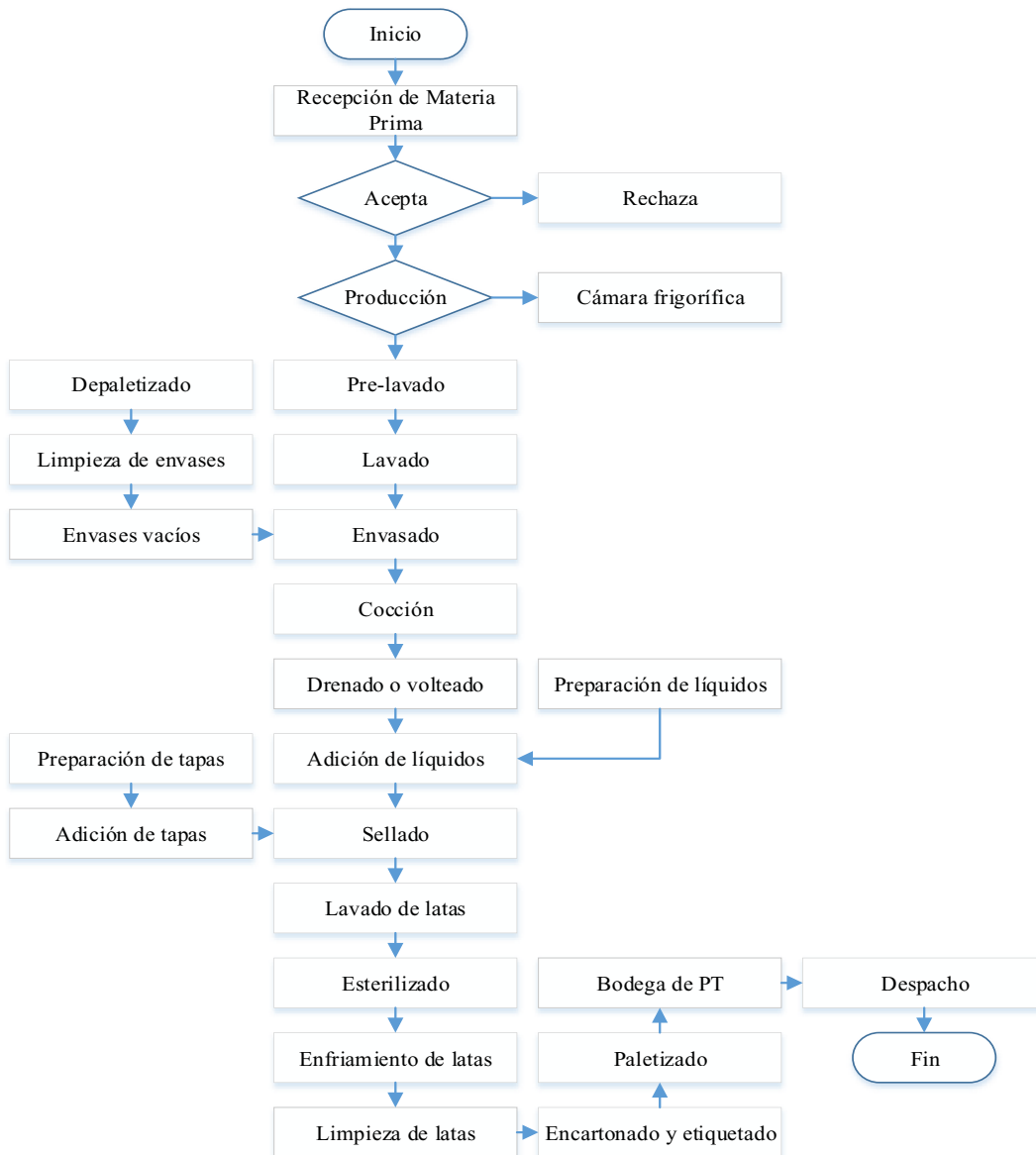
Los siguientes productores en importancia, fuera de la Unión Europea UE, son países mediterráneos (Argelia, Turquía y Túnez), y Rusia, que pesca en el Atlántico centro-oriental. La producción en la UE supuso menos del 17% del suministro mundial en 2015, la menor contribución jamás registrada en la producción mundial. Croacia es el principal productor, con un 25% del suministro en esta región. Otros productores importantes dentro de la UE son España (17%), Italia (15%), Francia (11%), Alemania (9%), los

Países Bajos (7%) y Portugal (7%). Marruecos es, con creces, el principal proveedor de sardina congelada (23.100 toneladas en 2015) y sardina en conserva (36.000 toneladas) a nivel mundial (EUMOFA, 2017).

1.1.6.9. Procesos de producción de conserva de sardinas en salsas gourmet

El proceso de producción de conservas de sardinas en salsa picante según la empresa ECUAMINOT S.A. citado por Tigrero (2015) presenta un proceso detallado de la elaboración de estas, por lo que se ha resumido en un diagrama de flujo presentado a continuación:

Diagrama 1. Diagrama de flujo del proceso de conservas de sardina en salsa picante



Fuente: ECUAMINOT S.A.

1.1.7. Marco Conceptual

Sardinias

Pez osteíctio clupeiforme marino de unos 25 cm de longitud, similar al arenque, de cuerpo alargado de color negro azulado por encima, con costados y vientre plateados y cabeza dorada con la mandíbula inferior sobresaliente.

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.

Salsa Gourmet

Producto fluido hecho a base de tomate, ají, chile, entre otras especias, los cuales pueden ser añadidos a los alimentos para condimentar, dar mejor apariencia y textura.

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 práctico y sencillo para transportar permitiendo además almacenar los elaborados por un tiempo más prolongado y así conservar las características esenciales.

Exportación

En términos económicos, la exportación es definida como el envío de mercancías o servicios a un país extranjero con propósitos de tipo comercial. Dichos envíos son regulados por requerimientos y disposiciones de carácter legal que incluyen controles y documentaciones necesarias para su ejecución.

Acuicultura

Es el conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de crianza de especies acuáticas vegetales y animales. Es una importante actividad económica de producción de alimentos.

Pesca

Es una actividad pesquera efectuada con fines de beneficio comercial. Es el sustento económico de algunas poblaciones costeras o isleñas.

1.1.8. Justificación e Importancia

Las exportaciones de productos resultan positivas para la balanza comercial del país, es además una fuente de demanda para el consumo doméstico y contribuye a incentivar la producción, multiplicando además los ingresos de la economía en general.

Las sardinas, también conocido como pinchagua en muchos lugares de la costa ecuatoriana son productos marinos considerados junto al atún y camarón como los más importantes del sector pesquero y acuícola del país, pues aportan cerca del 2% del PIB por exportaciones. A pesar de que en el 2017 hubo una disminución en los ingresos por ventas internacionales con relación al 2016. Se espera que, en los próximos años este sector repunte y precisamente con nuevos negocios sostenibles y sustentables se espera hacer posible esto.

Los Estados Unidos es uno de los países más atractivos para la exportación de productos nacionales, esto se debe a que posee la economía más grande y diversificada del mundo, por lo que es común que atraiga a los inversores. Antes de plantearse exportar sus productos/servicios a EE.UU. debe preguntarse si tiene capacidad suficiente para dar respuesta al mercado americano.

Consideramos que los planes de negocios son importantes y necesarios porque a partir de su estudio se podrá comprobar si es factible y si su inversión vale la pena, de ser así, esto estimula a la productividad y que el país tenga proyectos que lo hagan más competitivo en el mercado internacional por medio de emprendimientos de calidad y negocios de exportación rentables y sostenibles.

1.1.8.1. Justificación Teórica

Esta investigación se justifica en el aspecto teórico porque la información y datos de esta índole que serán recolectados servirán como referencia o guía para estudios posteriores basados en temáticas similares y que mediante sus conclusiones y recomendaciones se facilitarán el camino de nuevos emprendimientos.

Las descripciones, conceptos, y definiciones son obtenidos de fuentes primarias y secundarias científicamente avaladas y validadas, que a través del análisis y la sintetización darán un sustento sólido a este trabajo.

1.1.8.2. Justificación Metodológica

La investigación a desarrollar emplea métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos convencionales y científicamente validados avalando este trabajo. Su aplicación y los resultados obtenidos con su respectiva interpretación podrían aportar un diseño metodológico referencial para posteriores trabajos de igual magnitud.

1.1.8.3. Justificación Práctica

La realización de este modelo de negocios brindará varios e importantes resultados para el sector pesquero ecuatoriano, y las exportaciones de sardinas en conservas, es decir, abarcará la cadena de valor, estableciendo conclusiones y recomendaciones que aportará a la toma de decisiones para la creación de una empresa productora y exportadora al mercado de Brooklyn – Estados Unidos, por lo que el desarrollo de este documento podrá plasmarse en realidad y llevarse de la teoría a la práctica.

1.1.9. Beneficiarios Potenciales

Los beneficiarios potenciales de este emprendimiento serán:

- Los pescadores de especies de sardinas de la provincia de Manabí, porque la materia prima de este emprendimiento consiste en este producto marino, al incrementar su demanda puede contribuir a la comercialización y cadena de valor aportando a estas personas.
- Las autoras del emprendimiento 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 modelo de negocios.
- La provincia y el país, porque se estimula la productividad, generación de plazas de trabajo y contribución a la balanza comercial.

1.1.10. Diseño Metodológico

1.1.10.1. Modalidad de Investigación:

La modalidad de investigación utilizada en este trabajo fue Cualitativa-cuantitativa

- Cualitativa, ya que se trabajó durante la investigación con conceptos referidos a un modelo de negocios considerando las cualidades y aspectos subjetivos más importantes.
- Cuantitativa, porque se tuvo en cuenta estudios de mercado y factibilidad que contienen datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones.

1.1.10.2. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación empleados serán

- Métodos Teóricos: Se empleó 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: Consistió 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.

1.1.10.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Observación de campo, ya que se acudió a una empresa de procesamiento de conservas de sardinas para aprender más sobre el proceso.
- Técnicas estadísticas basadas en fórmulas para la determinación del tamaño de muestra, demanda, oferta, demanda insatisfechas y sus proyecciones.
- Revisión bibliográfica documental para hacer el respectivo análisis y síntesis para poder argumentar y fundamentar este trabajo de forma teórica.

CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO

2.1. Modelo de negocio seleccionado

El modelo de negocio elegido consiste en la exportación de sardinas en salsas gourmet al mercado de Brooklyn en los Estados Unidos. Se ha seleccionado este producto porque consideramos que el sector pesquero del Ecuador es uno de los más importantes para la economía nacional y que además el rubro de exportaciones de enlatados y conservas está teniendo un crecimiento importante, por lo que las oportunidades para ofertar esta clase de bienes son inmensas, a esto se le suma que la materia prima escogida es de fácil acceso en el mercado mantense, pues se trabajará con una empresa industrial especialista en productos del mar como proveedor.

A parte de lo mencionado, se debe destacar que el mercado escogido presenta un consumo elevado de conservas de sardina. Estados Unidos es el tercer mercado de destino de las exportaciones de este producto procedentes del Ecuador, con una participación del 14.3% (2445 TM) solo es superado por Colombia (6761 TM) y México (3932 TM), además el país norteamericano posee una economía sólida, lo que incrementa las oportunidades de este modelo de negocios.

2.2. Propuesta de valor

Las sardinas contienen una variedad de nutrientes vitales. Están llenos de ácidos grasos omega-3 saludables para el corazón, y son una fuente natural de vitamina D, que normalmente se obtiene de alimentos enriquecidos.

La propuesta de valor del modelo de negocio seleccionado es cubrir la demanda insatisfecha en el mercado de Brooklyn del estado de New York, mediante la oferta de conservas de sardina en salsa gourmet, se espera poner en dicho mercado varios tipos de salsas para que los consumidores degusten diferentes sabores y tengan experiencias diferentes a la que los enlatados de sardina convencionales les brinda. Entre los sabores de salsa gourmet que se desean implementar con las sardinas están: salsa de tomate, salsas picantes de ají aderezadas con mora, piña o tamarindo.

Cabe destacar que los Estados Unidos es uno de los países con mayor consumo de salsas gourmet en el mundo, por tal motivo, consideramos que el producto a comercializar tendrá una gran acogida.

2.3. Segmento de mercado

Los pescados enlatados son consumidos ampliamente en el estado de New York, esto se debe a que existen varios minoristas que los comercializan y un sinnúmero de supermercados. De los productos del mar, los mariscos y el atún son tradicionalmente los más apetecidos a pesar de que las sardinas, tilapia, bacalao entre otras especies se han mantenido como elaborados secundarios.

La población norteamericana es consciente en su mayoría que muchos alimentos enlatados brindan opciones dietéticas densas en nutrientes, a menudo a un precio menor, con un mayor potencial de almacenamiento y facilidad de preparación.

Existen muchas oportunidades para entrar al mercado de sardinas en los Estados Unidos. En dicho país hay dos distintos segmentos de mercado de la sardina en conserva que no son interdependientes: El segmento doméstico de sardina y el segmento importado de sardina.

El segmento doméstico es el principal y no exhibe una determinación del precio competitivo donde los precios y las cantidades no están relacionados. El segmento de las importaciones exhibe precios competitivos que se determina en el mercado y se derivan de la demanda del consumidor.

El mercado meta posee muchas personas que tienen un gusto especial por consumir productos del mar, sin embargo, debemos destacar que los mayores consumidores de ventas mayoristas de conservas y enlatados son los restaurantes, en la ciudad de Brooklyn muchas personas prefieren almorzar o cenar fuera de casa, por lo que el segmento de mercado a manejar en este modelo de negocios son los supermercados de Brooklyn.

2.4. Canales de distribución

Este modelo de negocio manejará como canal de distribución a la empresa Season Brand® compañía dedicada a la industrialización de productos del mar y a la importación de elaborados procedentes de distintos lugares del mundo a los Estados Unidos.

2.5. Relaciones con nuestros clientes

Nuestro principal cliente será la compañía importadora y distribuidora Season Brand® con los que buscaremos tener una relación basada en la comunicación constante para conocer si el producto ha cumplido con los requerimientos del mercado y sus altos estándares de calidad. A parte de tener una relación de negocios se tratará de crear un vínculo más amistoso basado en la lealtad, y el compromiso para garantizar una relación vendedor-cliente sólida.

El contacto que se tendrá con este cliente será mediante vía online, empleando redes sociales y correo electrónico, también mediante vía telefónica, hay varios medios por el cual se podrá establecer una buena comunicación, cuando sea necesario se tendremos reuniones de forma personal, un representante de la compañía en mención viajará al Ecuador o un representante de nuestra empresa lo hará a los Estados Unidos.

2.6. Modelo de ingreso

La empresa que se desea constituir tendrá un modelo de ingreso basado solo en el dinero que se percibirá proveniente del pago de la exportación del producto conservas de sardinas en salsas gourmet vendido a la compañía Season Brand®.

El modelo de ingreso consistirá la solicitud al importador del pago anticipado del 50% en cuanto se realice el pedido. El 50% restante será realizado cuando la mercadería llegue al lugar de destino y el comprador verifique que haya arribado en excelentes condiciones y con las características que nuestra empresa prometió inicialmente.

2.7. Recursos claves

Los principales recursos que requiere este modelo de negocios son:

Físicos:

- Terreno
- Infraestructura
- Internet
- Línea telefónica
- Líneas de agua potable

- Líneas de flujo eléctrico
- Transportes para fletes
- Materiales de oficina
- Suministros y útiles de oficina
- Equipos de computadora

Intelectuales:

- Permiso de funcionamiento
- Patentes del producto
- Registro como operador de exportación
- Certificado fitosanitario
- Documentación para transporte marítimo
- Documento de Aduanas
- Contrato con proveedor.
- Contrato con importador (cliente).

Humano:

- Empleados de la rama operativa
- Personal Administrativo
- Asesores comerciales, jurídicos y de marketing.

Financieros:

- Capital social
- Crédito bancario
- Préstamos a terceros

2.8. Actividades claves

2.8.1. Plan estratégico

Previo a la exportación del producto, se deberá elaborar un plan estratégico que incluya el mix de marketing (Producto, precio, plaza y promoción), para definir los aspectos claves que se requieren para entrar con fuerza al mercado meta. Un plan estratégico es

importante porque traza el plan operativo que permite el correcto direccionamiento de los empleados hacia los objetivos empresariales.

2.8.2. Compra del producto elaborado

Esta actividad es muy importante, y consiste en la adquisición de los productos elaborados del proveedor de conservas de sardinas en salsas gourmet SARDIPAC S.A., por lo cual, nuestra empresa deberá cerciorarse de que el producto cumpla con los requerimientos de calidad solicitados por el comprador en la ciudad de Brooklyn durante su elaboración.

2.8.3. Comunicación

Consideramos a la comunicación como una actividad clave para las aspiraciones de la empresa a constituir, tanto con el proveedor como con el comprador para estar pendientes de los requerimientos que exigen ambos lados, gracias a una buena comunicación y a una planificación estratégica adecuada buscaremos firmar convenios y contratos que nos favorezcan como precios más baratos por parte del proveedor o alianzas con el importador. Creemos que la comunicación es un elemento esencial para alcanzar el éxito en los negocios.

2.8.4. Comercialización - exportación

La actividad de comercialización / exportación consiste en la oferta y venta de los recursos a los cuales se les dará valor agregado. Es una actividad esencial para las aspiraciones de nuestra empresa, porque es a través de esta que se obtienen ingresos económicos que permitirán la creación de valor, por tal motivo es la razón de ser de este negocio, y por lo tanto, también la consideramos como una actividad clave. Esta se hace directamente con el comprador que se encuentra en el mercado de destino.

2.9. Socios claves

Los socios claves para este modelo de negocios son los proveedores y los clientes en el mercado objetivo.

2.9.1. Proveedores

El proveedor será SARDIPAC S.A. una empresa mantense de producción de conservas y enlatados de pescado, ellos serán quienes nos abastecerán con un producto elaborado y etiquetado, para que posteriormente nuestra empresa se encargue de la documentación, logística y requisitos necesarios para su exportación a los Estados Unidos.

2.9.2. Socios de la empresa

Son aquellos que contribuirán con el aporte de capital para que la empresa sea constituida, inicialmente estará conformada por dos personas, las autoras de este trabajo, pero con el paso del tiempo se buscará a más socios que inviertan en ella para seguir creciendo, por tal motivo la empresa que se desea constituir será bajo el tipo de Sociedad Anónima.

2.9.3. Clientes

Los clientes son socios claves en este negocio, pues ellos son los encargados de comprar nuestros productos e importarlos al país de origen para después distribuirlos en el mercado meta, inicialmente nuestro cliente será la compañía Season Brand®, aunque no se descarta que a mediano y largo plaza trabajar con otros agentes importadores.

2.10. Estructura de costos y gastos

Se refiere a todos los costos y gastos efectuados que permiten llevar a cabo este modelo de negocios. Se divide en los siguientes:

2.10.1. Costos directos

Los costos directos son los que se deben hacer para que la empresa pueda crear valor y generar los productos que se comercializarán, sin estos costos no se podrá adquirir las productos, insumos y materiales, así como el personal involucrado directamente en las operaciones de la empresa.

2.10.2. Costos indirectos

Son los costos que no tienen incidencia directa en la producción de bienes, pero que si son importantes para la actividad de la empresa. Se pueden considerar costos indirectos

los materiales de oficina, suministros de oficina, equipos de cómputo, pagos de servicios, y pago de servicios básicos.

2.10.3. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos son gastos no técnicos necesarios para el funcionamiento básico de una entidad. Estos gastos son vitales para el éxito de una empresa a medida que ocurren para aumentar la eficiencia de una organización. Se incluyen gastos de salario de personal administrativo.

2.10.4. Gastos de Venta

Costos en los que una empresa incurre para comercializar y distribuir sus productos que pueden incluir cosas tales como publicidad, comisiones de ventas y salarios, gastos de oficina de ventas y gastos de logística.

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Estratégico

3.1.1. Análisis del macroentorno

El crecimiento del país se desaceleró después de los ataques del 11 de septiembre y la recesión en 2009 se sumó a eso a medida que la economía se contrajo significativamente. Sin embargo, la economía se está moviendo en curso constante hacia delante gracias al aumento de la inversión empresarial, el gasto del consumidor y la disminución sustancial del desempleo.

En este análisis PEST de los Estados Unidos se examina brevemente los diversos factores que están afectando el entorno macroeconómico externo del país, mostrando información útil para cualquier emprendedor que decida exportar a dicha nación.

3.1.1.1. Factor Político

La política exterior de cualquier nación es la resultante de fuerzas variadas. Las condiciones económicas, las rivalidades comerciales, las ambiciones dinásticas y las cuestiones especiales que surgen de vez en cuando, determinan la actitud de una nación hacia otros estados. En una democracia, también es inevitable que un partido político en oposición se oponga a las medidas tomadas por el partido en el poder que afectan las relaciones con países extranjeros, así como aquellas que afectan únicamente a los sujetos domésticos, particularmente cuando el carácter del asunto involucrado puede ser utilizado para despertar el interés público o el prejuicio público.

Estados Unidos tiene una sólida configuración democrática y un estado de derecho efectivo, con elecciones que se consideran justas y transparentes. El país goza de una influencia política y económica masiva sobre la formulación de políticas nacionales y mundiales, y es reconocida como la principal superpotencia en el mundo. Sin embargo, el país enfrenta críticas internacionales por sus políticas intervencionistas con respecto a la "Guerra contra el Terrorismo", que está deteriorando las relaciones exteriores, y al mismo tiempo alimentando grupos terroristas, aumentando la amenaza del terrorismo.

3.1.1.2. Factor Económico

Los Estados Unidos posee la mayor economía del mundo, por delante de China, pero se encuentra actualmente en la peor recesión desde la década de 1930 debido al plan de

presupuesto y monetario de largo alcance, la economía se recuperó y tuvo un crecimiento de hasta el 2,6% del PIB en 2015, impulsado por el consumo privado, bajas tasas de interés y la creación de trabajos flotantes. La actividad se desaceleró en 2016 (1,6%), debido a una caída en la inversión y el consumo (Santander, 2017).

La deuda pública en el 2017 sigue siendo alta (alrededor del 108% del PIB) y continuará creciendo según especialistas (Santander, 2017). La apreciación del dólar y el flojo aumento en las economías europeas y japonesa afecta las exportaciones, lo que alimenta el creciente déficit de la cuenta corriente. El déficit presupuestario supera el 4% del PIB (Santander, 2017).

La crisis financiera internacional ha provocado un aumento significativo en el desempleo en los Estados Unidos, que alcanzó el 10% en octubre de 2009. A pesar de que la tasa de desempleo cayó por debajo del 5%, se esconde un menor nivel de participación en el mercado de trabajo (62,7% a finales de 2016) (Santander, 2017). Los niveles de desigualdad han aumentado desde la década de 1980, alcanzando el punto más alto desde entonces. En 2014, el número de ciudadanos estadounidenses que tenían bienes raíces alcanzó su nivel más bajo desde 1995.

Una posible escalada de las tensiones comerciales con China amenaza con enfriar el fuerte sentimiento de negocios y el impulso de la inversión. Además, el ajuste en curso de la política monetaria podría perjudicar a los hogares y frenar el crecimiento del consumo, dados los altos montos de la deuda del consumidor existente. Mirando hacia el futuro, un déficit fiscal cada vez mayor es una de las principales amenazas a las perspectivas económicas del país en el mediano plazo.

El producto Interno Bruto de Estados Unidos en el primer trimestre de 2018 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es la décima menor que la del cuarto trimestre de 2017, cuando fue del 0,7% (Datos Macro, 2018).

La cifra del PIB en el primer trimestre de 2018 fue de 4.737.663,50 millones de dólares, con lo que Estados Unidos se situaba como la primera economía del mundo en cuanto a PIB se refiere, en el ranking de PIB trimestral de los 50 países más fuertes económicamente del mundo (Datos Macro, 2018).

Estados Unidos es un país muy industrializado. El sector industrial representa más de 20% del PIB e incluye una gran variedad de actividades (Santander, 2017). Es la nación líder en tecnología y la industria farmacéutica. Gracias a la gran cantidad de recursos naturales se ha constituido como el Estado más importante en cuanto a la producción de varios minerales que le permiten mantener una producción diversificada. También es el mayor productor de gas natural líquido, aluminio, electricidad y energía nuclear, y el tercer productor mundial de petróleo. (Santander, 2017).

Por su parte, Brooklyn es una de las principales ciudades del estado de New York que posee la mayor economía regional en Estados Unidos y la segunda economía urbana más grande del mundo después de Tokio. Nueva York se distingue por su alta concentración del sector de servicios avanzados en campos tales como el derecho, la contabilidad, la banca y la consultoría de gestión.

3.1.1.3. Factor Sociocultural

Los Estados Unidos de América es el tercer país más poblado del mundo, y el cuarto más grande por área total. Con una población de más de 325,7 millones, el país es étnicamente diverso y tiene la economía más grande del mundo. Es un país muy urbanizado, con el 81% de la población residiendo en suburbios, mientras la tasa de urbanización mundial es del 54% (Oficina del Censo de Estados Unidos, 2017). Nueva York es la ciudad más poblada en Estados Unidos con 8,538 millones y Brooklyn a su vez es el condado más poblada del estado con 2,649 millones (Oficina del Censo de Estados Unidos, 2017).

Al igual que la mayoría de los países desarrollados, los EE. UU. se enfrentan al problema del envejecimiento de la población, lo que puede conducir a una grave escasez de mano de obra y al aumento de las tasas impositivas en el futuro. No obstante, el sistema de educación y salud es uno de los mejores del mundo. La mayoría de la población tiene una mentalidad liberal, pero el aumento de la intolerancia racial es una preocupación seria. Además, aumentar la inmigración ilegal es otra preocupación, ya que actualmente hay más de 11,7 millones de personas que viven ilegalmente en los EE. UU. (BBC Mundo, 2017), Lo que aumenta aún más el riesgo de discriminación racial.

En el Estado de New York, las zonas más prósperas son Manhattan y el oeste de Brooklyn que poseen concentraciones extremadamente altas de organizaciones sin fines

de lucro, con fines de lucro, artistas y recursos culturales, mientras vastas áreas de los otros condados tienen muy pocos recursos culturales.

La cultura neoyorquina es muy arraigada a la literatura, novelas, comics. La mayoría de museos más importantes del país se localizan en dicho estado. El Museo de Brooklyn es el segundo museo de arte más grande de Nueva York y se encuentra dentro de la lista de los más grandes del país estadounidense.

Nueva York, con sus numerosas comunidades étnicas y lugares culturales, tiene una gran cantidad de desfiles importantes y festivales callejeros. SummerStage en Central Park es uno de los aproximadamente 1,200 conciertos gratuitos, danza, teatro y eventos de palabra hablada en toda la ciudad patrocinados por la City Parks Foundation

3.1.1.4. Factor Tecnológico

La innovación y la tecnología son las piedras angulares de la economía de los EE. UU. Desde su inicio, el país ha sido líder en términos de adaptación y aplicación de tecnología. Si bien el país enfrenta una fuerte competencia del aumento de las economías, se espera que continúe manteniendo una supremacía tecnológica sobre sus competidores. Además, EE. UU. también ha estado a la vanguardia en la mejora y el desarrollo de tecnologías en áreas como la nanotecnología, la tecnología ambiental y la biotecnología, lo que abre enormes oportunidades para las empresas con experiencia en los campos mencionados. Es otro campo en el que los EE. UU. Han estado sobresaliendo. Sin embargo, también ha enfrentado la intensa competencia de países como China e India.

3.1.2. Análisis del Microentorno

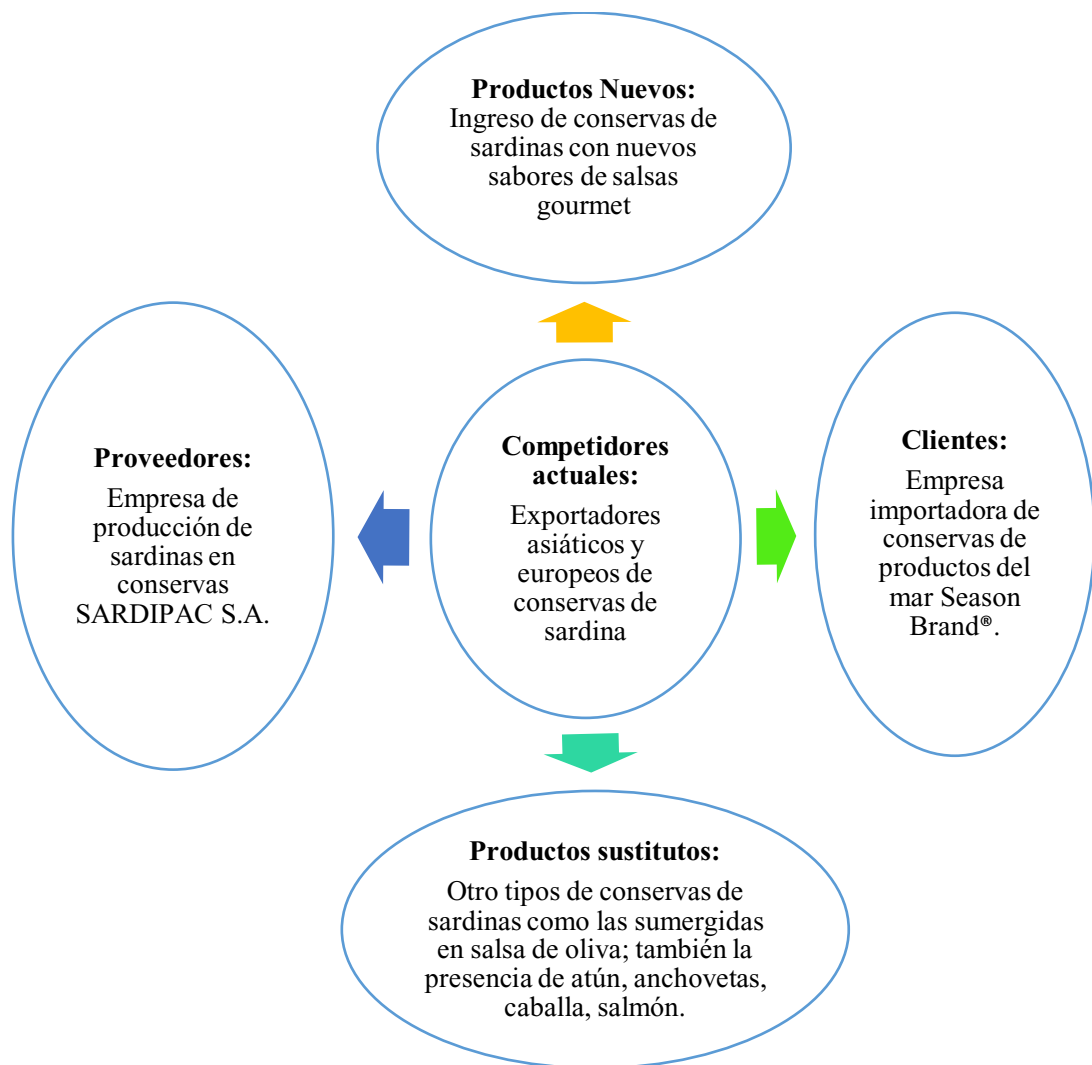
El sector de sardinas en conservas de los Estados Unidos ha ido en decrecimiento con el paso de los años. La industria de producción de sardinas alcanzó su punto máximo en la década de 1950, desde entonces, ha estado en declive. La última gran conservera de sardinas en los Estados Unidos, la planta Stinson Seafood en Prospect Harbor, Maine, cerró sus puertas el 15 de abril de 2010, después de 135 años de operación.

Actualmente el país no es un referente en la producción de sardinas, y han dado mayor importancia a otros similares como las anchovetas, sin embargo, el consumo per cápita se ha mantenido, desde 1990 hasta 2015 en 0.2 Kg.

Estados Unidos es uno de los principales importadores de conservas de productos del mar, a parte también se lo considera como el principal importador y consumidor de salsas gourmet y aderezos, por lo que el mercado norteamericano presenta un gran potencial para las empresas dedicadas a la producción y comercialización de este tipo de productos.

Para determinar los factores claves en el sector de las conservas en sardinas con salsas gourmet es importante tomar como herramienta las Cinco Fuerzas de Porter

Esquema 1. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al modelo de negocio



Elaborado por: Las Autoras

Las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica diseñada para ofrecer una visión global, en lugar de una técnica de análisis comercial detallada. Ayuda a revisar las fortalezas de una posición de mercado, basada en cinco fuerzas clave: Competidores actuales, productos nuevos, productos sustitutos, proveedores y clientes.

3.1.2.1. Competidores actuales

En el país norteamericano se pueden observar varias marcas de diferentes países, entre las principales están: ALSHARK de la empresa MAROCCAN SARDINES de Marruecos; King Oscar proveniente de Noruega, la marca estadounidense Prince Crow; Sol-Mex de México; y por el lado de España la internacional GOYA; otras como Wild Planet Sardines; Beach Cliff Sardines; entre otras, también hacen presencia en dicho mercado.

3.1.2.2. Productos nuevos

La industria mundial de conservas de productos del mar es muy versátil porque se han complementado con diversos agregados como aceites vegetales, salsas gourmet, escabeche, entre otros. En los Estados Unidos y ciudades como Brooklyn hay una extensa oferta de conservas prácticamente para cualquier gusto, esta situación hace trabajar aún más a los productores que buscan ingresar al mercado nuevos elaborados para causar sensación entre los consumidores, por ello, se invierte mucho en Investigación y Desarrollo y es común ver conservas de sardina y otros similares acompañados con nuevos sabores de salsas picantes, por ejemplo, con pulpas de frutas o pulpa de vegetales, que al ser innovadores pueden significar una amenaza a las marcas establecidas en el mercado.

3.1.2.3. Productos sustitutos

El sector de conservas de productos marinos presenta una amplia gama, por ello es muy fácil encontrar productos sustitutos en el mercado objetivo, las anchovetas, el atún, salmón, caballa, entre otros, pueden ser competitivos, incluso superan con creces la demanda y el consumo per cápita de sardinas en los Estados Unidos, por tal motivo, también pueden representar una amenaza para nuestras aspiraciones.

3.1.2.4. Proveedores

Este modelo de negocio basa su actividad operativa en la exportación de conservas de sardinas en salsas gourmet elaboradas en la empresa SARDIPAC S.A. a Brooklyn – Estados Unidos, por lo que la organización mencionada será nuestra proveedora.

Posee el compromiso permanente de calidad, seguridad y legalidad en sus procesos, por lo que está comprometida con la seguridad y salud de sus trabajadores. Brinda un ambiente saludable controlando los riesgos, está comprometida en la contribución de la naturaleza y reconoce la importancia de preservar el medio ambiente. Ellos poseen el poder de negociación ya que son los que deciden y que proporción de su producción estarían dispuestos a vendernos.

3.1.2.5. Clientes

Por el lado de los clientes, se contará con uno, la compañía estadounidense Season Brand®, es una de las compañías más importantes de la industria de productos pesqueros enlatados especializados en los Estados Unidos. La cartera de productos incluye albacora en lata, anchoas, arenque, caballa, salmón y sardinas. Season Brand® importa productos de Canadá, México, así como de países de América del Sur y Medio Oriente.

Hace más de 90 años, Season Brand® fue la inspiración de un inmigrante polaco que comenzó como comerciante de alimentos vendiendo productos especiales a tiendas de abarrotes en la Región Nordeste. Al obtener los ingredientes de la más alta calidad, Season creció como una marca de confianza para los pescados de especialidad. En la década de 1950, como la reputación de Season como una línea diversificada de productos pesqueros enlatados de alta calidad y especialidad creció, Season se convirtió en un proveedor de alimentos en distintas ciudades en los Estados Unidos. Distribuye a supermercados como Walmart y últimamente está incursionando en canales online como Amazon.

En este caso, seremos nosotras las que tendremos el poder de negociación, ya que pondremos a disposición la cantidad de producto disponible para comercializar. Se tomará como estrategia de venta, la venta personal en primera instancia, mediante reuniones personales para dialogar con el cliente y poder llegar a acuerdos que favorezcan a ambas partes.

3.1.3. Análisis FODA

Tabla 1. Matriz del Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El Proveedor SARDIPAC S.A. cuenta con varios años de experiencia en la elaboración de sardinas en conservas. • La disponibilidad de sardinas como materia prima es elevada. • Se contará con un cliente que venderá nuestro producto bajo su marca siendo ampliamente reconocida en el mercado meta. • Es considerado un alimento nutritivo y económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital elevado para invertir en marketing y publicidad de mayor alcance. • Dependencia total de los proveedores • Solo se cuenta con un cliente importador • Inexperiencia en el mercado meta
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos es uno de los principales socios comerciales del Ecuador. • Aprobación del Sistema General de Preferencias SGP por parte del Gobierno de los Estados Unidos que beneficia al Ecuador. • Estados Unidos es una potencia económica y New York es uno de los estados con mejor economía del mundo • Amplia demanda por conservas de productos del mar en el mercado meta • Estados Unidos es el país con mayor consumo de salsas gourmet en el mundo por lo que la presencia de este aditamento es una oportunidad para ingresar en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de sardinas con poco crecimiento, no hay un incremento considerable en el consumo per cápita desde hace más de 20 años. • Productos sustitutos con mayor demanda como el atún, las anchovetas, caballa, salmón, entre otros. • Muchas marcas competidoras presentes en el mercado. • Exportadores competidores con mayor oferta como Tailandia y Marruecos.

Elaborado por: Las Autoras

3.2. Planteamiento Estratégico

3.2.1. Visión y Misión

3.2.1.1. Visión

Convertirnos en el principal proveedor de conservas de sardinas en salsas gourmet del continente en el mercado de Estados Unidos, gracias a la calidad, sabor, propiedades nutritivas, y facilidad de consumo del producto.

3.2.1.2. Misión

Satisfacer las necesidades alimenticias de los consumidores en el mercado internacional, elaborados mediante el suministro de conservas de sardina en salsas gourmet nutritivas y saludables.

3.2.2. Objetivos Estratégicos

3.2.2.1. Corto Plazo

- Establecer contratos y acuerdos con los proveedores y los clientes
- Iniciar las operaciones de comercialización al mercado de destino.

3.2.2.2. Mediano plazo

- Posicionar el producto en el mercado objetivo mediante la implementación de estrategias publicitarias de amplio alcance.
- Establecer contratos con más clientes de dedicados a la importación de conservas de sardina en el mercado objetivo.
- Incrementar el volumen de ventas y la cuota de mercado

3.2.2.3. Largo plazo

- Crear hábitos de consumo de conservas de sardina en salsas gourmet donde la marca con la cual se comercialice nuestro producto lleve el estandarte.
- Expandir el producto hacia nuevos mercados de los Estados Unidos.

3.2.3. Estrategias

- Implementar estrategias de venta personal en la que se comparta directamente con el cliente para describir los beneficios del producto.
- Publicitar el producto mediante herramientas de marketing digital como Google Adwards.
- Ofrecer degustaciones o pruebas gratuitas del producto para darlo a conocer a nuestro cliente y a los consumidores del mercado meta.

- Utilizar las redes sociales como Facebook e Instagram para promocionar el producto en el mercado meta.
- Participar en rueda de negocios y ferias internacionales para promocionar el producto.

3.2.4. Sistema de Valores

El sistema de valores ayuda a los empleados a tomar decisiones y crear una cultura arraigada en la empresa. Las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta estos valores:

Identidad: La empresa debe crear una imagen definida teniendo siempre presente la misión, visión, objetivos y los valores que la caracterizan formando una identidad bien establecida.

Responsabilidad: La responsabilidad como valor empresarial contribuye a promover el cumplimiento de las obligaciones, el cuidado al tomar decisiones o realizar acciones y actividades claves.

Competitividad: La competitividad como valor fomenta el desarrollo de ventajas comparativas que permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el mercado en el que se desenvuelve la empresa.

Honestidad: La honestidad como valor permite a la empresa acercarse a sus clientes de forma transparente y frontales, contribuye a generar confianza entre los socios claves de la organización

Compromiso: Se debe ser comprometido con la misión, visión y objetivos establecidos, esto permitirá a que la empresa alcance el éxito requerido.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1. Análisis del Mercado de Referencia

De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación FAO, Estados Unidos se clasifica como el segundo consumidor de productos del mar en el mundo después de China y antes de Japón, esto se debe principalmente a su enorme población, ya que las tendencias de consumo sobre todo en lo que respecta a enlatados y conservas se han mantenido sin mostrar un crecimiento notable, a pesar de que el consumo de pescado a nivel general ha ido en aumento.

De acuerdo a información del Servicio Nacional de Pesca Marina de los Estados Unidos (NMFS, por sus siglas en inglés), la nación norteamericana ha venido experimentando un crecimiento leve en cuanto al consumo productos marinos, se ha observado un estancamiento en el consumo per cápita de productos como la sardina en conservas durante los últimos 20 años y una disminución de otros como el atún durante los últimos 5 años, lo contrario ha ocurrido con los mariscos, quienes han tenido un pequeño incremento en cuanto al consumo durante la última década. (Servicio Nacional de Pesca Marina, 2016)

A pesar de la estadística poco alentadora para el comercio del sector industrial pesquero en Estados Unidos, especialmente el conservero, se puede destacar que el consumo per cápita de sardinas se ha mantenido constante desde el año 2000 por lo que según expertos se mantendrá así a mediano plazo y el incremento de la demanda estará en función al crecimiento poblacional que es de 0.7% anual según la Oficina de Censos de los Estados Unidos.

El NMFS muestra en su informe anual del 2016 que cerca del 45,34 % de la oferta total de conservas de pescado en el país proviene de la producción local y el 54,66 % restante tiene su origen en las importaciones, lo que ha constituido a esta nación como una de las más importantes en cuanto a entradas de productos del mar procedentes del extranjero.

Las conservas más populares del mercado de los Estados Unidos son las conservas de sardinas en aceite, mientras que las que poseen como aditamento las salsas de tomate son dirigidas a comunidades étnicas diferenciadas, sobre todo de origen latino, también se

incluye a los asiáticos, quienes junto a los latinoamericanos residentes son los que demandan más esta clase de productos.

La industria de sardinas enlatadas estadounidense gira en torno al arenque joven del Atlántico Norte. Este arenque es un pequeño pez de agua salada, también conocido por su nombre científico *Clupea harengus*. Estos peces viajan en bancos enormes y viven en las frías aguas a mar abierto que van desde Groenlandia hasta Carolina del Norte, por lo que los productos desembarcados en su mayoría provienen de estas regiones y que posteriormente se usan para el procesamiento.

En un informe de la NMFS (2015), se explica que el 94% de los productos del mar consumidos durante 2014 provinieron desde el extranjero, esto incluye a las conservas de sardina, que si bien, no han tenido un rol protagónico han formado parte de este sector de alimentos.

El principal canal de distribución en el mercado son los supermercados y el Horeca, teniendo como principales puntos de venta a tiendas minoristas y restaurantes. Como se ha mencionado, la mayoría de los productos provienen del extranjero por lo que los agentes y compañías importadoras tienen el rol protagónico en la cadena de valor.

4.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda

Consumo estimado de pescado por habitante de EE. UU. Es de 15,5 libras (7,05 Kg) en 2015, una cantidad baja si tomamos en cuenta el consumo promedio mundial que es de 8 Kg aproximadamente. El consumo de productos de pesca en conserva fue de 3,7 Kg per cápita en 2015, de los cuales 0.2 Kg correspondieron a sardina.

4.1.1.1. Demanda actual

Para cuantificar la demanda actual, se tomó el dato de consumo per cápita de sardinas en conservas, 0.2 Kg, y se relacionó dicha cantidad con la población de Brooklyn – New York de la siguiente manera:

Tabla 2. Demanda potencial actual de conservas de sardinas en el mercado objetivo

Año	Habitantes (Brooklyn)	Consumo per cápita (Kg)	Demanda potencial (Kg)	Demanda Potencial (TM)
2018	2.637.000	0,2	527400	527,4

Elaborado por: Las Autoras

Los cálculos realizados muestran una demanda potencial de 527,4 toneladas métricas de sardinas en conservas en el mercado de Brooklyn, a diferencia de la creciente tendencia por el consumo de mariscos y el popular atún, la demanda de las sardinas es relativamente baja, sin embargo, es importante enfocarnos en esta población consumidora y brindar un producto de calidad, buscando además que las personas que consuman otros elaborados del mar, se decanten por estas a largo plazo.

4.1.1.2. Proyección de la demanda potencial futura

Tabla 3. Proyección de la demanda potencial futura de conservas de sardinas

Año	Habitantes (Brooklyn)	Consumo per cápita (Kg)	Demanda potencial (Kg)	Demanda Potencial (TM)
1	2.637.000	0,2	527400,00	527,40
2	2.655.459	0,2	531091,80	531,09
3	2.674.047	0,2	534809,40	534,81
4	2.692.766	0,2	538553,20	538,55
5	2.711.615	0,2	542323,00	542,32

Elaborado por: Las Autoras

En la tabla anterior se muestra el cálculo de la proyección de la demanda potencial futura, el crecimiento porcentual que se tomó para cuantificar los valores fue del 0,7% anual, porcentaje que corresponde al crecimiento poblacional, ya que según la bibliografía de fuentes oficiales considerada no ha habido un aumento en el consumo per cápita durante los últimos 20 años, por lo que las proyecciones estiman que se mantendrá así por lo menos hasta que se realicen nuevas estimaciones o el mercado sufra variaciones, poco probable por lo menos a corto o mediano plazo.

La demanda potencial actual es de 527,40 toneladas métricas de conservas de sardinas y la proyección calculada indica que crecerá hasta 542,32 toneladas métricas para el año 2022. Se debe mencionar que dichos valores son meramente aproximaciones estadísticas, por lo que al momento de la práctica podría variar.

4.1.2. Análisis y cuantificación de la oferta

Como se pudo observar en el análisis del mercado de referencia, prácticamente toda la oferta en el mercado de productos pesqueros en los Estados Unidos incluido Brooklyn que ha seguido la tendencia a nivel general, procede de las importaciones, por lo tanto, se

estima que la oferta del mercado es el equivalente a un 90% importado y un 10% de producción local.

Las importaciones estadounidenses de productos pesqueros comestibles en 2012 se valoraron en \$ 16,7 billones, casi lo mismo que en 2011. La cantidad de importaciones comestibles fue de 2,441,516 toneladas métricas, un aumento de 14,648 toneladas (0.6 por ciento) de la cantidad importada en 2011

Según la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica NOAA por sus siglas en inglés, en 2013, las importaciones de pescado comestible sumaron 18.000 millones de USD, un 8% más que en el año anterior y en volumen crecieron un 1%. Por volumen, aproximadamente 2 millones de toneladas fueron de pescado fresco o congelado (15.700 millones de USD), 309.806 toneladas de conservas (1.800 millones de USD), 42.406 de encurtidos y curados (298 millones de USD) y 2.680 de caviar y huevas (32 millones de USD). Las conservas de sardinas representan apenas una pequeña proporción del suministro total del mercado nacional estadounidense.

4.1.2.1. Oferta actual

La oferta actual considerada corresponde a la cantidad de suministro de sardinas en conserva en el año 2018 de acuerdo con el NMFS y la NOAA. Misma que se determinó con el cálculo del Consumo Nacional Aparente (CNA):

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

Tabla 4. Oferta histórica y consumo nacional aparente miles de libras (2013-2017)

miles Libras/anuales					
AÑO	Prod. Nac.	Import.	Export.	CNA (EE.UU.)	CNA (Brk) (0,8%)
2013	20998	35400	31200	25198	201,58
2014	21050	35200	29700	26550	212,40
2015	21426	36300	30200	27526	220,21
2016	21508	36400	29600	28308	226,46
2017	22368,32	36900	30784	28484,32	227,87

Fuente: NMFS (2017)

Elaborado por: Las Autoras

4.1.2.2. Proyección de la oferta

Tabla 5. Oferta histórica miles de libras (2013-2017)

AÑO	X	CNA (Brooklyn) (Y)	X.Y	X ²
2013	-2	201,58	-403,168	4
2014	-1	212,40	-212,4	1
2015	0	220,21	0	0
2016	1	226,46	226,464	1
2017	2	227,87	455,74912	4
TOTAL		1.088,53	66,65	10,00

Elaborado por: Las Autoras

$$Y = a + bX$$

$$a = 217,71$$

$$b = 6,66$$

$$y = 217,71 + 6,66x$$

Tabla 6. Proyección de la oferta en Brooklyn (2018-2022)

AÑO	X	CNA (Brooklyn) (Y) miles de libras	CNA (Brooklyn) (Y) TM
2018	3	237,70	108,04
2019	4	244,36	111,06
2020	5	251,03	114,10
2021	6	257,69	116,83
2022	7	264,36	120,16

Elaborado por: Las Autoras

La oferta futura de conservas de sardina en Brooklyn calculada y mostrada en la tabla anterior muestra un ligero crecimiento para años posteriores, lo que, sin dudas, deja en evidencia que este tipo de productos ha sido relegado a un segundo plano gracias a que actualmente la población estadounidense prefiere a los mariscos y al atún cuando se habla de productos del mar.

4.1.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha

El cálculo de la demanda insatisfecha actual y futura de este modelo de negocio proviene de la diferencia entre la demanda potencial y la oferta del mercado, tal como se muestra a continuación:

Tabla 7. Proyección de la demanda insatisfecha

Año	Demanda (Toneladas)	Oferta (Toneladas)	Demanda Insatisfecha (Toneladas)	Porcentaje de Demanda Insatisfecha (%)
1	527,40	108,04	419,36	79,51
2	531,09	111,06	420,03	79,09
3	534,81	114,10	420,71	78,67
4	538,55	116,83	421,72	78,31
5	542,32	120,16	422,16	77,84

Elaborado por: Las Autoras

La demanda insatisfecha se obtuvo de la diferencia entre la demanda potencial y la oferta para cada año en un horizonte de 5 años, como se observa en la tabla anterior. El porcentaje de demanda insatisfecha calculado resultó ser elevado, y se establece que es ocasionado por la creciente demanda de mariscos en los Estados Unidos por lo que cada vez los empresarios prefieren invertir en este tipo de productos para suministrar a la población consumidora norteamericana.

A parte de lo mencionado se debe destacar que el norteamericano en su mayoría prefiere consumir pescados frescos antes que las conservas y los importadores y productores se decantan por otras variedades como el atún, o el salmón y anchovetas muy comunes en los mares estadounidenses, motivos por el cual se aprecia una oferta de conservas de sardina relativamente baja, aun así, al existir una demanda insatisfecha elevada, amplía las posibilidades de éxito para emprendimientos que quieran abastecer el mercado con este producto.

4.1.4. Cuantificación de la demanda que se atenderá

Para cuantificar la demanda que se atenderá es necesario contar con los datos de la cantidad de demanda insatisfecha del mercado mostrada en el punto anterior y la capacidad de producción instalada del proveedor (mostrada en el Capítulo 5), por lo tanto, se tendrá lo siguiente:

Tabla 8. Proyección de demanda insatisfecha de que atenderá

Periodo	Demanda Insatisfecha (Toneladas)	Demanda Insatisfecha que se atenderá (%)	Demanda Insatisfecha que se atenderá (Toneladas)
1	419,36	70%	293,76
2	420,03	73%	306,96
3	420,71	76%	321,71
4	421,72	80%	337,33
5	422,16	84%	353,88

Elaborado por: Las Autoras

Para conocer el porcentaje de demanda insatisfecha que se atenderá se realizaron conversaciones previas con el proveedor para saber qué porcentaje de su producción estaría dispuesto a vendernos, esto junto con la determinación de la demanda insatisfecha, permitieron calcular el porcentaje a cubrir. Inicialmente serán el 70%, es decir, se buscará cubrir el mercado meta con 293,76 TM, además se define un crecimiento de 3% anual durante los tres primeros años, a partir de ahí se buscará aumentar en un 4% la oferta exportable, con la intención de ganar cuota de mercado e incrementar los ingresos operacionales.

4.2. Plan de Comercial

4.2.1. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado permite a la empresa identificar el grupo de consumidores potenciales a los que se desea abastecer con el producto seleccionado. Para simplificar la selección del segmento del mercado, se ha dividido en 3 categorías como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Segmentación del mercado

Segmentación	Categoría	Descripción
Geográfica	Continente	América del Norte
	País	Estados Unidos
	Ciudad – Estado	Brooklyn – New York
	Edad	Personas de entre 18 y 65 años
Demográfica	Género	Sin distinción de género
	Escolaridad	Sin distinción de nivel académico.
	Clase socioeconómica	Sin distinción
Psicográfica	Conductas	Personas que presentan gustos por consumir productos procedentes del mar y que suelen acudir a restaurantes donde les ofrecen esta clase de alimentos.
	Tendencia	Consumo de alimentos que brindan beneficios a la salud.

Elaborado por: Las Autoras

4.2.2. Estrategias de marketing mix

4.2.2.1. Auditoria y estrategia de producto

4.2.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

El proceso de elaboración de conservas de sardina en salsas gourmet se realiza bajo normas y requerimientos de calidad para poder ser avalado como producto de consumo humano, en el Ecuador las empresas de alimentos procesados acogen obligatoriamente las normas INEN del Servicio Ecuatoriano de Normalización, para sardinas y productos similares o análogos en conserva se utiliza la NTE INEN 185 que a su vez se basa en el Códex Alimentarius, que son normas internacionales y que en Estados Unidos también se emplean. Por lo tanto, en lo que respecta su elaboración no presenta modificaciones requeridas.

En donde sí se exige una adaptación es en la presentación del producto debido al cambio de idioma, en Estados Unidos las etiquetas y descripciones de los productos importados deben llegar en el idioma inglés y con el Sistema Imperial.

4.2.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

Las sardinas son pequeños pescados grasos de la familia del arenque con un excelente valor nutricional y maravillosos beneficios para la salud. Son ricos en ácidos grasos esenciales Omega-3, vitaminas B, particularmente vitamina B12, vitamina D, calcio, fósforo y proteína. Comer sardinas es bueno para la salud del sistema nervioso y el desarrollo del cerebro, la digestión y el metabolismo energético. Sus propiedades nutricionales los recomiendan para fortalecer los huesos y los dientes, mejorar la inmunidad y mejorar el estado de ánimo, así como para desarrollar músculos, mejorar la fertilidad y otros beneficios (Lixandru, 2017). Las sardinas son extremadamente nutritivas y bajas en contaminantes como los metales pesados. Esto los convierte en una opción ideal para la mayoría de las personas, ya que representan los menores riesgos para la salud y prometen brindar beneficios significativos.

En cuanto a su componente secundario, las salsas de tomate también brindan beneficios a la salud del consumidor debido a que el tomate es bajo en calorías, son ricos en vitaminas C, A y K. También contienen altos niveles de potasio y manganeso. Los

tomates también son una buena fuente de fibra, que ayuda a mantener el tracto digestivo saludable al aumentar el volumen de las heces y prevenir el estreñimiento (Coila, 2017).

Con respecto a las salsas picantes, el uso del ají habanero brinda beneficios importantes ya que contienen una alta concentración de vitaminas, minerales, fibra dietética y la capsaicina compuesta, pueden ayudar a prevenir el desarrollo de una serie de condiciones médicas como problemas en el sistema digestivo, como acidez estomacal crónica o síndrome del intestino irritable (Kerns, 2014).

4.2.2.1.3. Componentes centrales del producto

El producto a exportar consiste en porciones de sardinas sumergidas en salsas de tomate o salsa picante, elaborada a base de ají habanero, estarán envasados en un tarro hojalata de dos piezas oval de 15 onzas. El porcentaje de peso de las sardinas corresponde al 65% de la presentación del peso neto de 425 g, mientras que el componente secundario, la salsa será del 35%.

En cuanto al componente nutricional del producto se presenta lo siguiente:

Tabla 10. Componentes nutricionales del producto

DATOS NUTRICIONALES (100 gr)	
Calorías	186 Cals.
Grasas	10,46 g
Carbohidratos	0,74 g
Proteínas	20,86 g

Fuente: FatSecret (2018)

El producto tendrá un tiempo de vida útil de 4 años a partir de su procesado en la planta del proveedor, se deberá conservar a un ambiente fresco y temperatura de entre 22 – 30 °C.

Ilustración 1. Presentación del producto



Fuente: Sardipac

4.2.2.1.4. Componente de envase

El envase consistirá en tarros de hojalata con capacidad para 425 g en peso neto. Posee como medidas 607 mL x 406 mL x 106 mL, el material del envase y tapa es TFS (Tin Free Steel) convencional. A continuación, se muestra una ilustración del modelo de envase utilizado

Ilustración 2. Modelo del envase del producto



Fuente: <https://effimeronline.com>

Ilustración 3. Presentación del envase del producto

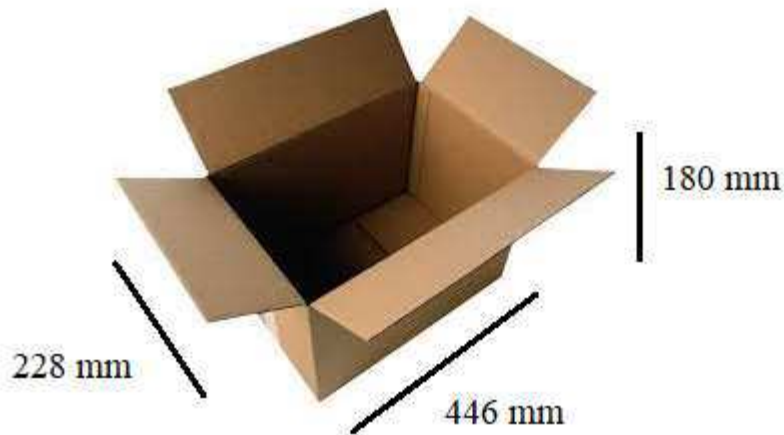


Fuente: Brand Season®

4.2.2.1.5. Componente de embalaje

El embalaje empleado para el producto a exportar consistirá en cajas de cartón corrugado con capacidad para 24 unidades (latas). Este tipo de material permitirá acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar la mercancía hasta la ciudad de destino, son uno de los insumos para embalaje más utilizado gracias a que son prácticos, son de bajo costo, no demandan mucho espacio cuando son almacenados previo a su uso y son reciclables, además brindan un ambiente seco, necesario para la preservación del producto.

Ilustración 4. Componente de embalaje, cartón corrugado



Fuente: Logismarket.com

El componente de embalaje requerido tendrá las siguientes medidas:

Ancho: 228 mm

Largo: 446 mm

Alto: 180 mm

4.2.2.1.6. Regulaciones de etiquetas y embalaje

La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) regula el envasado y etiquetado de los alimentos. La intención de estas regulaciones es mejorar la seguridad de los alimentos distribuidos en los Estados Unidos y mantener a los consumidores informados sobre los alimentos que consumen. La FDA clasifica cualquier

envase que entra en contacto directo con los alimentos como una "sustancia en contacto con alimentos".

Es responsabilidad de la Oficina de Seguridad de Aditivos Alimentarios y del Centro para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición Aplicada (CFSAN) garantizar la seguridad de estas sustancias que entran en contacto con los alimentos. Esto significa que los materiales de embalaje como plásticos, recubrimientos, papeles, colorantes alimentarios y adhesivos deben ser regulados y considerados seguros para su uso. La Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) exige que la tecnología antimicrobiana se incorpore al plástico y los textiles utilizados en los envases de alimentos para evitar el crecimiento de bacterias, moho, hongos, decoloración y olor.

Requisitos de contenido de etiqueta:

- Declaración de identidad
- Contenido neto
- Panel de información nutricional
- Declaración de ingredientes
- Declaración / Advertencia sobre Alérgenos
- País de origen
- Nombre y lugar de trabajo

Es obligatorio que la etiqueta en los Estados Unidos esté escrita de forma íntegra en idioma inglés.

Organismos de normalización:

Estados Unidos: FDA Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos

4.2.2.2. Auditoría y estrategia de precios

4.2.2.2.1. Términos de Venta (Incoterm)

Como término de venta se utilizará el Incoterm CFR (Costo y flete). En un contrato de términos de venta CFR, el vendedor libera bienes para la exportación y entrega cuando los bienes están a bordo. El vendedor paga el precio del transporte internacional y tiene

la obligación de que la mercancía llegue hasta el puerto de destino final. Este término se usa en el transporte marítimo y fluvial. El contrato debe especificar el puerto de destino exacto.

a) Como responsabilidades del vendedor tenemos las siguientes:

Provisión de bienes de conformidad con el contrato: Proporcionar los bienes y la factura comercial, o su mensaje electrónico equivalente, de conformidad con el contrato de venta y cualquier otra evidencia de conformidad que pueda requerir el contrato.

Licencias, autorizaciones y formalidades: Obtener bajo propio riesgo y gasto cualquier licencia de exportación u otra autorización oficial. Llevar a cabo todos los trámites aduaneros necesarios para la exportación de los bienes.

Contrato de transporte y seguro:

a) Contrato de transporte

Contrato en condiciones habituales a su cargo para el transporte de mercancías al puerto de destino convenido por la ruta habitual en un buque de navegación marítima (o buque de navegación interior según corresponda) del tipo utilizado normalmente para el transporte de mercancías de la descripción del contrato.

b) Contrato de seguro

Sin compromiso.

Entrega: Entregar los bienes a bordo del buque en el puerto de embarque en la fecha o con el período estipulado.

Transferencia de riesgos: Asumir todos los riesgos de pérdida de daños a los bienes hasta el momento en que hayan pasado la barandilla del barco en el puerto de embarque.

División de costos: Abonar el flete y todos los demás costes resultantes, así como los costes de embarque de las mercancías a bordo y los gastos de descarga en el puerto de descarga que puedan cobrar las líneas regulares de transporte cuando contraten transporte; pagar los costos de los trámites aduaneros necesarios para la exportación, así como todos los aranceles, impuestos y otros cargos oficiales pagaderos a la exportación.

Aviso al comprador: Indicar al comprador con suficiente antelación que la mercancía ha sido entregada a bordo del buque, así como cualquier otra notificación requerida para permitir al comprador tomar las medidas que normalmente son necesarias para permitirle llevar las mercancías.

Prueba del documento de transporte de entrega o mensaje electrónico equivalente: A menos que se acuerde lo contrario, a su cargo proporcionará sin demora al comprador el documento de transporte habitual para el puerto de destino convenido.

b) En cuanto a las responsabilidades del comprador:

Será el responsable del riesgo de transporte desde el momento en que la mercancía se entrega junto con el barco en el puerto de carga; recibe el transportista y recoge la mercancía entregada en el puerto de destino designado.

4.2.2.2.2. Partida arancelaria

La partida arancelaria es un código numérico por el cual se puede identificar, en cualquier lugar del mundo, un producto determinado. Para las conservas de sardinas en salsas gourmet como tomate y salsas picantes tenemos la siguiente partida arancelaria:

Tabla 11. Partida arancelaria

Partida	Subpartida	Descripción
1604	1604.13	Conservas de sardina (<i>engraulis ringens</i>) en salsa de tomate. Latas tipo "tall" y tipo "oval". Consumo humano

Fuente: embajada.gob.ec

4.2.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

En el mercado objetivo existe una gran variedad de marcas de conservas de sardinas en salsas, teniendo diversos precios y presentaciones. Para analizar los precios del mercado se recopiló una lista de marcas teniendo como referencia presentaciones de 425 gr, en la siguiente tabla se muestran:

Tabla 12. Principales marcas y precios del mercado

Marca y Producto	Cantidad por unidad (Onzas)	Cantidad por unidad (gr)	Precio (Consumidor final)
Roland Sardines in Tomato Sauce	15	425	\$ 2,40
Sol-Mex Sardines in Tomato Sauce with Chili	15	425	\$ 1,78
King Oscar Sardines Zesty Tomato	15	425	\$ 2.55
Wild Planet Wild Sardines in Marinara Sauce	15	425	\$ 2.50
Crowned Prince Sardines in Tomato Sauce	15	425	\$1,65
Goya Sardines in Tomato Sauce	15	425	\$1,98
Goya Sardines in Hot Tomato Sauce	15	425	\$2,22

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Los Autoras

Los precios en el mercado meta pueden oscilar entre los \$0,10 y \$1,00 por onza, las presentaciones más comunes son la de enlatados ovalados de 15 onzas (425 gr) y empaquetados de 3,5 onzas (100 gr). Los sabores de conservas más frecuentes son la salsa de tomate, salsa de tomate picante y salsa de ají o chile.

Los enlatados de sardinas con salsa de tomate son más económicos que las conservas en salsa de ají o salsa de tomate picante, los precios por producto de 425 gr varían enormemente de acuerdo a la marca y el origen de la sardina.

4.2.2.2.4. Estrategias de precios

Porcentaje de incremento medio anual del precio

Para generar utilidades que tiendan al alza año tras año, es importante establecer un porcentaje de incremento medio anual del precio, sin embargo, dicha situación va más

allá de imposiciones del vendedor o exportador, se deben considerar factores externos como los acuerdos comerciales entre los países de origen y destino (Ecuador-Estados Unidos), la demanda, la oferta del mercado, la inflación, entre otros

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

Precio unitario del productor: El productor y proveedor de nuestra empresa, Sardipac, está dispuesto a vender a un costo de \$0.90 (precio por unidad al por mayor) la unidad, el precio de la caja con 24 unidades es de \$21,50, esto mediante negociaciones previas con la empresa en mención.

Precio unitario del exportador: La ganancia bruta que desea ganar la empresa a constituir deberá ser igual o mayor al 30%, por lo tanto, a los \$0,90 del costo por unidad se incrementará dicho porcentaje, y el precio al importador establecido por unidad será \$1,20 para el primer año, y como se mencionó anteriormente, se aumentará este precio a un 3% anual.

Precio unitario del importador: El precio unitario del importador será impuesto por los miembros de la cadena de distribución en el mercado objetivo, por lo tanto, no es competencia para nuestra empresa.

4.2.2.2.5. Método de cobro y pago internacional

El método de cobro o pago internacional que adoptará nuestra empresa será el de transferencia bancaria internacional, se cobrará el 50% de anticipo cuando el cliente solicite el pedido, y el 50% restante cuando la mercadería arribe al puerto de destino. Es importante mantener el contacto con el comprador para que se haga el respectivo seguimiento a la mercancía.

4.2.2.3. Auditoría y estrategia de distribución

4.2.2.2.6. Tipo de transporte

La forma en que se distribuirá el producto será por medio de transporte marítimo previo a la respectiva documentación, requisitos y permisos. Se realizará mediante la empresa Hamburg Süd.

Se considera como el medio de transporte más adecuado, porque el producto posee un tiempo de vida útil prolongado y no será necesario enviarlo por medio aéreo, además de que el transporte marítimo es más accesible hablando en términos económicos.

El sistema en el cual se llevarán las cajas del producto al terminal portuario de destino será mediante contenedores de 20 pies tipo Dry Van, en el cual caben aproximadamente 1800 cajas con 24 unidades de 425 g. Este tipo de contenedores se utiliza para productos secos, que se deben conservar a una temperatura ambiente, ideales para el tipo de mercancía que la empresa ofertará.

4.2.2.2.7. Puerto de origen - destino

La distribución del producto se realizará mediante el contacto con la empresa importadora Season Brand®, a través de este canal se colocará el producto en el mercado meta, ellos a su vez distribuirán bajo su marca a los supermercados como Wal-Mart o Rio Market Inc., The Food Emporium, entre otros.

Puerto de Origen: Puerto de Guayaquil

El Puerto “Libertador Simón Bolívar” de Guayaquil, mantiene la supremacía de las exportaciones con aproximadamente el 85% de la carga privada del Ecuador, lo que equivale a 11.4 millones de toneladas de carga contenerizada para exportaciones. Cuenta con una capacidad de 3 M de TEUS (Twenty-foot Equivalent Unit, que significa Unidad Equivalente a Veinte Pies).

Puerto de Destino: Puerto de New York

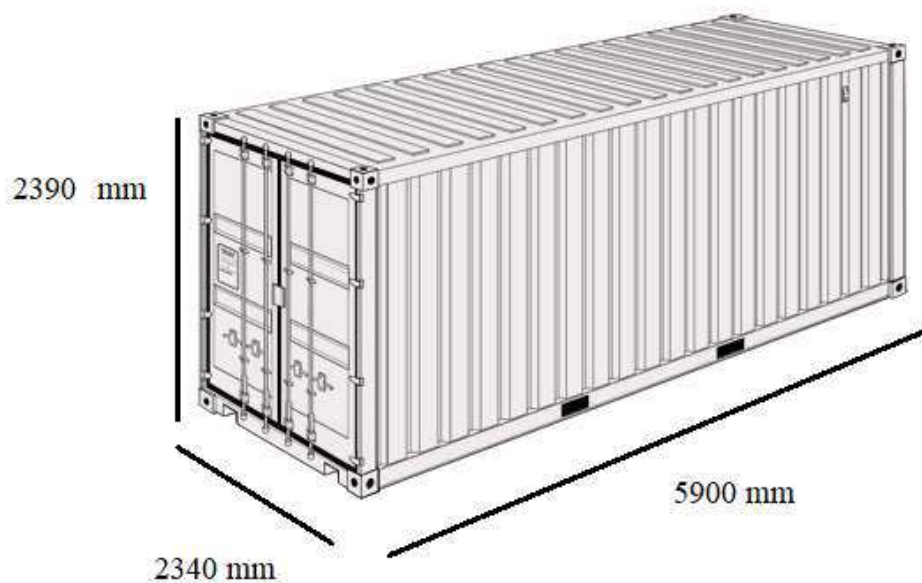
El Puerto de Nueva York y Nueva Jersey es el distrito portuario del área metropolitana Nueva York-Newark que abarca a la región dentro de un radio aproximado de 40 kilómetros desde el monumento nacional de la Estatua de la Libertad. Es considerado el tercer puerto más grande de los Estados Unidos y el más activo en la Costa Este. Anualmente maneja entre 30 y 35 millones de toneladas métricas de carga.

El tiempo estimado para el arribo de las mercancías desde el puerto de Guayaquil a New York es de 11 a 12 días.

4.2.2.2.8. Contenedores

El contenedor seleccionado para el transporte de este tipo de productos es el estándar de 20 pies, será de tipo Dry Van, adecuado para transportar productos secos que requieren de una temperatura ambiente y un clima seco. Cada contenedor tendrá la capacidad de albergar 1800 cajas, cada caja tendrá 24 unidades de latas de 425 g.

Ilustración 5. Contenedor de 20 pies y sus medidas



El contenedor en su interior tendrá las siguientes medidas

Largo: 5900 mm

Ancho: 2340 mm

Alto: 2390 mm

De acuerdo a la relación del número de cajas y el tamaño interno del contenedor se dispone colocar 150 cajas de base, 12 de altura, 10 cajas de ancho y 15 de largo.

4.2.2.4. Auditoría y estrategias de promoción

Como estrategias de promoción se tendrán las siguientes:

Ventas personales: La estrategia de ventas personales se aplicará en primera instancia, cuando se buscará establecer las negociaciones con el comprador, esta modalidad brindará mayores comodidades y facilidades para ambas partes, pudiendo así mostrar los beneficios del producto y llegar a acuerdos que contribuyan tanto al comprador como el vendedor.

Publicidad por redes sociales: El manejo de las redes sociales se han popularizado enormemente en la actualidad, cada vez son más los usuarios de plataformas como Facebook, YouTube o Instagram por lo que resulta atractivo darnos a conocer por medio de estas, mostrando fotos de los productos, números de contactos para pedidos, etc.

Uso de herramientas de marketing digital: Se propone el uso de herramientas como Google Adwars, que, aunque se puede considerar publicidad invasiva, permite mostrar al mundo nuestro producto buscando generar un impacto visual en los usuarios de internet mediante su presentación.

Ruedas de negocio y ferias internacionales: Las ferias internacionales son una gran oportunidad para cualquier emprendedor, a través de ellas se dará a conocer el producto y se podrá interactuar con los compradores potenciales. Se recomienda emplear material P.O.P (Point of Purchase) o punto de compra, que consista materiales didácticos y multimedia como imágenes o vídeos en donde se expongan los beneficios del producto, también es necesario ofrecer degustaciones gratuitas.

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR participa constantemente en ferias internacionales y ruedas de negocios que permiten promover los negocios entre Ecuador y el mundo, es conveniente promocionar el producto mediante asociación con la entidad.

CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

5.1. Objetivos del capítulo

Establecer los parámetros técnicos, organizacionales y legales necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocio seleccionado.

5.2. Plan técnico

5.2.1. Capacidad de producción

La capacidad de producción es un aspecto importante para nuestras aspiraciones, no obstante, depende exclusivamente del proveedor. De acuerdo con la investigación de campo realizada en la empresa productora, SARDIPAC tiene una capacidad instalada de 2000 cajas de 24 unidades al día, esto equivale a un total de 48000 latas de 425 g.

Se ha planeado colocar una oferta en el mercado meta de 691200 latas de 425 g, que hacen un total de 28800 cajas o 16 contenedores anuales, la cantidad provista para la exportación equivale al 4% de la producción anual de la empresa SARDIPAC. La disponibilidad de producción se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 13. Capacidad de producción instalada para exportar al mercado meta

Tiempo	Cantidad de latas de 425 g	Peso (Kg)	Peso (Toneladas)	Cantidad de cajas
Semanal	14400	6120,00	6,12	600,00
Año 1	691200	293760,00	293,76	28800,00

Fuente: SARDIPAC S.A.

Elaborado por: Las autoras

Los cálculos realizados muestran que para el primer año se enviarán al mercado de destino una cantidad de 691200 latas de 425 gr, que hacen un total de 28800 cajas o 16 contenedores.

Tabla 14. Capacidad de producción instalada para exportar proyectado a 5 años

Año	Cantidad de latas de 425 g	Peso (Kg)	Peso (Toneladas)	Cantidad de cajas
Año 1	691200	293760,00	293,76	28800
Año 2	722256	306958,99	306,96	30094
Año 3	756954	321705,58	321,71	31540
Año 4	793719	337330,56	337,33	33072
Año 5	832651	353876,56	353,88	34694

Elaborado por: Las autoras

Se prevé un incremento de la oferta de la empresa exportadora del 4,49%, por lo tanto, el crecimiento en TM se refleja en la tabla anterior, de esta forma, de enviar alrededor de 28800 cajas de 24 unidades en el primer año, pasando a 34694 cajas para el año cinco. En el año 1 se pretende enviar 16 contenedores y al cabo de cinco años serán 20.

En cuanto a la cantidad de contenedores mensuales que se exportarán, se ha ideado teóricamente enviar un contenedor al mes y dos contenedores cada 3 meses, esto durante el primer año que se busca ofertar 16 contenedores, no obstante, esta planificación podría variar de acuerdo a las necesidades y exigencias del cliente.

5.2.2. Localización

5.2.2.1. Macro localización

La Macrolocalización escogida para este modelo de negocios será la ciudad de Manta pertenece a la provincia de Manabí. Limita, al norte, al oeste con el Océano Pacífico, al sur con el Cantón Montecristi, y al este los Cantones Montecristi y Jaramijó.

Se eligió esta ciudad debido a las cercanías con las bases del proveedor SARDIPAC, uno de los socios claves en este emprendimiento, además porque goza de buena infraestructura, servicios básicos, crecimiento comercial y productivo, considerando un lugar ideal para el desarrollo de nuestras actividades operativas.

Ilustración 6. Macrolocalización del negocio (Ciudad de Manta)



Fuente: Secretaría Nacional de Gestión de Riesgo (2013)

5.2.2.2. Microlocalización

Nuestra empresa consistirá en una base compuesta por oficinas donde se tomarán decisiones y se llevará a cabo los planes operativos y logísticos del modelo de negocios, por lo tanto, la microlocalización será un local que posea servicios básicos, vías de acceso en buen estado, buen ambiente laboral. En este caso se buscará en primera instancia el arriendo de un local que cumpla con estos requisitos, se prevé a largo plazo la compra de terreno y la construcción de infraestructura propia.

Las oficinas se encontrarán ubicadas en una infraestructura ubicada en la Avenida 204 y calle 304, contará con un piso y una extensión de 70 m² en donde funcionarán los departamentos requeridos en este emprendimiento. El local posee todos los servicios básicos, vías de acceso en buen estado, buen ambiente laboral, y su costo es relativamente bajo.

Ilustración 7. Microlocalización del negocio



Fuente: Google maps (2018)

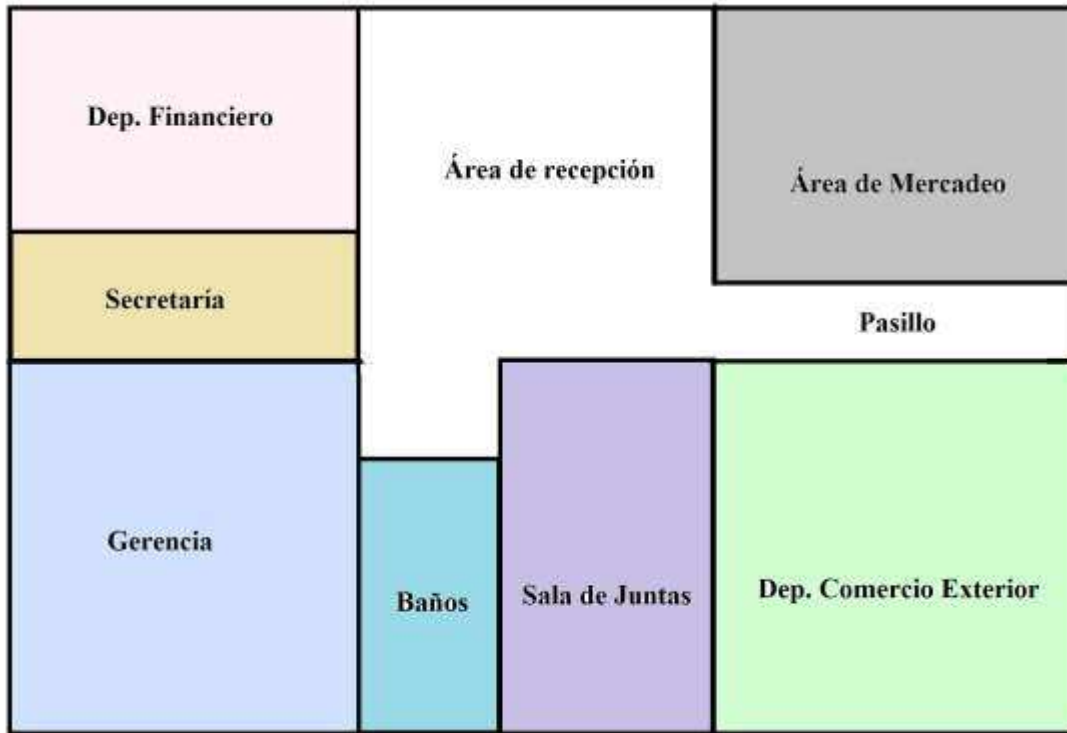
Ilustración 8. Vista interior del local



Fuente: Las Autoras

5.2.3. Distribución instalaciones (layout)

Figura 1. Distribución de instalaciones (Layout)



Elaborado por: Las Autoras

La distribución de las instalaciones se compone de las áreas: Gerencia, secretaría, departamento financiero, departamento de comercio exterior, área de mercadeo, una sala de juntas, un baño, y un área de recepción o sala de espera, todo esto en un área de 70 m² (10 m de ancho y 7 m de largo).

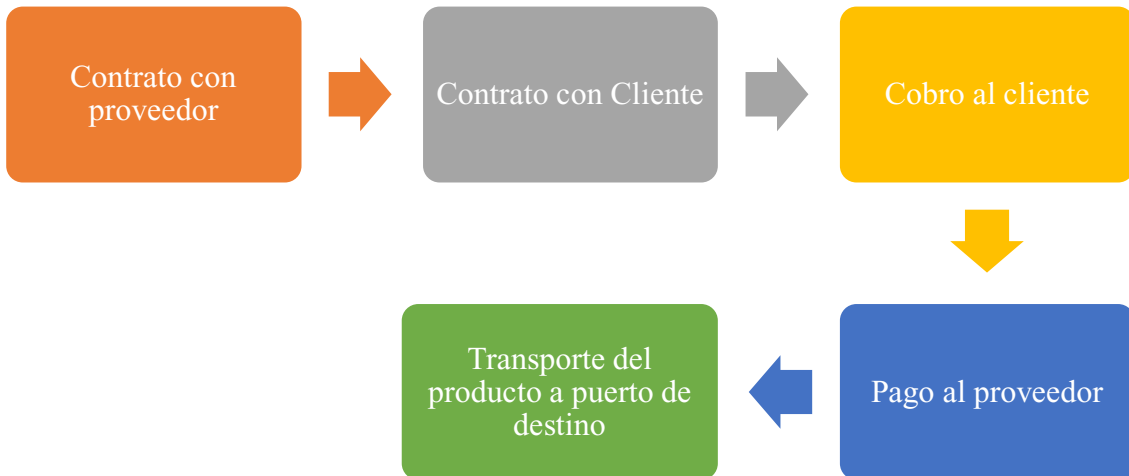
5.2.4. Plan de abastecimiento de productos

Los productos serán adquiridos en SARDIPAC, ellos serán los encargados de la producción, se establecerán contratos anuales de un número determinado de cajas de producto con la empresa mencionada. Esta empresa se encargará de emitir su producto debidamente envasado, etiquetado y embalado, nosotros nos encargaremos de la gestión de documentación, requisitos, logísticas y el pago determinado para cada aspecto. El pago al proveedor por su producto se realizará por medio de transferencia bancaria en pagos mensuales bajo previo acuerdo de las partes interesadas y un contrato de responsabilidades.

Por otro lado, se hará lo mismo con el comprador, a fin de establecer desde un principio la cantidad de productos y costos de ventas que se incurrirán en un periodo anual, esto facilitará el proceso de control tanto administrativo como financiero.

El abastecimiento de productos consistirá en los siguientes pasos:

Figura 2. 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: COMEXSA S.A

Tipo de empresa: Sociedad Anónima.

Operación/proceso: Exportación de conservas de sardina en salsas gourmet al mercado de Brooklyn – Estados Unidos.

Mercado de destino: Brooklyn – New York – Estados Unidos

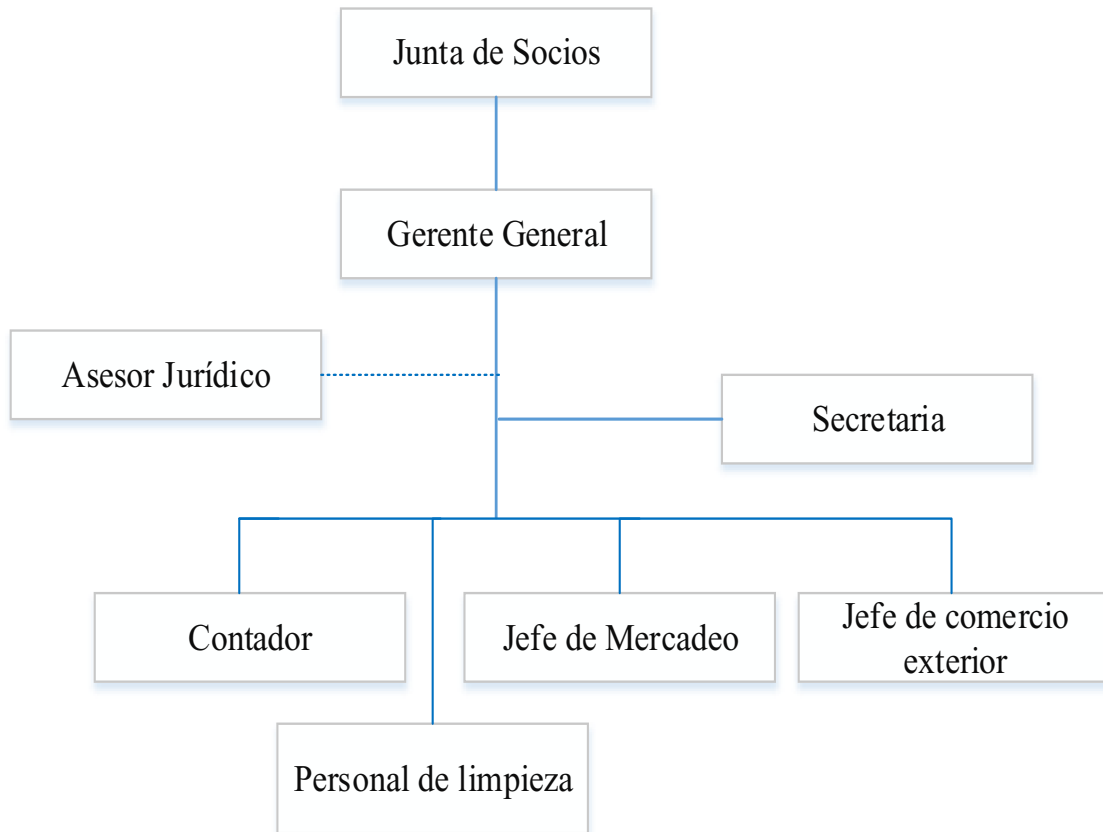
Base de operaciones: Manta, Manabí, Ecuador.

Año de Constitución: 2018

Nombre de Representante Legal: Ileana Carolina Giler Muñoz/ Mishell Estephanie Pérez Carrillo.

5.3.2. Arquitectura Organizacional

Figura 3. Arquitectura Organizacional



Elaborado por: Las Autoras

5.3.3. Distribución de funciones y responsabilidades

5.3.3.1. Junta de propietarios

La junta de accionistas está formada las siguientes personas:

- Carolina Giler con un porcentaje de participación del 50% en el aporte de capital de inversión.
- Estephanie Pérez con un porcentaje de participación del 50% en el aporte de capital de inversión.

Determinados los diversos departamentos y niveles jerárquicos se definen de manera concreta cada función y responsabilidades de los puestos de trabajo.

La Junta de Accionistas deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Aporte de capital para la constitución de la empresa
- Tomar decisiones acordes a las actividades de la empresa
- Velar por el crecimiento y liquidez de la empresa
- Solicitar reuniones con el personal gerencial y financiero para conocer el desarrollo de la empresa

5.3.3.2. Asesor Jurídico

Requerimientos para el cargo: por lo menos un año de experiencia en cargos similares. Contar con una empresa certificada de asesoría jurídica para la contratación de sus servicios.

Funciones y responsabilidades:

- Suministrar asistencia en asuntos de carácter legal.
- Coordinar con la gerencia las acciones a tomar relacionadas con la materia.
- Brindar asesoría a la gerencia de la empresa con respecto a soluciones legales.
- Buscar soluciones a los problemas de carácter legal.
- Expresar opiniones de naturaleza jurídica, requeridos por la junta de accionistas y el gerente administrativo.
- Debe ser capaz de asumir la defensa legal y la representación jurídica de la empresa.

5.3.3.3. Gerente

Tabla 15. Funciones y responsabilidades del Gerente

Función central del cargo
Planificar, coordinar, dirigir y controlar las distintas actividades de la empresa.
Descripción del cargo

Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones adecuadas cuando la empresa así lo requiera • Consolidar a la compañía para afrontar el porvenir de la empresa • Representar legalmente a la empresa
Especificaciones del cargo	
Formación	Ingeniero Comercial/ Ingeniero Comercio Exterior
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en administración de empresas
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un líder • Tener capacidad de negociación • Capaz de tomar decisiones • Ser muy analítico • Motivador

Elaborado por: Los Autoras

5.3.3.4. Contador

Tabla 16. Funciones y responsabilidades del Contador

Función central del cargo	
Entre las funciones del cargo están: elaborar los estados financieros, estructuras de costos, contabilidad, roles de pagos, generar y brindar información acerca del estado financiero de la empresa.	
Descripción del cargo	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los indicadores financieros. • Realizar reportes mensuales de los movimientos económicos de la empresa. • Llevar los reportes financieros de la empresa • Informar acerca de los sucesos de tipo financiero a la junta de accionista y gerencia administrativa

Especificaciones del cargo	
Formación	Ingeniero en contabilidad y auditoría.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares.
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar bajo presión. • Capacidad de negociación. • Capacidad de organización. • Responsable • Analítico

Elaborado por: Los Autoras

5.3.3.5. Jefe de Mercadeo

Tabla 17. Funciones y responsabilidades del Jefe de Ventas

Función central del cargo	
Abastecer y examinar los requerimientos de los clientes.	
Descripción del cargo	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del producto terminado. • Dar a conocer nuestra marca. • Identificar la competencia para formular distintas estrategias de mercado.
Especificaciones del cargo	
Formación	Ingeniero en marketing, ingeniero comercial.

Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en funciones similares
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Responsable. • Buena apariencia y destreza de comunicación • Don de convencimiento

Elaborado por: Los Autoras

5.3.3.6. Secretaria

Tabla 18. Funciones y responsabilidades de la Secretaria

Función central del cargo	
Tramitar y archivar la documentación, mantener un registro de llamadas de los distintos departamentos.	
Descripción del cargo	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir llamadas. • Asistencia a cada departamento de la empresa. • Realizar cartas, memos, cotizaciones.
Especificaciones del cargo	
Formación	Bachiller en secretariado, estudiante de contabilidad.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año en funciones similares

Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del uso de herramientas digitales, Word, Excel, Power Point, etc. • Buena apariencia • Proactiva • Responsable • Organizada • Comunicativa
--------------------------------	--

Elaborado por: Los Autoras

5.3.3.7. Jefe de departamento de comercio exterior

Tabla 19. Funciones y responsabilidades de Jefe de departamento de comercio exterior

Función central del cargo	
Crear, dirigir y asesorar a las empresas en el área del comercio exterior, ser el responsable de la gestión de la documentación, la integración del producto y el sistema aduanero.	
Descripción del cargo	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente el mercado y la segmentación basados en indicadores comerciales y de negocios extranjeros mediante el desarrollo afiliaciones comerciales internacionales. • Informar al Gerente y la junta de socios acerca de las actividades, clientes, planes y estrategias. • Creación de promociones y gestionar la participación en ferias internacionales. • Diseñar estrategias • Buscar la expansión del mercado. • Idear estrategias comerciales.
Especificaciones del cargo	
Formación	Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Un año de experiencia en cargos similares
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Responsable • Capacidad de trabajar bajo presión. • Creativo • Eficiente • Analítico • Comunicativo

Elaborado por: Los Autoras

5.3.3.8. Operador de limpieza

Tabla 20. Funciones y responsabilidades de Operadores de Limpieza

Función central del cargo	
Realizar la limpieza adecuada de todas las áreas de las oficinas de la empresa	
Descripción del cargo	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de instalaciones de las oficinas de la empresa para dar una buena imagen de la misma.
Especificaciones del cargo	
Formación	Bachiller.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos 3 meses de experiencia en funciones similares
Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable • Ser proactivo • Eficiente

	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado
--	--

Elaborado por: Los Autoras

5.3.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Los activos fijos para áreas administrativas son aquellos recursos tangibles en los que la empresa debe invertir para poder llevar a cabo de forma eficiente las actividades operativas lleve a cabo sus actividades.

Tabla 21. Activos fijos para áreas administrativas

Categoría	Detalle	Cantidad
Muebles de oficina	Escritorio gerencial	1
	Silla gerencial	1
	Sillas giratorias	5
	Tandem de tres asientos	2
	Sillas de plástico apilables	10
	Archivadores de 4 gavetas verticales	2
	Escritorios sencillos	5
	Pizarra tinta líquida	2
	Mesa para juntas	1
Equipos de oficina	Acondicionador de Aire 24 BTU	1
	Acondicionador de Aire 12 BTU	2
	Grapadora y perforadora	1
	Central telefónica	1
	Teléfono fijo	5
	Teléfono celular	6
	Fax	1
	Dispensador de agua	3
	Extintor	1
Equipos de computación	Computadora de Escritorio	5
	Computadora Portátil	2
	Impresora láser a color	2
	Proyector	1

Elaborado por: Las Autoras

5.3.5. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

El marco legal considerado es la lista de legislaciones, normativas y políticas que la empresa a constituir debe considerar:

- Constitución Política de la República del Ecuador 2008.
- Ley de Superintendencia de compañías
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Código del Trabajo
- Servicio de Rentas Internas
- 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 Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y su Reglamento.
- Proyectos de Ley: Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento y la Innovación.
- Textos Jurídicos Normativa Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Resoluciones del Comité de Comercio Exterior-COMEX. Número 42, 43, 34
- Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

5.3.6. Plan de salida

En caso de que la empresa no obtenga los resultados esperados, y se presenten serios riesgos de quiebre, se han ideado dos alternativas o planes de salida:

Venta de la empresa: La venta de la empresa será la opción menos radical, consistirá en la venta de la razón social y los activos utilizados para sus operaciones, se dispondrá la venta de las acciones de la misma con el fin de desligarse de la organización y no perder todo el capital invertido. Esta opción puede ser más tardada y arriesgada.

Liquidación: La liquidación de una empresa, aunque parecería ser una opción de vía rápida, resulta ser más complejo de lo que parece en términos legales, la disolución de una sociedad podría ser un proceso prolongado, Aun así, esta estrategia de salida consiste en cerrar las puertas del negocio y liquidar los activos para recuperar parte del capital invertido hasta que se complete la disolución legal.

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 22. Inversión en activos fijos

<i>Muebles y Enseres</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Escritorios estación gerencia KD	1	\$ 946,59	\$ 946,59
Sillón gerencial	1	\$ 206,46	\$ 206,46
Sillas giratorias	5	\$ 100,35	\$ 501,75
Escritorios sencillos	5	\$ 318,00	\$ 1.590,00
Sillas de plástico apilables	10	\$ 40,00	\$ 400,00
Tándem de tres asientos	2	\$ 185,72	\$ 371,44
Archivadores 4 gavetas verticales	2	\$ 248,30	\$ 496,60
Pizarra tinta líquida	1	\$ 37,02	\$ 37,02
Mesa para Reuniones	1	\$ 320,00	\$ 320,00
<i>Subtotal</i>		\$ 2.402,44	\$ 4.869,86
<i>Equipo de Oficina</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Acondicionador de Aire 24 BTU	1	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Acondicionador de Aire 12 BTU	2	\$ 680,00	\$ 1.360,00
Grapadora y perforadora	6	\$ 10,00	\$ 60,00
Central telefónica	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Teléfono fijo	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Teléfono celular	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
Fax	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Dispensador de agua	3	\$ 125,00	\$ 375,00
Extintor	1	\$ 60,00	\$ 60,00
<i>Subtotal</i>		\$ 2.795,00	\$ 5.105,00
<i>Equipo de Computación</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Computadora de Escritorio	5	\$ 620,00	\$ 3.100,00
Computadora Portátil	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Impresora láser a color	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Proyector	1	\$ 425,00	\$ 425,00

Subtotal	\$ 1.570,00	\$ 5.425,00
Total		\$ 15.399,86

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 23. Inversión en activos diferidos

Inversiones en activos diferidos	
Gastos de Constitución	VALOR
Proyecto	\$ 1.067,00
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	\$ 2.511,00

Elaborado por: Las Autoras

6.1.3. Inversión en capital de operación

El capital de operación es la inversión destinada a la compra de los productos para la exportación. Las adquisiciones de estos se realizarán al proveedor SARDIPAC S.A. En la siguiente tabla se detalla la cantidad de latas, el precio y el costo total anual para los próximos 5 años.

Tabla 24. Inversión en capital de operación (primer año)

Año	Cantidad de latas	Precio por lata	Costo
Año 1	691200	\$ 0,90	\$ 618.624,00
Año 2	722256	\$ 0,93	\$ 671.698,49
Año 3	756954	\$ 0,95	\$ 719.106,59
Año 4	793719	\$ 0,98	\$ 777.844,58
Año 5	832651	\$ 1,01	\$ 840.977,23

Elaborado por: Las Autoras

6.1.4. Flujo de depreciación de activos

Tabla 25. 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	\$ 4.869,86	\$ 1.217,47	10	\$ 365,24	\$ 365,24	\$ 365,24	\$ 365,24	\$ 365,24	\$ 3.043,66
Equipo de Computación	\$ 5.425,00	\$ 1.356,25	3	\$ 1.356,25	\$ 1.356,25	\$ 1.356,25			\$ 1.356,25
Equipo de Oficina	\$ 5.105,00	\$ 1.021,00	10	\$ 408,40	\$ 408,40	\$ 408,40	\$ 408,40	\$ 408,40	\$ 3.063,00
Activo Diferido	\$ 2.511,00	\$ 0,00	5	\$ 502,20	\$ 502,20	\$ 502,20	\$ 502,20	\$ 502,20	\$ 0,00
<i>Depreciación Anual</i>				\$ 2.129,89	\$ 2.129,89	\$ 2.129,89	\$ 773,64	\$ 773,64	\$ 7.462,91

Elaborado por: Las Autoras

6.2. Plan de Financiamiento

6.2.1. Estrategia de financiamiento

Tabla 26. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activos Circulantes</i>		<i>Pasivo Diferido</i>	
Efectivo	\$ 60.000,00	Préstamo a Largo Plazo	\$ 58.433,15
Total	\$ 60.000,00	Total Pasivos	\$ 58.433,15
<i>Activos No Circulantes</i>		PATRIMONIO	
Equipo de Computación	\$ 5.425,00	Capital Propio	\$ 19.477,72
Muebles y Enseres	\$ 4.869,86	Total Patrimonio	\$ 19.477,72
Equipo de Oficina	\$ 5.105,00		
Activos intangibles	\$ 2.511,00		
Total	\$ 17.910,86		
Total Activos	\$ 77.910,86	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 77.910,86

Elaborado por: Los Autoras

El estado de la situación financiera refleja el balance entre los activos y pasivos del modelo de negocios. Se establece una inversión inicial de \$77.910,86, conformado por los activos fijos tangibles y activos fijos intangibles o gastos de constitución, también conocidos como activos diferidos, con un total de \$17.910,86; y una cuenta de efectivo por \$60.000,00 que permitirán la compra de los productos a ser exportados para el primer mes de actividades, posterior a ello, se estima que los ingresos operacionales permitirán sustentar los costos y gastos operativos.

Las líneas de financiamiento que abastecen a este proyecto se conforman por el aporte de los socios con 25% de participación, equivalentes a \$19.477,72 y un préstamo bancario con una participación del 75% equivalentes a un monto de \$58.433,15. Dicho préstamo se realizará mediante la entidad BAN ECUADOR a una tasa de interés anual del 11,5% por un plazo de 5 años.

Tabla 27. Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial

<i>Financiamiento del Proyecto</i>	
<i>Porcentaje de Apalancamiento</i>	
75,00%	25,00%
<i>Préstamo</i>	<i>Capital Propio</i>
\$ 58.433,15	\$ 19.477,72

Elaborado por: Las Autoras

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

Permite conocer el estado de la amortización del préstamo bancario, el pago, el interés y las cuotas mensuales y anuales durante el periodo de 5 años.

Tabla 28. Tabla de amortización

<i>Préstamo</i>	\$ 58.433,15
<i>Tasa</i>	11,50%
<i>Periodo (Años)</i>	5

<i>Periodo</i>	<i>Pago</i>	<i>Amortización</i>	<i>Interés</i>	<i>Saldo</i>
0				\$ 58.433,15
1	\$ 16.009,62	\$ 9.289,80	\$ 6.719,81	\$ 49.143,34
2	\$ 16.009,62	\$ 10.358,13	\$ 5.651,48	\$ 38.785,21
3	\$ 16.009,62	\$ 11.549,32	\$ 4.460,30	\$ 27.235,89
4	\$ 16.009,62	\$ 12.877,49	\$ 3.132,13	\$ 14.358,40
5	\$ 16.009,62	\$ 14.358,40	\$ 1.651,22	\$ 0,00

Saldo=Saldo - Interés
Interés=Saldo *
Tasa
Amortización=Pago(Tasa, Periodo,- Saldo)
Pago=Amortización + Interés

<i>Pago mensual</i>
\$ 1.334,13

Elaborado por: Las Autoras

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

Este indicador financiero se utiliza para determinar el valor de la inversión en el tiempo, efectuar el cálculo del valor actual de un capital futuro y evaluar el proyecto de inversión.

Tabla 29. Determinación de la Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del accionista

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

Elaborado por: Las Autoras

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

$$WACC = (W_e * TMAR) + (W_d * (1 - T_i) * i)$$

Simbología:

W_e : El porcentaje de aportación de los socios

W_d : Porcentaje de aportación de terceros

TMAR: El interés que desean ganar los accionistas

T_i : Impuesto fiscal

i : Tasa de interés que cobran los terceros

Tabla 30. Datos del cálculo WACC

<i>WACC</i>	
<i>W_e</i>	25,00%
<i>W_d</i>	75,00%
<i>TMAR</i>	10,96%
<i>T_i</i>	33,70%
<i>i</i>	11,50%
<i>WACC</i>	8,46%

Elaborado por: Las Autoras

$$\text{WACC} = (25\% * 10,96\%) + (70\% * (1 - 33,75\%) * 11,50\%)$$

$$\text{WACC} = 8,46\%$$

Tasa de descuento calculado es de 8,46%.

6.3. Proyecciones de Ingresos Operacionales

6.3.1. Proyección de las ventas (unidades)

Tabla 31. Proyección de ventas

Año	Latas (425 gr)	Nº de Cajas
Año 1	691200	28800
Año 2	722256	30094
Año 3	756954	31540
Año 4	793719	33072
Año 5	832651	34694

Elaborado por: Las Autoras

6.3.2. Proyección de los precios

La proyección de precios de la oferta exportable tendrá un incremento del 3% anual:

Tabla 32. Proyección de precios

Año	Precio de Latas (425 gr)	Precio de Cajas
Año 1	\$ 1,20	\$ 28,80
Año 2	\$ 1,24	\$ 29,66
Año 3	\$ 1,27	\$ 30,55
Año 4	\$ 1,31	\$ 31,47
Año 5	\$ 1,35	\$ 32,41

Elaborado por: Las Autoras

6.3.3. Proyección de los ingresos

Tabla 33. Proyección de ingresos

Año	Latas (425 gr)	Precio Unitario	Ingreso total
Año 1	691.200	\$ 1,20	\$ 829.440,00
Año 2	722.256	\$ 1,24	\$ 892.708,96
Año 3	756.954	\$ 1,27	\$ 963.663,38
Año 4	793.719	\$ 1,31	\$ 1.040.781,77
Año 5	832.651	\$ 1,35	\$ 1.124.586,87

Elaborado por: Las Autoras

6.4. Proyección de costos y gastos operacionales

6.4.1. Costos operacionales

Tabla 34. 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	\$ 1.500,00	\$ 24.000,00	\$ 25.500,00	\$ 27.000,00	\$ 28.500,00	\$ 30.000,00
Transporte y seguro interno	\$ 450,00	\$ 7.200,00	\$ 7.650,00	\$ 8.100,00	\$ 8.550,00	\$ 9.000,00
THC	\$ 150,00	\$ 2.400,00	\$ 2.550,00	\$ 2.700,00	\$ 2.850,00	\$ 3.000,00
Gastos en puerto	\$ 300,00	\$ 4.800,00	\$ 5.100,00	\$ 5.400,00	\$ 5.700,00	\$ 6.000,00
Certificado sanitario	\$ 25,00	\$ 400,00	\$ 425,00	\$ 450,00	\$ 475,00	\$ 500,00
Certificado de origen	\$ 5,00	\$ 80,00	\$ 85,00	\$ 90,00	\$ 95,00	\$ 100,00
Certificado de captura de pesca	\$ 25,00	\$ 400,00	\$ 425,00	\$ 450,00	\$ 475,00	\$ 500,00
Total	\$ 2.455,00	\$ 39.280,00	\$ 41.735,00	\$ 44.190,00	\$ 46.645,00	\$ 49.100,00

Elaborado por: Las Autoras

6.4.2. Gastos operacionales

Tabla 35. Gastos de servicios básicos

<i>Gastos de servicios básicos</i>		
<i>Detalle</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Energía eléctrica	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Agua Potable	\$ 60,00	\$ 720,00
Teléfono	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Internet	\$ 65,00	\$ 780,00
Total	\$ 370,00	\$ 4.440,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 36. 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 A4 x 500 U	5	\$ 3,00	\$ 15,00	\$ 180,00
Tóner para impresoras laser	2	\$ 90,00	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Cajas de Grapa	2	\$ 0,50	\$ 1,00	\$ 12,00
Caja de clips	2	\$ 0,60	\$ 1,20	\$ 14,40
Folders	2	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 120,00
Varios suministros			\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total		\$ 99,10	\$ 207,20	\$ 3.686,40

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 37. Gastos de mantenimiento

<i>Detalle</i>	<i>v. mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 15,00	\$ 180,00
Recarga de extintores	\$ 5,00	\$ 60,00
Gastos Varios	\$ 50,00	\$ 600,00
Total	\$ 70,00	\$ 840,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 38. Gastos de publicidad

Gasto de Publicidad	
<i>Detalle</i>	<i>Valor Anual</i>
Materiales y stands para promoción	\$ 2.800,00
Logística de Ferias de Negocios internacionales	\$ 12.000,00
Herramientas digitales de publicidad	\$ 300,00
Publicidad pagada Redes Sociales	\$ 300,00
Mantenimiento de página web	\$ 240,00
Total	\$ 15.640,00

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 39. Gastos de salarios del personal de la empresa

<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 Anual Año 2...</i>
	<i>Salario Mensual</i>	<i>Décimo Tercer Sueldo</i>	<i>Décimo Cuarto Sueldo</i>	<i>Fondo de Reserva*</i>						
					<i>11,15%</i>	<i>1,00%</i>				
Gerente	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 200,70	\$ 18,00	\$ 900,00	1	\$ 27.310,40	\$ 29.109,68
Contador	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 89,20	\$ 8,00	\$ 400,00	1	\$ 12.352,40	\$ 13.152,08
Secretaria	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 66,90	\$ 6,00	\$ 300,00	1	\$ 9.360,80	\$ 9.960,56
Jefe de Comercio Exterior	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 111,50	\$ 10,00	\$ 500,00	1	\$ 15.344,00	\$ 16.343,60
Jefe de Mercadeo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 111,50	\$ 10,00	\$ 500,00	1	\$ 15.344,00	\$ 16.343,60
Personal de limpieza	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 0,00	\$ 43,04	\$ 3,86	\$ 193,00	1	\$ 6.159,79	\$ 6.545,63
Total	\$ 5.586,00	\$ 5.586,00	\$ 2.316,00	\$ 0,00	\$ 622,84	\$ 55,86	\$ 2.793,00	6	\$ 85.871,39	\$ 91.455,15

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 40. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas

<i>Flujo de Caja del Inversionista</i>						
<i>Detalle</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>
Ingresos		\$ 829.440,00	\$ 892.708,96	\$ 963.663,38	\$ 1.040.781,77	\$ 1.124.586,87
Costos de Ventas		\$ 618.624,00	\$ 671.698,49	\$ 719.106,59	\$ 777.844,58	\$ 840.977,23
Margen bruto		\$ 210.816,00	\$ 221.010,47	\$ 244.556,80	\$ 262.937,18	\$ 283.609,64
Gastos Operativos						
Sueldos		\$ 85.871,39	\$ 91.455,15	\$ 93.284,26	\$ 95.149,94	\$ 97.052,94
Depreciación		\$ 2.129,89	\$ 2.129,89	\$ 2.129,89	\$ 773,64	\$ 773,64
Servicios básicos		\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00
Suministros de Oficina		\$ 3.686,40	\$ 3.686,40	\$ 3.686,40	\$ 3.686,40	\$ 3.686,40
Gastos Varios		\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
Gastos logísticos		\$ 39.280,00	\$ 41.735,00	\$ 44.190,00	\$ 46.645,00	\$ 49.100,00
Alquiler de local		\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
Gasto de Publicidad		\$ 15.640,00	\$ 15.640,00	\$ 15.640,00	\$ 15.640,00	\$ 15.640,00
Total Gastos Operativos		\$ 160.287,68	\$ 168.326,44	\$ 172.610,55	\$ 175.574,98	\$ 179.932,98
Utilidad Operacional		\$ 50.528,32	\$ 52.684,03	\$ 71.946,25	\$ 87.362,20	\$ 103.676,66
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamos		\$ 6.719,81	\$ 5.651,48	\$ 4.460,30	\$ 3.132,13	\$ 1.651,22
Utilidad antes de Particip. e Impto.		\$ 43.808,51	\$ 47.032,54	\$ 67.485,95	\$ 84.230,08	\$ 102.025,44
15% Participación de Trabajadores		\$ 6.571,28	\$ 7.054,88	\$ 10.122,89	\$ 12.634,51	\$ 15.303,82
Utilidad antes Impto a la Renta		\$ 37.237,23	\$ 39.977,66	\$ 57.363,06	\$ 71.595,56	\$ 86.721,63
Impuesto a la Renta		\$ 8.192,19	\$ 8.795,09	\$ 12.619,87	\$ 15.751,02	\$ 19.078,76
Utilidad Neta		\$ 29.045,04	\$ 31.182,58	\$ 44.743,18	\$ 55.844,54	\$ 67.642,87

Elaborado por: Las Autoras

6.6. Flujos de fondos del proyecto

Tabla 41. Flujo de fondos del proyecto

<i>Detalle</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>		\$ 29.045,04	\$ 31.182,58	\$ 44.743,18	\$ 55.844,54	\$ 67.642,87
<i>Depreciación y amortización Intag.</i>		\$ 2.129,89	\$ 2.129,89	\$ 2.129,89	\$ 773,64	\$ 773,64
<i>Amortización de la deuda</i>		\$ 9.289,80	\$ 10.358,13	\$ 11.549,32	\$ 12.877,49	\$ 14.358,40
<i>Flujo del inversionista</i>		\$ 21.885,13	\$ 22.954,33	\$ 35.323,76	\$ 43.740,69	\$ 54.058,11
<i>(-) Inversión Inicial</i>	-\$ 19.477,72					
<i>(-) Préstamo</i>	-\$ 58.433,15					
<i>Valor de Desecho</i>						\$ 7.462,91
<i>Flujo Total</i>	-\$ 77.910,86	\$ 21.885,13	\$ 22.954,33	\$ 35.323,76	\$ 43.740,69	\$ 61.521,02

Elaborado por: Las Autoras

6.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

6.3.1. Cálculo del VAN

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que permite conocer la viabilidad del proyecto.

Fórmula:

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

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f5}{(1+i)^{n5}} - \text{Inversión Inicial}$$

Resultado:

<p>VAN = \$ 62.071,75</p>

Mediante los cálculos realizados se determinó un VAN de \$ 62.071,75

6.3.2. Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero empleado para la evaluación de los proyectos de inversión, fija una tasa en la cual el VAN deberá ser cero, si es superior a la tasa de oportunidad o descuento, determinar la rentabilidad del negocio.

Formula:

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

La TIR determinada para este modelo de negocios es 30,26 %. A continuación, se muestran los indicadores financieros para conocer si el negocio es rentable.

Tabla 42. Indicadores financieros

Parámetro	Valor
WACC	8,46 %
VAN	\$ 62.071,75
TIR	30,26%

Elaborado por: Las Autoras

6.3.3. Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK

El periodo de recuperación de la inversión PAY BACK, se calcula para determinar el periodo en el cual los accionistas de este modelo de negocios habrán recuperado la inversión inicial.

Tabla 43. Periodo de recuperación de inversión Pay Back

PayBack						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	-\$ 77.910,86	\$ 21.885,13	\$ 22.954,33	\$ 35.323,76	\$ 43.740,69	\$ 61.521,02
Flujo de Efectivo Descotado	-\$ 77.910,86	\$ 20.178,37	\$ 19.513,65	\$ 27.687,11	\$ 31.610,64	\$ 40.992,84
Flujo de Efectivo Dscotado. Acumulado	-\$ 77.910,86	-\$ 57.732,49	-\$ 38.218,85	-\$10.531,74	\$ 21.078,90	\$ 62.071,75

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo con los cálculos realizados, el periodo de recuperación de la inversión será a partir del año 4.

6.3.4. Punto de Equilibrio

Tabla 44. Punto de Equilibrio (cajas con 24 unidades)

<i>Punto de Equilibrio Cantidad de cajas</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	\$ 158.157,79
Costo Variable	\$ 21,50
Precio	\$ 28,80
<i>P.E.Q</i>	<i>21.665,45</i>

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 45. Punto de Equilibrio (ingresos)

<i>Punto de Equilibrio \$</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	\$ 158.157,79
Costo Variable	\$ 21,50
Precio	\$ 28,80
<i>P.E.Q</i>	<i>\$ 623.964,97</i>

Elaborado por: Las Autoras

El cálculo del punto de equilibrio permitió determinar que se necesitan exportar 21.665,45 cajas de 24 unidades del producto o ingresar \$ 623.964,97 por actividades operativas, en dichas cantidades e ingresos la empresa se encontrará en un punto en el cual no perderá ni ganará.

6.4. Análisis de los resultados de la evaluación financiera

Para que este modelo de negocios pueda iniciar sus actividades es necesario su inversión inicial que mediante el presenta plan financiero se pudieron establecer. Es así que la empresa requerirá un monto de \$15.399,86 para la adquisición de activos fijos tangibles, \$ 2.511,00 para inversión en activos diferidos o activos intangibles. Se contará con un préstamo bancario de \$58.433,15 emitido por BAN Ecuador a una tasa de interés

anual del 11,5% por 5 años de plazo, el capital de los accionistas corresponde a un monto de \$ 19.477,72, que en conjunto suman una inversión inicial de \$77.910,86.

La inversión en costos de operación, también considerados como costos de venta responden a un valor de \$618.624,00 para el primer año, debido a que se planea exportar 691200 latas de 425 gr con un costo de \$0,90 impuesto por el proveedor. Estos costos tendrán un crecimiento anual según el aumento del precio de la lata estimada del 3% por cada año y la oferta de la empresa que corresponde a un incremento del 3% durante los tres primeros periodos, a partir de ahí se optará por aumentar en un 4%.

En cuanto a los precios al importador o cliente, se proyecta un crecimiento de 3% anual, empezando por \$1,20 por unidad, \$28,80 por caja que permitirán generar ingresos de \$ 829.440,00, \$ 892.708,96, \$ 963.663,38, \$ 1.040.781,77 y \$ 1.124.586,87 para el año 1,2,3,4 y 5 respectivamente.

Acercas de los costos y gastos operacionales, la empresa a constituir presenta montos anuales por concepto de costos logísticos estimados en \$ 43.013,28 anuales para el primer año, \$ 45.701,61 para el año 2, \$ 48.389,94 para el año 3, \$ 51.078,27 para el año 4, y \$ 53.766,60 anuales para el año 5. El gasto en servicios básicos estimados en \$4.440,00 anuales, suministros de oficina en \$ 3.686,40, gastos de mantenimiento en \$840,00, gastos de publicidad y promoción en \$15.640,00. En cuanto al gasto de salarios de personal administrativo, este asciende a \$ 85.871,39 para el año 1 y a partir del año 2 será \$91.455,15 debido a la suma de los fondos de reserva que se pagan a partir del décimo tercer mes de actividades del personal en la empresa.

La tasa de descuento WACC se calculó en 8,46%, el VAN en \$ 62.071,75 y la TIR en 30,26%, indicadores que permitieron determinar que este proyecto es rentable debido a que la TIR resultó ser ampliamente mayor que la tasa de descuento. El periodo de recuperación de la inversión será es a partir del cuarto año.

CONCLUSIONES

- El modelo de negocios realizado permitió conocer que las conservas de sardina en salsas gourmet son un producto con varios beneficios para la salud del ser humano, por lo que la propuesta de valor del emprendimiento, no solo equivale a la generación de ingresos sino también a la contribución de la relativa nueva y creciente tendencia de alimentación sana.
- Se escogió como destino de exportación a la ciudad de Brooklyn – New York, Estados Unidos, demostrando ser un mercado con bastantes oportunidades debido a que es una de las ciudades más pobladas del país norteamericano y que presentan una demanda elevada, poseen una economía estable, el ritmo de vida de sus habitantes hace que la adquisición de alimentos saludables y de fácil consumo se popularice, las buenas relaciones comerciales que tiene con el Ecuador es otro de los aspectos claves que favorecen a la toma de decisión para la inversión de este emprendimiento.
- Como proveedor de productos se contará con la empresa SARDIPAC, compañía local encargada de la producción de la oferta exportable y uno de los socios claves del modelo de negocios. Por su parte, el canal de distribución escogido es mediante una empresa importadora de productos alimenticios en conservas, sobre todo de origen marino, denominado Season Brand ®, quien se encargará de distribuir el producto a exportar en los supermercados y tiendas mayoristas y minoristas, y los restaurantes en el mercado meta.
- La oferta de sardinas en el mercado objetivo es relativamente bajo, debido a que últimamente se está dando énfasis a productos como los mariscos y el atún, sin embargo, el consumo per cápita se ha mantenido por más de 20 años, lo que resulta en una demanda insatisfecha atractiva que brinda oportunidades a empresarios que desean colocar esta clase de productos en el país estadounidense.
- El aditamento de las salsas de tipo gourmet en dos presentaciones, salsas picantes y salsa de tomate hace que el producto sea más atractivo, ya que el habitante de Brooklyn gusta de este tipo de insumos, tanto así, que los Estados Unidos es el principal importador y consumidor de esta clase de elaborados a nivel mundial.
- El plan financiero desarrollado establece que el proyecto es rentable, se determinó un VAN de \$ 62.071,75, y una TIR del 30,26%, siendo superior a la tasa de

descuento WACC calculada en 8,46%, y un periodo de recuperación de inversión Pay Back a partir del año 4.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gobierno Nacional que se brindan más facilidades en cuanto al crédito de la banca pública en proyectos de inversión destinados a la exportación, reduciendo las tasas de interés y ampliando el plazo de pago, con la finalidad de que los empresarios decidan invertir más en negocios internacionales.
- De darse la puesta en marcha de este modelo de negocios es necesario la aplicación de las estrategias del plan de marketing mix establecidos en este trabajo, ya que de acuerdo con la investigación realizada son las más ideales para la oferta del producto seleccionado en el mercado escogido.
- Se depende exclusivamente del proveedor y el comprador, ya que son los únicos socios claves con los que se cuentan, es importante para seguir generando más valor incursionar con más proveedores y clientes que permitan incrementar la oferta de la empresa.
- Se recomienda la participación en ferias de negocios que permitan promocionar al producto mediante la degustación y presentación de sus beneficios y atributos, esto permitirá conseguir más clientes e incursionar en nuevos mercados.
- El modelo de negocio resultó ser rentable económicamente, por lo cual se recomienda su inversión, sin embargo, es importante considerar que los datos observados en este estudio son aproximaciones y por lo tanto deben ser tomados como tal, aun así, el mercado seleccionado presenta muchas oportunidades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades 2018	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Elaboración del Anteproyecto																										
Presentación de Anteproyecto																										
Aprobación de Anteproyecto de Trabajo de Titulación																										
Recolección del material bibliográfico																										
Definición de la propuesta de valor, recursos, actividades, y socios claves																										
Elaboración del plan estratégico																										
Desarrollo del plan comercial, determinación de la oferta, demanda, demanda insatisfecha y demanda a cubrir																										
Elaboración del plan técnico - organizacional																										
Desarrollo del plan económico – financiero																										
Determinación de factibilidad del proyecto																										
Elaboración de conclusiones y recomendaciones																										
Correcciones generales del trabajo de titulación																										
Corrección y entrega del trabajo final de Titulación																										
Sustentación ante el tribunal de defensa de trabajo de titulación																										

PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Ítem	Detalle	Valor
1	Transporte y Movilización	US \$ 100,00
2	Documentos	US \$ 100,00
3	Impresiones y copias	US \$ 100,00
4	Internet	US \$ 120,00
5	Libros, revistas y periódicos	US \$ 200,00
6	Alimentación	US \$ 100,00
7	Investigación	US \$ 100,00
8	Sustentación	US \$ 150,00
9	Subtotal	US \$ 970,00
10	Imprevistos (10 %)	US \$ 97,00
11	TOTAL	US \$ 1067,00

El costo total del trabajo será de \$1067,00 y será financiado en su totalidad por las autoras del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acebo, M., & Nuñez, A. (Octubre de 2016). *ESTUDIOS INDUSTRIALES ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES. INDUSTRIA DE LA PESCA*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriapesca.pdf>
- Albán, M., Prieto, I., Muñoz, G., Guzmán, J., & Falcon, E. (2006). *Evaluación de los Impactos Ambientales y Capacidad Institucional Frente al Libre Comercio en la Region Andina*. Obtenido de Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental: <http://www.oas.org/dsd/environmentlaw/documents/ecuador%20final.pdf>
- Axe. (2018). *Nutrición del banano, preocupaciones, beneficios y recetas*. Obtenido de Dr. Axe: <https://draxe.com/banana-nutrition/>
- Banco Mundial. (2016). *Población entre 15 y 64 años de edad (% del total)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.1564.TO.ZS?view=chart>
- BBC. (2009). *"Sardina"*. Obtenido de El buen glosario de alimentos BBC en todo el mundo.
- BBC Mundo. (24 de Febrero de 2017). *Estados Unidos: 11 millones en riesgo y otras cuatro cifras que muestran la magnitud de las nuevas medidas de deportación de personas indocumentadas de Donald Trump*. Obtenido de Portal Web de la BBC: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39072296>
- Blacio, J. (2009). *Métodos de Pesca*. Obtenido de Repositorio Institucional de la ESPOL: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6348/1/TNP%20Cap3%20M%C3%A9todos%20de%20Pesca.pdf>
- Browne, K. (2012). *Kali, The Food Goddess*. Bloomington.
- Cámara Nacional de Pesquería. (Octubre de 2017). *Conservas de sardinas. Exportaciones 2016-2017*. Obtenido de <https://camaradepesqueria.com/wp-content/uploads/2017/11/SARDINAS-EN-CONSERVA-ENERO-SEPTIEMBRE-2017.pdf>
- Cámara Nacional de Pesquería. (Junio de 2017). *Sector pesquero y acuícola cuentan con su propio Ministerio*. Obtenido de <https://camaradepesqueria.com/sector-pesquero-acuicola-cuentan-propio-ministerio/>

- CBI. (2017). *Exporting dried tropical fruit to Europe*. Obtenido de Center for the Promotion of Imports of EU: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/dried-tropical-fruit/>
- Chen, C., Xuefeng, & Shao, S. (2015). Effects of Omega-3 Fatty Acid Supplementation on Glucose Control and Lipid Levels in Type 2 Diabetes: A Meta-Analysis. *One a peer reviewed* .
- Coila, B. (Octubre de 2017). *Los beneficios para la salud de comer productos de tomate cocidos*. Obtenido de Livestrong: <https://www.livestrong.com/article/458925-the-health-benefits-of-eating-cooked-tomato-products/>
- Datos Macro. (Abril de 2018). *Mejora el PIB trimestral de Estados Unidos en el primer trimestre*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/pib/usa>
- Del Mar, Shaw, & Turner. (2005). Tryptophan and 5-hydroxytryptophan for depression. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*.
- Economipedia. (2015). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- El Comercio. (23 de Julio de 2011). *La captura de sardina está en apogeo*. Obtenido de Versión Digital de Diario El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/captura-de-sardina-apogeo.html>
- El Diario. (3 de Septiembre de 2012). *70% de sardina al exterior*. Obtenido de Versión Digital de El Diario: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/241081-70-de-sardina-al-exterior/>
- EUMOFA. (2017). *LA SARDINA EN CONSERVA ESTRUCTURA DE PRECIOS EN LA CADENA DE SUMINISTROS*. Obtenido de Observatorio Europeo del Mercado de los Productos de la Pesca y de la Acuicultura : <https://www.eumofa.eu/documents/20178/102920/La+sardina+en+conserva+en+Portugal.pdf/72756634-98f7-44b4-b132-9a417315fa13>.
- FAO. (1995). *Codex standard for canned sardines and sardine-type products codex stan 94 –1981*. Obtenido de FAO/WHO Codex Alimentarius .
- FAO. (2003). *INFORMACIÓN SOBRE LA ORDENACIÓN PESQUERA: LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/fi/oldsite/FCP/es/ecu/body.htm>

- FAO. (2014). *Características, estructura y recursos del sector pesquero de Ecuador*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es
- Food Standards Agency. (Junio de 2004). *What's an oily fish?*
- González, N., & Solís, E. (2010). *CARACTERÍSTICAS BIOLÓGICO - PESQUERAS Y PROCESO DE ELABORACIÓN DE ENLATADOS DE LA PINCHAGUA (Opisthonema spp.) EN ECUADOR*. Obtenido de Boletín Científico y Técnico del Instituto Nacional de Pesca 19-46: <https://www.oceandocs.org/bitstream/handle/1834/4792/2.%20Pinchagua%20Codex%20Alimt.pdf?sequence=1>
- Guía Nutrición. (2014). *Vitaminas en Pescado, sardina, del Pacífico, en lata en salsa de tomate, sólidos con hueso drenado*. Obtenido de <http://www.guia-nutricion.com/pescado-sardina-del-pacifico-en-lata-en-salsa-de-tomate-solidos-con-hueso-drenado/vitaminas/>
- Kanazawa, & Sakakibara. (2000). High content of dopamine, a strong antioxidant, in Cavendish banana. *Journal of agricultural and Food Chemistry*, 48(3).
- Kennedy, D. (2016). B Vitamins and the Brain: Mechanisms, Dose and Efficacy—A Review. *Nutrients*.
- Kerns, M. (2014). *¿Cuáles son los beneficios de comer habaneros?* Obtenido de Healthy eating: <http://healthyeating.sfgate.com/benefits-eating-habaneros-2505.html>
- Lixandru, M. (Diciembre de 2017). *Propiedades y beneficios de las sardinas*. Obtenido de Nature World: <https://www.natureword.com/properties-and-benefits-of-sardines/>
- López. (2014). *Banana deshidratada*. Obtenido de <https://sucesoresdeignaciolopez.com/frutas-deshidratadas/99-banana-deshidratado.html>
- MAPAMA. (2013). *Mercado de la Sardina*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España: http://www.mapama.gob.es/es/pesca/temas/mercados-economia-pesquera/02_INFORME_SARDINA_JUNIO_2013_tcm7-329610.pdf
- MIFIC. (2015). *Mercado de frutas deshidratadas en Alemania*. Obtenido de Ministerio de Fomento de Industria y Proceso: <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20CNPE/Fichas%20Producto>

- %20Mercado%202015/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20Alemania.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>.
- Santander. (2017). *Estados Unidos: Política y Economía*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Servicio Nacional de Pesca Marina. (2016). *Consumo per capita productos del mar Estados Unidos 2015*. Obtenido de NMFS: https://www.st.nmfs.noaa.gov/Assets/commercial/fus/fus15/documents/09_PerCapita2015.pdf
- Tigrero, R. (2015). *Elaboración de un sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para mejorar el control de los procesos productivos en la empresa enlatadora de sardina ECUAMINOT S.A. ubicada en el cantón Salinas de Santa Elena*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Estatal Península de Santa Elena: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1967>
- Waitzberg, D., & Garla, P. (2014). Contribución de los Acidos Grasos Omega-3 para la Memoria y la Función Cognitiva. *Nutrición Hospitalaria*.
- Weaver. (2013). Potassium and health. *Advances in nutrition* , 4(3).
- Zambrano, A. (2016). *Industria pesquera ecuatoriana, segunda en América*. Obtenido de Revista El Agro: <http://www.revistaelagro.com/industria-pesquera-ecuatoriana-segunda-en-america/>