UNIVERSIDAD "LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

TEMA:
"PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR VENTRESCAS EN ACEITE DE OLIVA Y ESPECIAS, ENVASADAS EN FRASCOS DE VIDRIO AL MERCADO DE NUEVA YORK – ESTADOS UNIDOS"

AUTORA:

VALLE VÉLEZ SARA MARÍA

TUTOR:

ING. JORGE GREGORIO MENDOZA GARCÍA

Manta – Ecuador
2017

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; a los _____ días del mes de _____ del año _____, a las _____, previo al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Tesis de Grado:

"PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR VENTRESCAS EN ACEITE DE OLIVA Y ESPECIAS, ENVASADAS EN FRASCOS DE VIDRIO AL MERCADO DE NUEVA YORK – ESTADOS UNIDOS"

Para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** la estudiante, **VALLE VÉLEZ SARA MARÍA** con C.I. # 1309788790

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

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

Para constancia de lo actuado firman:

Ing. Jenny Ruperti Cañarte **PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1**	Ing. Virginia Rodríguez López **PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2**
Ing. Vanessa Fernández Álava **PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3**	Ing. Jorge Mendoza García **DIRECTOR DE TESIS**
Eco. Fabián Sánchez Ramos Ph. D **DECANO DE LA FACULTAD** **PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO**	Lcda. Mariana Pinargote Alonzo **SINDICO (SECRETARIA) DE LA FACULTAD** **SECRETARIO GENERAL DEL TRIBUNAL**

ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por la egresada:

Valle Vélez Sara María con C.I. # 1309788790

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: _____

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Jorge Mendoza García	Director	
Ing. Jenny Ruperti Cañarte	Profesor Miembro Tribunal 1	
Ing. Virginia Rodríguez López	Profesor Miembro Tribunal 2	
Ing. Vanessa Fernández Álava	Profesor Miembro Tribunal 3	

Eco. Fabián Sánchez Ramos Ph. D

DECANO DE LA FACULTAD

DECLARACIÓN

Yo, VALLE VÉLEZ SARA MARÍA con cédula de identidad # 1309788790 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Sara María Valle Vélez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado, titulado **"PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR VENTRESCAS EN ACEITE DE OLIVA Y ESPECIAS, ENVASADAS EN FRASCOS DE VIDRIO AL MERCADO DE NUEVA YORK – ESTADOS UNIDOS"**, ha sido desarrollado por la egresada, Valle Vélez Sara María, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No._____ Del _____.

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 profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

Ing. Jorge Mendoza García
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

Ing. Jenny Ruperti Cañarte
PROFESOR LECTOR 1

Ing. Virginia Rodríguez López
PROFESOR LECTOR 2

Ing. Vanessa Fernández Álava
PROFESOR LECTOR 3

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis hijas quienes han sido el aliciente para nunca desmayar en el intento de alcanzar mis objetivos, a mi padre que aunque no estuvo físicamente durante mi proceso académico sé que lo estuvo en espíritu ya que ese siempre fue su deseo, y sobre todo a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome, guiándome y dándome fortaleza para continuar.

Es por ellos que soy lo que soy ahora.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por haber conspirado para mantenerme firme y no declinar a pesar de las adversidades presentadas durante todo el proceso que comprendió mi carrera universitaria.

A mi familia, quienes fueron la inspiración y el motor impulsador para que la carga fuese más liviana, para que los retos fuesen superados y que las adversidades sólo fueran momentáneas.

A mis compañeras y amigas Alexandra, Mariela y Gaby quienes me apoyaron, incentivaron y motivaron en los momentos en que más lo necesité.

A mi tutor el Ing. Jorge Mendoza que supo direccionarme de la mejor manera en el camino a la culminación del presente proyecto.

> "El ser agradecido te puede cambiar desde un día hasta una vida completa. Solo necesitas decir las palabras" Margaret Cousins

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE DIAGRAMA

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador y en el mundo, las conservas de mar, principalmente de atún se han proyectado como los productos más rentables en las últimas décadas, sin embargo, la incorporación al mercado mundial de Tailandia al ser el primer país exportador, han aumentado la competencia internacional, con la consecuente pérdida de competitividad por la baja en los precios de estos productos. Hoy en día Ecuador ocupa el segundo lugar a nivel mundial en exportaciones siendo una tendencia global el consumo de los mismos, ya que forman parte importante en la dieta de la población, la necesidad de mayores exportaciones se está dando por su calidad y por el crecimiento demográfico.

El presente plan de negocios permite conocer la rentabilidad de incursionar un nuevo producto de Conservas Isabel como es la ventresca en aceite de oliva y especias al mercado de la ciudad de Nueva York. Esta industria que se encuentra establecida desde 1976, es una empresa estable y en la actualidad, la planta de procesamiento de atún más moderna del Continente Americano, con capacidad para producir 12.000 cajas diarias. Desde su inicio, Conservas Isabel Ecuatoriana desarrolló una importante vocación exportadora y hoy en día los productos de Isabel Ecuatoriana se destinan a más de 30 países, principalmente de Sudamérica y Europa.

El plan de negocios se compone de cinco capítulos, siendo el primero el plan de proyecto con sus respectivos objetivos, justificación, marco teórico y el diseño metodológico. En el segundo capítulo se menciona al plan estratégico donde se analiza el entorno del país exportador (Ecuador) y el importador (EE.UU.); se realizó un análisis FODA y se planteó las diferentes estrategias para incursionar en el mercado de Nueva York.

En el Capítulo tres se menciona al plan comercial, donde se analiza la oferta y demanda para establecer el precio de costo y venta del producto; en el capítulo cuatro se analiza el plan técnico-organizacional donde se establece la capacidad de producción con sus respectivos costos logísticos. En el capítulo cinco mediante un estudio financiero se podrá corroborar la factibilidad del proyecto mediante un análisis financiero para conocer la rentabilidad y exportar la ventresca en aceite de oliva y especias.

RESUMEN EJECUTIVO

Conservas Isabel Ecuatoriana S.A con sus 41 años, es una industria pesquera que mantiene un compromiso social y de sostenibilidad, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor externo como interno poniendo a su disposición productos de calidad, sin descuidar el medio ambiente con el fin de garantizar el bienestar de todas las personas que participan en el proceso y hacer un buen uso de los recursos limitados de los que posee el planeta, garantizando así su continuidad, responsabilidad social y medioambiental; abriendo nuevos mercados siendo en este plan de negocios la ciudad de Nueva York. El presente plan se compone de cinco fases; siendo la primera enfatizado al problema de investigación; la segunda fase se realizó un estudio de oferta y demanda del mercado tanto de Ecuador como de Nueva York; analizando mediante matrices el producto. En la tercera fase se determinó la demanda que atendió el proyecto siendo el mismo de 120 toneladas ya que se exportará cada mes 2.500 cajas que contienen 16 unidades de 250 gramos y que se pretende cubrir el 0,65% de la demanda insatisfecha. En la cuarta fase se realizó un estudio técnico y organizacional donde se describió el proceso productivo, tecnología y el plan de abastecimiento acorde a las operaciones de la empresa y en la última fase que hace referencia a la evaluación financiera se determinó que la inversión necesaria será de $299.100,64, con un capital de trabajo de $259.315,64. La evaluación final de los flujos de caja, arrojó un VAN de $452.092,23, una TIR de 57% y un periodo de recuperación al cuarto año desde el cual se verán reflejados sus réditos.

Palabras Claves: Plan, negocio, exportación, ventrescas, aceite de oliva, mercado, Nueva York

SUMARY

Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., a 41 years old canning industry, holds a commitment with society and sustainability, aims at satisfying the needs and expectation of both national and foreign consumers, achieving this goal without endangering the environment thus ensuring a good life for every person sharing in the process. It makes good use of the planet´s limited resources, reaching goals of endurance, social and environmental responsibility, opening new markets like, for the case of this study, the city of New York. This study has five phases, the first being the investigation state, followed by a supply and demand analysis both at Ecuador and New York. In third place, demand was calculated at 120 metric tons, resulting from delivering 2500 boxes each month. Each box holds 16 units with a 250 grams product weight per unit, expecting to meet 0,65% of unsatisfied demand. On the fourth phase, we developed a technical and organizational model describing production, technology and supply chain. On the last stage, a financial analysis is carried out yelling a $299.100,64 investment, $259.315,64 of which being current assets. The present value was calculated to be $452.092,23 the IRR being 57% and payback period was set at four years.

Key words: Plan, business, export, fillets, olive oil, market, New York

CAPÍTULO I

PLAN DE PROYECTO DE GRADO

Tabla 1: Plan de proyecto

PROPUESTO POR: Sara María Valle Vélez	**TUTOR:** Ing. Jorge Gregorio Mendoza García
AREA DEL TEMA: Negocios Internacionales (exportación)	**FECHA:** Junio 21 del 2017

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

1.1. Título del proyecto

"Plan de negocios para exportar Ventrescas en aceite de oliva y especias, envasadas en frascos de vidrio al mercado de Nueva York – Estados Unidos".

1.2. Planteamiento del problema

El Ecuador es un país exportador de los productos no tradicionales, principalmente en lo referente a enlatados de atún, ocupando el tercer lugar de las exportaciones no petroleras de Ecuador. Cifras del Banco Central del Ecuador y de Pro Ecuador (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones) (Isabel, 2017).

La comercialización de los productos enlatados se ha mantenido a pesar de que ha existido una reducción del 28% en la captura del atún, y apenas se logrará cerrar el año con 150 mil toneladas métricas, todo esto es debido a las altas temperaturas. Otro problema es que la empresa Conservas Isabel aún no ha incursionado en el mercado de Nueva York, lo que limita a la rentabilidad del mismo, siendo difícil para los exportadores al considerarse un riesgo.

1.2.1. Formulación del problema de investigación

¿Con la implementación de un plan de negocios se medirá la rentabilidad del proyecto de exportación de ventrescas en aceite de oliva y especias envasadas en frascos de vidrio al mercado de la ciudad de Nueva York?

1.2.2. Sistematización del Problema

¿Cuál es la demanda de ventrescas en aceite de oliva en la ciudad Nueva York y si la misma está siendo abastecida de manera satisfactoria?

¿Cuáles son los componentes del mix de marketing que se deben tomar en cuenta para la exportación de ventrescas en aceite de oliva y especias envasadas en frascos de vidrio al mercado de la ciudad de Nueva York?

¿Cuál es el proceso productivo y técnico que se requiere para la exportación de ventrescas en aceite de oliva?

¿Cuál es la inversión financiera requerida y el margen de utilidad del plan de negocios para la exportación de ventrescas en aceite de oliva?

1.2.3. Delimitación del problema

Tabla 2: Delimitación del problema

Tema	Plan de negocios para exportar Ventrescas en aceite de oliva y especias, envasadas en frascos de vidrio al mercado de Nueva York – Estados Unidos
Área de estudio	Negocios Internacionales (exportación)
Lugar	**ORIGEN:** Manta - Ecuador **DESTINO:** Ciudad de New York – Estados Unidos
Sector	Industria Pesquera
Tiempo	2017 – 2021

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Implementar un plan de negocios para la exportación de ventrescas en aceite de oliva y especias, envasadas en frascos de vidrio al mercado de Nueva York – Estados Unidos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la demanda de ventrescas en aceite de oliva en la ciudad Nueva York para cubrir los mercados insatisfechos.
- ✓ Describir los componentes del mix de marketing que se aplican para la exportación de ventrescas en aceite de oliva y especias envasadas en frascos de vidrio al mercado de la ciudad de Nueva York.
- ✓ Establecer el proceso productivo y técnico que se requiere para la exportación de ventrescas en aceite de oliva.
- ✓ Determinar la inversión financiera requerida y el margen de utilidad del plan de negocios para la exportación de ventrescas en aceite de oliva.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente plan de negocios de exportación de ventrescas en aceite de oliva es de gran importancia, debido a que el puerto de Manta posee ventajas competitivas que lo convierte en una ciudad donde se encuentra la mayor parte de la industria pesquera, la misma que mediante procesos de producción ofrece los mejores productos, en diferentes presentaciones, a nivel mundial.

La ventresca en aceite de oliva y especias en frasco de vidrio es una nueva presentación del albacora y aleta amarilla, que es muy utilizada en la preparación del atún tradicional; tiene buenas expectativas de ser acogida como un producto nuevo en el mercado de la ciudad de Nueva York, debido al apoyo que tiene la nueva negociación ecuatoriana, expedida a partir de la Constitución del año 2008, en los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir, donde se respalda a la exportación de los productos no petroleros como una herramienta de desarrollo endógeno, el cual genera empleo y divisas para este sector productor, sin obstaculizar los compromisos adquiridos con la CAN (Comunidad Andina) y ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

Ecuador es considerado un socio comercial estable y con productos de buena calidad por parte de importadores, lo que colabora en el presente plan de negocios, debido a que al introducir un nuevo producto se espera obtener rentabilidad del mismo, siguiendo los requerimientos que se necesitan para su exportación hacia el mercado de la ciudad de Nueva York.

1.5. BENEFICIARIOS POTENCIALES

Con la ejecución del plan de negociación de exportar ventrescas al mercado de la ciudad de Nueva York se beneficia principalmente el sector pesquero de la ciudad de Manta, además de la generación de empleo, servirá de ejemplo para emprender nuevos proyectos similares.

Para Ecuador, el mercado estadounidense es de gran importancia ya que tiene una participación del 26% de las exportaciones no petroleras, esto se debe principalmente a la calidad diferenciada del producto ecuatoriano versus la calidad que se encuentra de otros proveedores como Tailandia, México, entre otros.

De la misma forma se cubrirá la demanda de consumo al mercado de Nueva York, el mismo que tiene más de 100 años desde que se empezó a producir como un sustituto de las sardinas en conserva. Rápidamente se ha convertido en uno de los productos del mar más populares en los Estados Unidos. Actualmente, el atún enlatado tiene un consumo aproximado en EE. UU. de 2,7 libras por persona al año. (PROECUADOR, 2016)

1.6. MARCO CONCEPTUAL

1.6.1. Marco Teórico

Demanda Mundial del Atún

El crecimiento de las capturas de atún a nivel mundial, para los siguientes años debe ser regulado, por hoy la oferta está superando a la demanda. Uno de los problemas serios que enfrenta el sector pesquero es la carencia de coordinación, se está destruyendo a sí mismo arriesgando la sostenibilidad, los precios de atún por ejemplo han pasado de $ 2.400 la tonelada métrica en el 2014, a finales del 2015 es de $ 950 y para junio del 2016 el precio se estableció en $ 1.600. Debe mejorar la ciencia, la biología marina y las estrategias de mercado para que el producto sea rentable. Las capturas a nivel mundial estimadas para el año 2016, fueron de 5.50 millones de toneladas métricas, se considera que para el 2025 oscilará entre 7.2 a 7.80 millones de toneladas métricas, dada la cantidad de embarcaciones direccionadas a esta actividad. (Saenz, 2016)

Estados Unidos es el principal mercado de consumo de atún a nivel mundial, el cual importa 255.000 toneladas por el valor de 1.419 millones de dólares cada año. Tailandia, Filipinas, Ecuador, Indonesia, Fiji y China abastecen en conjunto el 71% del volumen del mercado estadounidense. Tailandia es el principal proveedor de dicho mercado, con 89.400 toneladas, con un valor de 372.2 millones de dólares, y representa 35% del volumen importado por Estados Unidos. (Tellez, 2017)

Se requieren de alianzas, además buscar proyectar una actividad productiva que cuide los recursos, el ecosistema y el mayor beneficiado sea el consumidor final en cualquier parte del mundo, conociendo que consume productos sometidos a procesos responsables y bajo los parámetros de sustentabilidad. Ecuador pertenece al grupo del OPO (Océano Pacífico Oriental), en este año las tres principales industrias pesqueras del país, firmaron un acuerdo de entendimiento con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) el objetivo a conseguir es desarrollar un proyecto de pesca de atún con redes de cerco, y lograr el equilibrio entre la conservación, la productividad y la sostenibilidad de la pesca que necesita la flota atunera de este lado del Pacífico

Breve reseña historia de la industria atunera en el Ecuador

A través de la historia, para la humanidad el mar ha sido unos de los principales medios de subsistencia, para su alimentación, desarrollo y comercio. La industria atunera surge a partir de la crisis que sufrió la industria de sardinas en California (USA) en 1903. Durante la segunda guerra mundial la carencia de alimentos enlatados, provocó que la demanda de atún se afianzara rápidamente y es así que California se convirtió en el principal puerto atunero del mundo.

Para el año 1949 en Manta, se instala la primera industria procesadora de atún del Ecuador, Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A. (INEPACA), empresa de capital foráneo perteneciente a Van Camps Sea Food Company de los Estados Unidos. La flota pesquera de la naciente industria Nacional era bastante artesanal, tuvo inconvenientes para insertarse en la preferencia de los consumidores locales, que preferían el pescado fresco, el pescado enlatado que se consumía era generalmente de procedencia europea, además de tener precios elevados. INEPACA operaba, con grandes buques en su mayoría de bandera de Estados Unidos y Japón, la captura de la flota pesquera ecuatoriana era artesanal no podía competir con los buques de bandera extranjera, esta situación trajo conflictos en el sector pesquero del país. (Cabezas, 2014)

La industria atunera surgió y se fortaleció con capital extranjero. La primera fue Inepaca, productora de la marca que fuera líder por mucho tiempo: Van Camps, de capital colombiano. Después, el dinero vino de España, de Conservas Isabel. Hasta que despegó la guayaquileña Real, quien se apoderó de las perchas y ahora es la primera.

A finales de los 80, probablemente motivados por la crisis de la industria atunera en los Estados Unidos y atraídos por la existencia de un "pre clúster" en la industria del atún, StarKist en asociación con una empresa (Pespaca) empieza a operar con una planta procesadora. Todo para el mercado externo. En años posteriores este mismo grupo desarrollaría en el país el proceso productivo para el empaque del atún en pouch (en fundas de metal laminado).

El desarrollo ha sido relevante, con una flota cerquera de 117 barcos que ponen al país como el "rey del atún" en el océano Pacífico Oriental y como el segundo proveedor de latas en el mundo. Ahora no solo la industria ha crecido, la oferta es muy variada: lomos precocidos, ensaladas, cazuelas, encebollados, ventrescas, paté, jalapeños, con vegetales, campesino, ahumados, mediterráneos, picantes con agua, en aceite de oliva, de girasol, de soya en latas y en vidrios. Así como pouch y precocidos para el mercado interno y externo. (Prieto, 2014)

Este 'boom' generó una industria paralela que es la que ahora hace que más naves lleguen a Ecuador, algunas no son de bandera ecuatoriana, pero traen el pescado congelado para que grandes industrias, como Real, Sálica, Eurofish, Marbelize, Isabel, StarKist, Ideal, Asiservi, lo procesen y reexporten (maquila). En Manta y Guayaquil, principalmente, hay toda la gama de servicios, constructores, reparadores de casco, de motores, instaladores de equipos, servicios logísticos, seguridad de las naves, rastreo satelital, capitanes, pescadores.

Los barcos tienen muchos sitios para atracar: el puerto de Manta, Italatún, Puerto Atún, muelles de Sálica, Real (en Posorja), StarKist en Guayaquil, otro factor relevante para las inversiones, es un programa en conjunto con las Naciones Unidas, que motivó la decisión de Ecuador a formar parte de la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT), que regula la pesca de atún en el Pacífico Oriental y que hizo del país un miembro "Dolphin Save", es decir, que no realiza lances sobre delfines y que le permiten entrar con mayor privilegio en los mercados externos.

Sostenibilidad de la industria atunera en el Ecuador

En el Ecuador existen alrededor de 21 empresas dedicadas a producción de conservas de atún, las cuales en su gran mayoría se encuentran en Manta, solo 2 empresas se encuentran localizadas en Posorja. Ecuador tiene como su potencial y primer país consumidor de conservas de atún a los Estados Unidos, después de éste entre oscilaciones temporales se encuentra Inglaterra, Holanda, España, Colombia, Chile, Perú, Argentina, Venezuela, Francia, Alemania; estos contribuyen con mayor frecuencia en el 90% de exportaciones ecuatorianas de atún en conserva.

Entre los principales exportadores de conservas de atún podemos mencionar las principales empresas productoras, las cuales representaron un 86.45% de las exportaciones de conservas realizadas en el año 2015. Empresa Pesquera Ecuatoriana S.A. la cual tuvo una participación del 27.53% de las exportaciones totales de la conserva de atún realizadas en el 2015; de las cuales el 96.65% se dirigió al mercado de Estados Unidos. EMPESEC ocupa el liderazgo en exportaciones de conservas de atún ecuatoriano desde hace seis años.

Negocios Industriales S.A. con una participación del 21,60% en las exportaciones de conservas de atún, fue la segunda empresa que contribuyó con el rubro de las exportaciones de conservas de atún. NIRSA durante estos últimos tres años se ha dedicado, ampliar su mercado en el país de Holanda, al cual dirigió el 54,76% de sus exportaciones de conservas en el año 2015.

Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. fue la tercera empresa que contribuyó a las exportaciones de atún en conserva con el 15,07% del total de este rubro. Isabel envió el 54,69% de sus exportaciones hacia España. Las exportaciones hacia Francia por parte de Conservas Isabel presentaron una variación negativa en el año 2015 del 41,07%; de igual forma presentó descensos de exportación en Chile con un 16,89%, y en el caso más drástico se presentó en Perú, debido a que no se efectuó exportaciones hacia este destino. Ha incrementado su presencia en el mercado argentino en el cual mostró una variación positiva de 73,29% en el año 2015 con relación al 2014. Las exportaciones con destino al mercado colombiano presentaron mejoras en el 2015 después de la leve baja del 2014; se registraron 1.107 toneladas dirigidas a este mercado en el 2015 por parte de Conservas Isabel.

Para la economía ecuatoriana es considerado de importancia el sector pesquero y su proceso de industrialización, especialmente el de atún, que ha aportado altos

ingresos. El procesamiento del atún en conservas va desde la captura en aguas nacionales e internacionales, proceso de almacenamiento, la industrialización, (vacío, sobres y lomos congelados) y comercialización. La industria atunera del Ecuador cumple con las normas de sanidad y calidad, que le han permitido colocarse en el mercado tanto nacional como extranjero y satisfacer las necesidades del consumidor. (Saenz, 2016)

La disminución del precio de la tonelada de atún en el mercado externo, junto al fortalecimiento del dólar y la reducción del costo de barril de petróleo, fueron los principales factores que incidieron para que el sector atunero ecuatoriano registrara menos ingresos por sus exportaciones el año anterior. Pese a que en 2015 la flota atunera del país (117 barcos) capturó más de 300.000 toneladas de atún en el Océano Pacífico Oriental (OPO), superior a las 250.020 de 2014, sus exportaciones llegaron a unos $ 800 millones, $ 400 millones menos que en 2014, donde el sector registró un aproximado de $ 1.200 millones por sus ventas externas. (Morán, 2016)

En 2015 el precio internacional de la tonelada de atún bajó a cerca de $ 800, cuando estaba a $ 1.700 y $ 1.800, pero hoy en día está en $ 1.300. En lo que va de este año hay una ligera recuperación, una de las causas para la disminución en el precio del atún es por una sobreabundancia al otro lado del Pacífico, donde están nuestros competidores, como Tailandia, Vietnam, Filipinas, entre otros, que bajan los precios al haber una mayor oferta. Esto perjudicó a todas las empresas del sector, ya que se vendió menos en 2015. (Morán, 2016)

En conclusión, Ecuador debe lograr lo siguiente:

- Continuar luchando para que las medidas de conservación a nivel mundial se incrementen y cumplan, para conseguir sanidad y salud del recurso en el mar y alcanzar un equilibrio económico.
- El mejoramiento de la flota pesquera, necesita entrar en proceso de renovación para competir con flotas modernas y más grandes.
- Mejorar los procesos de industrialización del atún, la capacidad instalada de las empresas, innovación de tecnología aplicada al proceso.

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipos de Investigación

El tipo de investigación es con enfoque cuantitativo donde se estudia determinados factores del mercado de la ciudad de Nueva York, mediante el apoyo de fuentes primarias y secundarias, además del análisis de la balanza comercial de ambos países en estudio.

Niveles de la investigación

Descriptivo.- Tiene como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específicas.

Métodos

Se utilizará el método deductivo que parte de un análisis general para llegar a lo particular; además del método empírico de la observación y apoyado en la técnica de la entrevista que servirá para la recopilación de la información.

Se maneja con criterio ético de fiabilidad que se refiere a la posibilidad de replicar estudios, esto es, que un investigador emplee los mismos métodos o estrategias de recolección de datos que otro, y obtenga resultados similares. Este criterio asegura que los resultados representan algo verdadero e inequívoco, y que las respuestas que dan los participantes son independientes de las circunstancias de la investigación.

CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Objetivos del capítulo

Establecer el plan estratégico para la exportación de ventrescas en aceite de oliva en frasco de vidrio hacia el mercado de Nueva York-EE.UU.

2.2. Análisis Estratégico

2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado)

Los Estados Unidos de América es el cuarto país más grande del mundo en extensión, contando con una superficie de 9.631.418 km2 (de los cuales el 47% es superficie agraria y el 29% terreno forestal) y una extensión de 4.500 Km. de este a oeste y 2.575 Km. de norte a sur. La superficie continental de los Estados Unidos limita al norte con Canadá, al sur con México, al este con el Océano Atlántico y el Mar Caribe, y al oeste con el Océano Pacífico. (ProEcuador, 2017)

El mayor porcentaje de atún (75% aproximadamente) consumido en Estados Unidos es capturado, procesado y comercializado por empresas norteamericanas, dejando un margen de un 25% para el atún importado desde otros países. Existen tres grandes empresas productoras de atún en conserva: Starkist (Dongwon Industries), Bumble Bee y Chicken of the Sea (Thai Union). El restante del mercado disponible para atún en conserva se reparte prácticamente en partes iguales entre el universo de marcas privadas (marca blanca) y el resto de “nichos” entre los que cabe destacar dos en particular, el gourmet y el nostálgico.

El mayor consumo de atún en lata está concentrado en cuatro estados, los mismos que representan una población total de 34.5 millones de hispanos. Hispanos y Caribeños demandan productos con valor agregado variedad de sabores. Ejemplo: Sabor de Jalapeño, Con Vegetables, Barbecue, en ensalada. El mercado nostálgico latino está dispuesto a gastar un 5% más por el producto en comparación con el producto tradicional.

En el Estado de Nueva York, EE.UU., se encuentra la Ciudad de Nueva York o New York City en inglés, conocida mundialmente por ser la ciudad más grande de Estados Unidos y la que cuenta con mayor cantidad de habitantes. Ubicada sobre la

costa noreste de los EE.UU. se emplaza en el centro de la gran zona metropolitana llamada Tristate (tristatal), por el contacto que existe entre los Estados de Nueva Jersey, Connecticut y Nueva York, con una población de 8,5 millones de habitantes. (TurismoNuevaYork, 2017)

2.2.1.1. Macroambiente del negocio

Durante el periodo 2012 al 2016 la tasa de crecimiento porcentual anual de las importaciones de Estados Unidos desde Ecuador en valor en dólares tuvo un crecimiento de 3,85%. Sin embargo, las importaciones disminuyeron en el periodo 2016 respecto al 2015 en un 15,01%, pasando de USD 3.038.804 miles a USD 2.582.678 miles de dólares. Los principales productos importados por Estados Unidos desde Ecuador son: bananas; rosas; oro en bruto; camarones y langostinos; cacao en grano; atún en conserva; entre otros. A continuación los valores importados de cada uno de los productos en el periodo 2015 y 2016. (ProEcuador, 2017)

Tabla 3: Principales productos no petroleros importados por EE.UU. desde Ecuador

PRINCIPALES PRODUCTOS NO PETROLEROS IMPORTADOS POR ESTADOS UNIDOS DESDE ECUADOR MILES USD				
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2015	2016	VARIACIÓN 2015-2016
0803.90.11.00	BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	416,405	403,666	-3.06%
0603.11.00.00	ROSAS FRESCAS CORTADAS	248,725	266,597	7.19%
7108.12.00.00	LAS DEMÁS FORMAS DE ORO EN BRUTO PARA USO NO MONETARIO	588,456	246,607	-58.09%
0306.17.99.00	LOS DEMÁS CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS CONGELADOS NO CONTEMPLADOS EN OTRA PARTE	201,869	231,545	14.70%
0306.16.00.00	CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS DE AGUA FRÍA CONGELADOS	214,699	172,178	-19.80%
1801.00.19.00	CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMÁS EXCEPTO PARA SIEMBRA	267,963	158,844	-40.72%
0306.17.19.00	LOS DEMÁS LANGOSTINOS (GÉNERO DE LAS FAMILIA PENAEIDAE) CONGELADOS	88,945	86,825	-2.38%
0603.19.90.90	LAS DEMÁS FLORES Y CAPULLOS FRESCOS, CORTADOS, NO CONTEMPLADOS EN OTRA PARTE	65,869	72,307	9.77%
1604.14.10.00	ATUNES EN CONSERVA	100,927	63,905	-36.68%
0803.10.10.00	BANANAS FRESCAS TIPO «PLANTAIN» (PARA COCCIÓN)	56,073	56,579	0.90%
	LOS DEMÁS	788,873.08	823,623.42	4.41%
	TOTAL	3,038,804	2,582,678	-15.01%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: ProEcuador

Ecuador es uno de los principales proveedores de Estados Unidos desde Latinoamérica. Las exportaciones principalmente se concentran en productos alimenticios: frutas, vegetales y conservas de alimentos. Sin embargo se ha podido observar, de acuerdo a las tendencias y preferencias del consumidor, que aún existe gran potencial para la oferta ecuatoriana. (ProEcuador, 2017). La innovación en los diferentes sectores de exportación y el constante sondeo de nuevos compradores internacionales, entre otros puntos, son algunos de los factores que han permitido el repunte de la comercialización de productos ecuatorianos en el mundo. Es así que hasta

mediados del 2017 hubo un incremento del 42,6% en las exportaciones de atún, listado y bonitos en conserva, pasando de USD 604 millones en 2016 a USD 861 millones.

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

El consumidor americano no tiene diversidad en la compra por género, es indistinta ya que existen parejas que comparten la compra o individuos que de igual manera visitan los supermercados. En el caso donde la esposa está dedicada al hogar, entonces ella estará encargada de realizar la compra y tomará la decisión (ProEcuador, 2012).

Existe una línea de atún inspirado en los Latinos con sabores auténticos y diferentes combinaciones que no se producen en Samoa pero a su vez, está producida en Starkist en una de las plantas de Ecuador. Entre algunos sabores se encuentra el atún, Dulce y Picante con Jalapeño en Aceite, Aceite y Verduras, Ahumado. Se puede caracterizar al consumidor de atún como una persona de un nivel medio y alto de la sociedad, que se ha informado bien sobre los beneficios de mantener una buena alimentación. El atún en aceite de oliva, o en aceites no procesados, también es saludable ya que es una fuente importante de la grasa buena que ayuda al cuerpo humano a metabolizar las grasa malas.

Cabe anotar, que el atún, por ser un producto establecido en el mercado anglo, es consumido por un buen porcentaje de la sociedad, sin destacar excesivamente ningún grupo en particular, salvo en cierta medida, las personas con mayor educación, que se interesan por elevar su calidad de vida, a través de mejorar la clase de alimentos que consume. Este producto se vende, fresco y procesado, en sus diversas presentaciones. La motivación del consumidor anglo para comprar el atún es por su valor altamente nutritivo, por ser bueno para la salud, al no contener grasas saturadas y Omega 3; por ser de fácil preparación, que es un beneficio por el acelerado ritmo de vida del estadounidense (ProEcuador, 2012).

2.2.1.1.2. Factores demográficos

Los grupos ubicados en el estado de New York poseen la mayor frecuencia de consumo de atún (32%) y las personas ubicadas geográficamente hacia el centro del país consumieron (25%). En cuanto a los grupos raciales y étnicos, los hogares hispanos tuvieron el consumo más bajo (26%). Y finalmente los grupos con mayor poder

económico tuvieron el mayor número de consumo de mariscos (36%) mientras que los grupos económicos de menores ingresos registraron solamente el (23%).

El atún enlatado fue producido desde 1903. La manera en que más se consume es en aceite, agua, salmuera, y diferentes tipos de salsas. Los estadounidenses debido a la sociedad tan rápida en que viven y en el caso de un matrimonio, ambos participan en la compra de los alimentos, el lugar donde principalmente se compra el atún es en:

1. Supermercados.

2. FarmersMarket (o mercados ambulantes).

3. Tiendas especializadas en vender mariscos.

2.2.1.1.3. Condiciones económicas

El crecimiento del PIB de Estados Unidos ha ido aumentando desde su última baja más fuerte en el año 2008 por la crisis, la cual afectó a la importación de este tipo de productos debido a que los productos “commodities” son los que primero se dejan de comprar cuando una economía cae en recesión.

Actualmente la Economía de Estados Unidos se está recuperando y por lo tanto las condiciones son buenas (Tranding Economics, 2015). Se podría decir que gracias a que la economía de este país se encuentra en recuperación la capacidad adquisitiva de su población también crecerá. De acuerdo a un reporte del 2014 de la Administración Nacional Atmosférica y de Océanos (NOAA) por sus siglas en inglés, el consumo per cápita de productos enlatados del mar para el año 2014 en EE.UU. fue de 3,4 libras (1,54 kilogramos), el equivalente a 1.084 millones de libras o 491.745 millones de kilogramos anuales, ocupando el tercer lugar de importancia en términos de consumo mundial, luego de China y Japón. (NOAA, 2014)

El mayor porcentaje de atún (75% aproximadamente) consumido en Estados Unidos es capturado, procesado y comercializado por empresas norteamericanas, dejando un margen de un 25% para el atún importado desde otros países.

2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia

Entre los principales proveedores de atún para Estados Unidos en el 2016 encontramos a Tailandia, Ecuador, Filipinas, Vietnam, China, Indonesia, Colombia, Fiji, Mauricio, Papua Nueva Guinea y Resto de países.

2.2.1.1.5. Factores políticos y legales

En Estados Unidos la importación de productos procesados o no procesados del mar está regularizada por el FDA y el USDA, esta a su vez se encuentra bajo la inspección de la Aduana (Aduana y protección de fronteras de Estados Unidos), cuando la mercadería llega a este país. Los requisitos específicos que se tienen para que un producto de esta categoría ingrese y pueda ser comercializado en el territorio Americano son:

Pruebas básicas que contemplan medidas de seguridad específicamente aplicadas a alimentos procesados o no procesados que provienen del mar. Es denominado Punto de control Crítico y pertenece al programa de ley para productos del mar HACCP de la FDA.

Revisión de certificaciones como la FSIS y USDA (Servicio de inspección y salud alimenticia), que determina los parámetros en los que el producto se encuentra cocinado.

En el caso de las conservas existen regulaciones específicas, se realizan las pruebas LACF, donde se analiza la acidez de los enlatados o conservas. Debido a que para llegar a ser enlatados, las regulaciones no permiten que el PH del producto sea mayor a 4,6. El producto debe estar en envases herméticamente cerrados. Adicionalmente el FDA requiere que estén registrados antes de realizar su primera exportación. (Prochile, 2011)

2.2.1.1.6. Tecnología imperante

Estados Unidos es uno de los países que importa de igual manera más bienes de capital del resto del mundo, a su vez es considerado uno de los mayores promotores de innovación y desarrollo de nuevos productos y patentes a nivel mundial. La industria pesquera y de acuacultura de Estados Unidos es una de las más eficientes en términos de los recursos que utilizan y el tiempo en el que obtienen toda su explotación. Todos

los equipos, desde barcos radares y otros instrumentos de navegación y pesca abarcan grandes cantidades de pesca por hora, comparable con la industria pesquera de países asiáticos como China y Japón. (NOAA, 2015)

Es posible encontrar el producto envasado en aceites especiales, como el de oliva o de palta (aguacate) o en su variedad light (bajo en sodio). Así mismo, se puede encontrar en el mercado el atún combinado con vegetales, a modo de ensalada preparada y lista para consumir. De la misma forma, existen marcas que comercializan variedades del producto en cubitos o bloques envasados en aceite, a modo de snack.

2.2.1.2. Microambiente externo (Ecuador)

A partir de la mitad del siglo XX, la industria pesquera ecuatoriana desarrolló sus actividades orientadas al comercio internacional. Esta industria se había enfocado, hasta esos años, en cubrir la demanda interna del mercado nacional. El desarrollo de la industria pesquera de exportación estuvo precedida por dos importantes hitos: a) la firma de la Declaración de Santiago entre Chile, Perú y Ecuador en 1952, cuyo objetivo fue precautelar los recursos vivos marinos de esos países. Desde ese año, Ecuador declaró como norma de su política marítima internacional, su soberanía y jurisdicción exclusiva sobre una distancia mínima de 200 millas marinas; y, b) el nacimiento de la actividad pesquera industrial asociada a la captura, procesamiento y comercialización del atún y del camarón marino, con plantas que se instalaron en Manta, Guayaquil y Posorja, respectivamente (Exterior, 2017)

La creación de un clúster, que se fue perfeccionando a lo largo de los años, con procesos integrados tanto horizontal como verticalmente, ha impulsado el crecimiento de la industria atunera. Ese clúster integra una cadena productiva que va desde la extracción del recurso pesquero, a través de una flota pesquera propia, hasta la producción y exportación del producto. De igual manera, la industria atunera genera encadenamientos productivos con otras actividades industriales, como es el procesamiento de la harina de pescado e industrias conexas, proveedoras de insumos y materiales para el proceso de agregación de valor del atún y otros servicios de apoyo a la cadena como la industria de hidrocarburos, aluminio y metalmecánica, eléctrica y electrónica, servicios portuarios, logística, frigorífica, tratamiento de aguas y laboratorio, entre otros (Exterior, 2014).

La industria del atún es la principal actividad del sector pesquero industrial del país, y ha logrado en sus tres fases, captura, procesamiento y comercialización, cumplir con las regulaciones y estándares de calidad e inocuidad sanitaria de la normativa nacional tales como: INEN, MAG (antes MAGAP), INP, e internacional: OMC, CIAT, FDA, OMS, FAO, ISO, DOLPHIN SAFE, HALAL, IFS, BRC, KOSHER, entre otras; y, en el ámbito laboral: OIT.

La industria del atún se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos para la economía del país, aportando con, aproximadamente, el 65,48% de la generación de divisas del sector pesquero (2010 – 2016). Representó el 8,71% de las exportaciones no petroleras del país durante el mismo período (para este cálculo se tomó en cuenta al atún en conserva y lomos, $ 1.604,14 y $ 1.604,20, respectivamente).

La industria atunera ecuatoriana se centra, particularmente, en la captura de las siguientes especies: atún aleta amarilla (Thunnus albacares), atún ojo grande (Thunnus obesus) y listados o bonitos (Katsuwonus pelamis), utilizados, en su mayoría, para el proceso de transformación del atún en conserva y lomos. La flota pesquera ecuatoriana de atún es una de las más importantes del Océano Pacífico Oriental (OPO). Después de 46 años, en 1998, la flota atunera ecuatoriana se ubicó en el segundo lugar en capturas obtenidas en aguas nacionales e internacionales, después de México. Para 1999, el Ecuador ya ocupaba el primer lugar manteniéndose en esa posición hasta el año 2016, con una participación del 43,60% en el total de las capturas efectuadas en el OPO, según los datos de captura presentados por la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT). Para el período 2010 – 2016, el Ecuador representó, en promedio, el 41,03% del total de capturas registradas por la CIAT, seguido por México (23,13%), Panamá (10,30%), Venezuela (7,15%) y Nicaragua (2,59%). Actualmente, la flota del sector atunero cuenta con 117 embarcaciones que aseguran el 60% del aprovisionamiento de materia prima requerida por la industria nacional. Inicialmente, la industria del atún estuvo conformada por 42 embarcaciones cañeras con cebo vivo y 26 cerqueras, de poca capacidad y autonomía (Exterior, 2017).

De acuerdo a la información estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Ecuador se ubica en el sexto puesto de capturas de atún a nivel mundial en todos los océanos, representando el 5,83% del total capturado, durante el período 2010 – 2015, para las siguientes especies: atún aleta amarilla, atún ojo grande y listados o bonitos. Indonesia (13,27%), Japón (8,54%), Taiwán (6,62%), Corea del Sur (6,58%) y España (5,94%) son los países que

registraron mayores capturas a nivel mundial, en el indicado período y en las especies mencionadas. En 2015, el Ecuador aumentó su participación al 7,06% del total de capturas de atún en el mundo.

Es importante resaltar que el Ecuador, siendo uno de los 6 principales países a nivel mundial que captura el recurso atún, es el único país que forma parte de una Organización Regional de Ordenamiento Pesquero (OROP) donde se regula vedas estacionales de 62 días para mantener el recurso a lo largo de toda la región del OPO. Las empresas conserveras de atún se localizan en 3 provincias del litoral: Guayas, Manabí y Santa Elena. Alrededor del 60% de la oferta exportable de la industria se concentra en la provincia de Manabí. La capacidad de producción (procesamiento y envasado) es de alrededor de 500.000 toneladas de atún en crudo. La pesca artesanal aporta al total de capturas con, aproximadamente, 3.000 toneladas métricas al año. (Exterior, 2017)

2.2.1.3. Factor social, cultural, etc.

La tasa de crecimiento poblacional según el censo nacional del Ecuador de 2010 estuvo en 1,95%, la población tiene una edad promedio de 28,4 años; del total de la población ecuatoriana el 43,78% tiene ocupación, el 4,65% es desempleada y el 51,32% está dentro del subempleo. En este aspecto la producción nacional va a tener disponible población para trabajar, lo que es favorable para la industria (INEC, 2014).

Entre los factores económicos más influyentes se encuentran: la inflación, que a partir del 2014 tiene una tendencia creciente y más aún con la caída del precio del petróleo (BCE, 2017); otro factor importante es la balanza comercial, la misma que es deficitaria excluyendo al petróleo y en el año 2014 la balanza comercial no petrolera del Ecuador con Estados Unidos llegó a 591,4 millones de dólares; (PROECUADOR, 2015) el desempleo por otra parte se ha mantenido en una sola cifra y por debajo del 7% lo que ha catalogado al Ecuador como el país con la tasa más baja de desempleo en América del Sur (Gallegos, 2016); sin embargo las proyecciones del desempleo aumentan al 5 % para el 2015 y el 2016.

Las tasas de interés a su vez para las PYMES a mayo del 2015 fueron de 11,15% hasta 11,83% como máximo. (Banco Central del Ecuador, 2015). En relación al factor económico favorece a la industria las iniciativas para mejorar la balanza comercial, y se puede aprovechar la mano de obra que se generará.

2.2.2. Análisis de la Industria

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

La pesca en el Ecuador es una actividad que se va dando desde tiempos ancestrales debido a que la mayoría de las poblaciones costeras centran parte de su subsistencia y alimentación en productos de origen marino. Sin embargo, la industria pesquera en el Ecuador no se ha desarrollado lo suficiente, tomando en cuenta las grandes posibilidades de desarrollo que tiene debido a la gran riqueza ictiológica de su región costera e insular.

La presencia de corrientes marinas cercanas a la costa y otros factores climáticos, le dan una gran riqueza marina de interés comercial al país que ha sido poco aprovechada. Existen algunas clasificaciones a las actividades de pesca de mar. La pesca doméstica o de la costa, es la que realizan los pescadores que viven de la venta de pescados y mariscos, usando sus embarcaciones de balsa, chingo, canoa, lancha, etc. La pesca comercial o de altura, se realiza con barcos provistos ya con sistemas de refrigeración, estos pertenecen a grandes compañías pesqueras, que usan sus flotas de barcos bien equipadas para la pesca.

En el Ecuador las principales zonas de pesca comercial son la puntilla de Santa Elena y el Cabo Pasado. Existen así también clases de pesca. La pesca blanca, es la pesca de especies como pargo, corvina, lenguado, dorado, cabezudo, roncador y otras especies que se encuentran en toda la costa. La comercialización de esta pesca la hacen 14 empresas.

El principal sector económico es la pesca, en Ecuador sobresalen dos productos muy importantes, que lo hacen resaltar en el mercado mundial y son el atún y el camarón. Más o menos de las 4,5 toneladas métricas del atún que se pescan en el mundo 2,5 se extraen en las planicies del Pacífico. Los barcos ecuatorianos suelen pescar más o menos el 23% y el Ecuador procesa en sus plantas, por lo menos el 44%, por lo que es uno de los países atuneros más importante de la zona.

En la actualidad los recursos costeros y marinos en Ecuador están muy enfrascados a un manejo artesanal y poco tecnificado; sin embargo, la empresa Conservas Isabel genera un valor agregado a los productos pesqueros que van de la mano de procesos muy bien empleados. Los mayores puertos de desembarque son:

Manta, Posorja y Guayaquil. En todos los casos anteriores, existen facilidades portuarias para el desembarque del pescado congelado.

2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Esta metodología resuelta por Michael Porter asimila las técnicas del análisis de la producción o sector industrial, descrito "como la agrupación de industrias que producen bienes que son suplentes cercanos entre sí" (Porter, 1995:25), En 1980 por Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. (Herrera, 2017)

1. **Poder de negociación de los compradores o clientes (New York):** En la ciudad de Nueva York el poder de negociación de los clientes es alto, ya que en el sector alimenticio los precios están dados, y los consumidores tienen un gran surtido de productos para satisfacer su necesidad de alimentos, por ejemplo, los productos enlatados en diferentes presentaciones atraen al consumidor, siendo elemental incursionar con un nuevo producto como es el caso de las ventrescas en aceite de oliva en presentación frasco de vidrio.
2. **Poder de negociación de los proveedores (Ecuador):** En el Ecuador existen varios comercializadores de productos enlatados. Es muy fácil cambiar un proveedor de materia prima por otro, debido a que la demanda de los mismos es menor que la oferta. Otro punto importante es que al ser productos muy similares entre las regiones donde estos pueden ser explotados o extraídos, se puede determinar que la calidad de la materia prima no va a variar mucho de un proveedor a otro.
3. **La fuerza de la competencia actual (New York):** La amenaza de nuevos competidores es muy alta, debido a que Estados unidos es uno de los mayores importadores del mundo, y que el sector alimenticio ha tenido una tasa de crecimiento de aproximadamente 2%. Estados Unidos tiene 14 acuerdos de libre comercio firmados (Organization of American States Foreign Trade Information System, 2015) dos que afectan a Ecuador directamente que son los firmados con Colombia y con Perú; actualmente Ecuador se maneja con el Sistema General de

Preferencias con lo cual 400 partidas arancelarias exportadas de Ecuador tienen preferencias. El arancel para la partida arancelaria 16041430 – Atún en agua es del 12,5% y 16041410 Atún en aceite es del 35,0%.(Exterior, 2014)

4. **La presión de productos sustitutos (New York).** Estados Unidos al ser el mercado de intercambio más grande del mundo, así como también el mayor importador del mundo se puede decir que posee cualquier clase de producto, en especial productos alimenticios. Un estudio de "Texas Tech University" afirma que el comportamiento de los consumidores puede variar de acuerdo al producto específico y de acuerdo a ello se puede determinar su elasticidad o tendencia a sustituir un producto por otro. En el caso específico de enlatados de atún son sensibles al cambio de precios y por lo tanto su tendencia a ser sustituidos aumenta. Por otro lado los productos "ready to eat" para consumir, que provengan del mar ya sean crudos o preservados, presentan una curva inelástica, es decir que los consumidores están dispuestos a consumir estos productos, incluso si el precio de los mismos aumenta un poco. Por lo tanto se puede determinar que la fuerza de productos sustitutos es débil si se habla de frutos del mar elaborados e importados.
5. **Rivalidad entre los competidores (New York):** La rivalidad entre los competidores en Estados Unidos es alta. Existen varias marcas que compiten en el mercado Americano. En un estudio de PROCHILE en el 2011 se detallan las siguientes marcas que se encuentran presentes en el mercado: Dragon Fly de Tailandia con envases de 18 gr, Dinon mix de Italia con 169 gr, Vigo de España con 115 gr, entre otros. Se puede ver una diferencia de precios y los países que se encuentran participando en este mercado con sus diferentes marcas. Países como Chile y Perú poseen un tratado de libre comercio con Estados Unidos, Italia y España al pertenecer a la Unión Europea se benefician con el tratado de comercio exterior entre estos 2 países y Tailandia se encuentra en negociaciones para un TLC. Esto no es beneficioso para el Ecuador debido a que con Estados Unidos solo se mantiene un tratado de Sistema General de Preferencias (SICE, 2017).

2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Los seis principales exportadores de conservas de atún para el primer semestre del año en orden son: Tailandia, Ecuador, España, China, Indonesia y Mauricio. Comparado con el mismo período del año pasado, hubo caídas en las exportaciones desde Tailandia (-3,4 por ciento) y Mauricio (-3,6 por ciento), pero aumentaron desde

Ecuador (+3,6 por ciento), España (+6,8 por ciento), China (+15,7 por ciento) e Indonesia (+4,6 por ciento).

La tendencia prevaleciente del primer semestre de 2016 es que los exportadores de conservas de atún, que están alejándose de los mercados occidentales tradicionales más importantes, aumentaron los envíos en mayor proporción que otros exportadores que se centraron sólo en los mercados tradicionales. De hecho, las exportaciones de Indonesia se beneficiaron de esto (FAO, 2017).

Hay varios eventos relevantes para el marketing y promoción de productos en Estados Unidos como: Food Beverage, Miami - Fancy Food, New York - Expowest, Los Angeles PLMA (Private Label Manufacture Association), Chicago Boston Seafood en Boston. El mercado estadounidense se maneja mucho por redes sociales por lo que se sugiere que las empresas manejen su marketing por esta vía también, en idioma inglés. Página web con información actualizada de historia de la empresa, buenas prácticas aplicadas, certificaciones que posee, prácticas ecológicas empleadas, oferta disponible, etc.

2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Durante el primer semestre del año, la pesca en el Pacífico Central y Occidental mejoró. En el Pacífico Oriental, las capturas de barrilete aumentaron mientras que las de aleta amarilla fueron malas. Como consecuencia, los precios del aleta amarilla crecieron más marcadamente en la región, mientras que los precios del barrilete aumentaron sólo marginalmente.

En el Océano Índico, la pesca fue moderada y los desembarques consistieron principalmente de barrilete. Con el ligero debilitamiento de los precios del barrilete en este lugar del mundo, los inventarios de materia prima en Tailandia aumentaron moderadamente durante el primer trimestre, tanto por las importaciones como por los desembarques en Bangkok.

De enero a marzo de 2016, el precio promedio de importación de barrilete fue 6,3% inferior al del año 2015. Los volúmenes de importación de atún congelado hacia Tailandia aumentaron 8% hasta totalizar 125.600 toneladas, frente a las 120.000 toneladas en el mismo período de 2015. Sin embargo, los volúmenes importados de aleta amarilla y albacora disminuyeron 35% y 28%, respectivamente, a 21.500 toneladas

y 7.000 toneladas, en comparación con el mismo período del año 2015. La pesca en el Océano Atlántico continúa a un ritmo entre bajo y moderado, mientras que los inventarios de materia prima en las empacadoras locales se encuentran en niveles bajos. Los precios de barrilete y aleta amarilla continúan con la tendencia al alza debido a la escasez de oferta en los Océanos Atlántico e Índico.

Indonesia registró mejores capturas locales de barrilete con caña y línea desde el primer trimestre del año como consecuencia de las medidas gubernamentales para combatir la pesca INDNR realizada por embarcaciones extranjeras. El barrilete capturado con caña y línea tiene un precio premium de USD 1.700-1.800 por tonelada, FOB Indonesia, lo que representa unos USD 200 por tonelada más que el capturado por buques cerqueros. Las principales zonas pesqueras para la pesca de caña y línea son la parte oriental de Indonesia, concretamente el Norte y Sur de la Isla de Célebes, las islas Molucas y Flores Oriental.

La producción de conservas de atún en Ecuador, el principal proveedor al mercado europeo, fue inferior en mayo luego del terremoto de mediados de abril. Las fábricas de conservas en Manta permanecieron cerradas por dos semanas, ya que muchos de los trabajadores regresaron a sus hogares para estar con sus familiares tras el desastre. Además, la infraestructura portuaria de Manta fue directamente afectada, lo que hizo imposible que la materia prima llegara por tierra a las fábricas de conservas. Junto con el escaso arribo de atún del Pacífico Oriental, esta situación está provocando que los precios suban. (FAO, 2016).

Las importaciones estadounidenses de atún no-en conserva totalizaron 12.100 toneladas durante el primer trimestre de este año, frente a las 11.700 toneladas importadas durante el mismo período del año pasado. La oferta consistió en atún fresco transportado por vía aérea, atún entero congelado/limpio y filetes frescos/congelados. Las importaciones de aleta azul de alta calidad de México y España aumentaron, así como del aleta azul sureño del Pacífico, que se destina a la preparación de sushi y sashimi.

Durante este período, las importaciones de aleta amarilla entero/limpio fresco y congelado aumentaron, así como de filetes congelados. De hecho, se importaron más de 6.000 toneladas de filetes congelados de atún de enero a marzo de 2016 (+ 1,6%). La

oferta aumentó de Filipinas, Vietnam, Sri Lanka, Tailandia y Maldivas, pero disminuyó de Indonesia, el principal exportador (FAO, 2016).

2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda

La demanda veraniega de atún en conserva/procesado fue decepcionante y se vio reflejada en el mínimo histórico de importaciones semestrales registrado en 2016. Excepto para las conservas de albacora en aceite, las importaciones de todos los tipos de productos disminuyeron. Las de lomos cocidos (HS 160414) representaron el 35 por ciento de las importaciones totales de conservas/procesados y registraron una caída de 6 por ciento, a un total cercano a las 32.700 toneladas. (FAO, 2017).

Estados Unidos representa el tercer mayor comprador de Ecuador, sin embargo, sus importaciones se mantienen diversificadas, aunque existe una gran representación del producto tailandés en su mercado, ocupando el 46%. El resto del mundo representa cerca del 16%, Ecuador se manifiesta con el 13% dentro del mercado norteamericano.

2.2.2.6. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

Tabla 4: Mayores empresas de Producción de Atún en conservas

Empresa	Descripción	Implicaciones
Thai Union (Tailandia)	Compañía establecida en 1988. Cotiza en Bolsa de Valores desde 1994. Conglomerado formado por múltiples filiales. El negocio de atún está manejado por Thai Union Frozen Products PCL.	1.000 tm diarias/ (240000 tm anuales)/ 12.000 trabajadores
Sea Value (Tailandia)	Compañía establecida desde 2004. Sociedad de cartera de propiedad privada con accionistas Thai. Asociación entre dos mayores procesadores: Unicord Public Co. Ltd + I.S.A Value Co. Ltd.	800-850 tm diarias/ 19.000 tm/12.000 trabajadores
NIRSA (Ecuador)	N.I.R.S.A" fue fundada en 1957 como una planta para procesar sardinas en conserva a través de la marca REAL. Ubicada en Posorja-Guayaquil. Ocupa el 48% del mercado nacional.	250 tm diarias/ (60.000 tm anuales) / 3.000 trabajadores

Isabel (Ecuador)	Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. se constituye en 1976. La empresa se encuentra ubicada en Manta. La planta fue remodelada en septiembre de 2001 y es una de las plantas de procesamiento de atún más modernas del Continente Americano	160 tm diarias/ (38.400 tm anuales) / 1.200 trabajadores

Fuente: Globefish, CEIPA, Industria Conservas Isabel, NIRSA.
Elaboración: Sara Valle

Las mayores empresas productoras de atún se localizan en Tailandia principal exportador de atún. La empresa de mayor producción a nivel mundial es Thai Union, la cual según se observa produce cerca de 1.000 toneladas métricas al día, es decir una cantidad similar a toda la producción diaria de la industria ecuatoriana de atún. En cuanto a las empresas nacionales, NIRSA es la compañía de mayor producción de latas de atún en Ecuador aunque cabe mencionar que la producción de sardinas constituye el fuerte de esta empresa. Tanto NIRSA como Industrias Isabel tienen una capacidad de procesamiento en sus plantas superior a los niveles de producción actual.

2.2.3. Análisis interno

2.2.3.1. Análisis de cadena de valor (solo empresas en marcha)

Importadores

Actúan por cuenta propia, aceptando la total responsabilidad de las operaciones, incluyendo especificaciones técnicas, precios, stocks y distribución. Se caracterizan por vender directamente, o vender a los distribuidores. Por lo general la modalidad de ganancia con la que operan es mixta entre una cantidad fija más las comisiones acordadas por operación.

Mayoristas

La mayoría de estos tipos de distribuidores son comercializadoras que compran los productos a granel para empaquetarlo con etiquetas de marcas propias y venderlo a posteriori a los minoristas y consumidores comerciales. Si el exportador quiere mantener su marca, puede recurrir a brokers que trabajan con mayoristas o centros de distribución para minoristas.

Minoristas

Los actores de la cadena de valor no descartan la posibilidad de hablar y escuchar a nuevos proveedores en el mercado, entendiendo que la negociación se basa mucho más en precio que en otro rubro.

2.2.3.1.1. Actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio, etc.

Logística de entrada: El servicio de Aduanas de Estados Unidos (US Customs Service) es el ente encargado de administrar y hacer cumplir las leyes y reglamentos de importación. Esta entidad, también se encarga, en calidad de organismo federal, de hacer cumplir los reglamentos de otras entidades en los puertos de entrada a lo largo de las fronteras marítimas y terrestres de Estados Unidos. Toda importación a Estados Unidos requiere presentar los siguientes documentos:

- ✓ Manifiesto de entrada o solicitud y permiso especial para la entrega inmediata u otro formulario exigido por el director del distrito.
- ✓ Prueba del derecho de entrada.
- ✓ Factura comercial o factura pro-forma, cuando la primera no puede ser presentada.
- ✓ Lista de empaque (si aplica).
- ✓ Otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía.

Operaciones: El plazo medio crediticio para las transacciones comerciales se establece en torno a los 90 días. De ser necesario, se importa en agua y se combina con aceite en Estados Unidos. Para volúmenes mayores, los exportadores pueden establecer condiciones especiales que les permitan trasladar costos de almacenaje o inventario a los minoristas. Se suele pedir al exportador que reconozca rembolsos como resultado de mala calidad, daños, antes o durante el embarque o por demora en la entrega.

Logística de salida: ***Hipermercados y supermercados*** (cadenas de supermercados y grandes superficies que operan con grandes volúmenes de distribución): Costco, Sams, Bj's, Walmart, Target, Aldi

Tiendas de conveniencia: Similares a las tiendas de barrio de nuestro país, donde se vende un poco de todo lo necesario para comidas básicas. Publix, Win Dixie

Tiendas étnicas: Tiendas especializadas en productos latinos. Sedanos, Supermercados Bravo, Presidente, Sabor Tropical.

Tiendas de productos gourmet o Premium: Siguiendo las nuevas tendencias de nutrición que se orientan más hacia lo natural y hacia el consumo de alimentos funcionales y que ayuden al cuidado de la salud. Whole Foods, Food Market, etc.

Mercadotecnia y Ventas: En la actualidad no se realiza ninguna publicidad del producto, considerando que para que ésta sea efectiva, la inversión requerida debe ser muy alta y previamente bien estudiada. Las promociones en las ventas no se realizan.

Servicio: Los Estados Unidos de Norteamérica es considerado el principal mercado consumidor a nivel mundial, no solo en alimentos sino en muchas otras categorías. Es por este motivo que existe mucho interés en las empresas del Ecuador en poder vender sus productos hacia este mercado, de igual manera las empresas ecuatorianas encontrarán un mercado muy competitivo, con oferta por parte de diversos países.

A continuación se detallan algunas recomendaciones a tomar en cuenta a la hora de hacer negocios con empresas anglosajonas.

Características del negociador norteamericano:

- ✓ Práctico, rápido, rígido.
- ✓ Valoran el tiempo.
- ✓ En negociaciones tratan de llegar a un acuerdo lo antes posible.
- ✓ No regatean el precio, hacen o piden concesiones al final.

2.2.3.1.2. Actividades de apoyo: adquisiciones, tecnología, RR.HH. e infraestructura de la empresa.

Adquisiciones: Conservas Isabel innova y radica en las fórmulas y recetas que acompañan a su atún seleccionado, en las que emplean ingredientes de alta calidad y la constante asesoría de los más calificados chefs del país. Con novedosos empaques y productos como atún, cazuela manabita, albóndigas de atún, ventrescas, ensaladas en frascos de vidrio, pouch y enlatados que añaden varias características interesantes al mercado de las conservas de atún.

El atún de Conservas Isabel posee diversos líquidos de cobertura como son agua, aceite de soya, girasol u oliva. Empacados según requerimientos del cliente disponibles en latas easy open y tapa estándar en presentaciones en diversos pesos: 120g, 170g, 178g, 184g, 185g, 200g, 1.000g, 1705g, 1.715g, 1.730g, 1.750g, 1.800g, 1.880g y Ventrescas en formatos de 120g y 1.000g. (López, Pazmiño, & Santín, 2013).

Tecnología: Conservas Isabel es la más moderna planta procesadora de atún de la región, siempre se ha destacado por la utilización de nueva y moderna tecnología para el desarrollo de nuevos productos alimenticios; las condiciones de trabajo y su entorno están rigurosamente adaptadas a las últimas normativas sanitarias y ecológicas. Se encuentra ubicada en la ciudad de Manta, Provincia de Manabí, Ecuador. El Puerto de Manta, es el lugar más idóneo para el desarrollo pesquero y comercial de la zona del Pacífico, ya que se encuentra en un punto geográfico central en relación a las rutas navieras internacionales. Es además la base logística óptima para el desenvolvimiento de la industria conservera, ya que cuenta con una fuerza laboral técnica altamente calificada.

Administración de Recursos Humanos: Emplea más de 1.000 personas, y contribuye positivamente a la estabilidad económica-social de la región.

Infraestructura: Es una gran empresa procesadora de atún, que cuenta con modernas maquinas que realizan el trabajo de enlatado y esterilización del pescado, cuenta con una flota de 5 barcos atuneros con bandera ecuatoriana, con capacidad de más de 3.500 TM (toneladas métricas), tienen instalados sofisticados equipos electrónicos y satelitales para la detección y captura del atún.

2.2.3.2. Análisis de capacidades estratégicas

ATÚN ISABEL es una marca que busca estar cerca de la familia, las madres, quienes reconocen su calidad, sabor y aporte nutricional, lo cual le da a la empresa un toque más hogareño, además de simbolizar la dedicación en sus productos. Está respaldada por el Grupo Garavilla de España, una empresa con una historia de más de 100 años. ATÚN ISABEL se ha convertido en la líder en su categoría, con una considerable participación de mercado y para sus competidores en un verdadero referente (Conservas Garavilla S.A., 2013).

En el 2005, alcanza liderazgo en el mercado sacando a la venta ensaladas Bol, atún para untar y una gama de mariscos como mejillones en salsa escabeche, calamares en su tinta y pulpo en aceite.

En el 2011 lanzó al mercado el primer atún con lata litografiada, lo que permitió tener una mejor aceptación en el mercado tanto nacional como internacional, además defendió la comercialización con un sistema de nutrición directa a través de tiendas, esto permitió llegar a mas lugares. En el 2011, presenta su nuevo atún con aceite de girasol, esto le permitió captar nuevos consumidores, tanto por sus nuevos empaques como por sus nuevos ingredientes, y vitaminas que ayudan al corazón. (Conservas Garavilla S.A., 2013)

Hoy en día sigue innovando con sus nuevas presentaciones en frasco de vidrio además de llegar a más mercados internacionales.

2.2.3.2.1. Recursos tangibles: financieros, tecnológicos, físicos, etc.

Conservas Isabel Ecuatoriana S.A como parte del Grupo Conservas Garavilla S.A.U, más conocida por su marca Isabel, es miembro de la ISSF (International Seafood Sustainability Foundation), organización líder a nivel mundial para la sostenibilidad y conservación de la población de los bancos de atún. La ISSF está integrada por científicos internacionales, por profesionales de la industria atunera y WWF.

Fundada en marzo de 2009, ISSF es una entidad en la que colaboran la industria atunera, la comunidad científica marina y la WWF, organización líder a nivel mundial en la sostenibilidad y conservación de la naturaleza. La misión del ISSF es emprender iniciativas con bases científicas para la conservación y aprovechamiento sostenible a largo plazo de las poblaciones de atunes, la reducción de la captura no regulada, y la promoción de la salud de los ecosistemas marinos. Tanto la empresa como la flota de Conservas Garavilla, son conscientes de la situación actual de los mares, por ello apoyan el plan estratégico de la ISSF, que establece metas alcanzables y soluciones reales. Aunque no se lleguen a cumplir todos los objetivos durante esta iniciativa trienal, se lograra, mediante un progreso cuantificable, que los caladeros mundiales de atún acerquen más a un estado de sostenibilidad. (Isabel, 2017)

2.2.3.2.2. Recursos intangibles: humanos, innovación y creatividad, reputación, etc.

Conservas Isabel Ecuatoriana S.A mantiene un compromiso social y de sostenibilidad, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor poniendo a su disposición productos de calidad. Compromiso que no solo hace suyo sino que también comparte con todos los colaboradores externos. Con el fin de garantizar el bienestar de todas las personas que participan en el proceso y hacer un buen uso de los recursos limitados de los que posee el planeta, garantizando así su continua responsabilidad social y medioambiental

Por ello, la empresa se esfuerza día a día en que todas las actividades que se lleven a cabo tanto en las instalaciones como en las de los proveedores se realicen con el máximo respeto y consideración hacia los derechos humanos, a la ética que debe regir las relaciones humanas y comerciales, respeto al entorno y preocupación por la sostenibilidad de los recursos. Es una empresa responsable, desde su extracción del mar hasta que llegan a sus manos, de toda la cadena de valor de los productos que ofrecen.

El Código de conducta que la empresa ha creado y que exige a sus proveedores se basa, entre otros documentos, en la Declaración de los Derechos Humanos de Naciones Unidas, las Convenciones y Recomendaciones de la OIT sobre trabajo infantil y condiciones de trabajo, el Código de conducta promovido por la FAO para una pesca responsable. Comprometiéndose en realizar un continuo esfuerzo para conseguir el desarrollo sostenible en sus actividades, aportando en la medida de sus posibilidades, apoyo para conseguir legar un entorno social y ambiental digno a las generaciones futuras. (Isabel, 2017)

2.2.3.2.3. Capacidades organizacionales: servicio al cliente, comercialización, capacidad ejecutiva, etc.

Las tres principales marcas que dominan la importación y producción del atún son marcas con productos maduros en el mercado y que además tienen un posicionamiento muy fuerte, como por ejemplo: Bumble Bee, Chicken of the Sea o Starkist. A través de la investigación de mercado, también se puede corroborar la presencia de marcas privadas en el sector Retail que ganan adeptos entre los consumidores, como por ejemplo Great Value o Market Pantry de las cadenas Walmart y Target respectivamente, con fuerte presencia en todos los estados.

Brokers: Prieto Sales and Service, negocia en nombre de la empresa mexicana ante los compradores de los supermercados hispanos en California como Vallarta Supermarkets, Cardenas, Northgate, entre otros. Montalvan'sales Inc. distribuye más de 900 productos provenientes de Centro y Sur América, el Caribe y la Polinesia. A diferencia de otras empresas distribuidoras de productos, ésta no se enfoca en productos mexicanos. The New Horizonte Corp.

También conocida como La Centro Americana, es una empresa importadora y distribuidora de productos hispanos en Nueva York con aprox. 10 años de experiencia. Entre las principales cadenas de supermercados tenemos: Walmart, Target, Costco, Sams, Wholefoods, Aldi, Publix, Winn Dixie.

2.2.3.3. Análisis funcional (solo empresa en marcha): gerencia, finanzas, marketing, operaciones, RR.HH., I+D+i

La empresa analizada, mantiene una importante fuerza laboral, debido a los grandes volúmenes de producción, los cuales están direccionados tanto para el mercado interno como para la exportación. La estructura de horarios está esquematizada en tres turnos de 8 horas cada uno, en las que laboran en los dos primeros turnos, es decir en los horarios diurnos (las 16 primeras horas); personal tanto de planta como administrativo; mientras que en el horario nocturno solamente labora personal de planta.

Igualmente unas 300 personas aproximadamente de manera indirecta en los servicios de transportación de pescado por medio de contenedores desde el muelle de Timsa en Guayaquil y del Puerto de Manta, Guardianía Privada, proveedores de latas, comedor, servicio de gas, mantenimiento de balanzas, calibración de video Jet, seguridad electrónica, entre los más destacados.

Mercados internacionales: Conservas Isabel Ecuatoriana se encuentra entre los tres principales exportadores de atún ecuatoriano, atiende los mercados sudamericanos y europeos desde hace más de cuatro décadas, destacándose como mayor fortaleza la calidad lograda por los estrictos controles en producción.

Garantía: Los productos ISABEL cumplen con estrictos controles de calidad y seguridad alimentaria, en toda su cadena productiva, los cuales se plasman en las certificaciones ISO 9001:2008; (British Retail Consortium); IFS (International Food Standards); Dolphin Safe, entre otros.

Emocional: Es una marca que supo ligar mucho el sentimiento de los valores familiares y nutricionales a través del consumo de ATÚN ISABEL.

Práctica: Sus envases son fáciles de abrir, llevar y conservar. Vienen con empaques coloridos y prácticos para llevar a cualquier lugar.

Buena logística: Su Planta y oficina matriz están en Manta; cuenta con dos sucursales, en Guayaquil y Quito.

2.2.4. Análisis FODA

2.2.4.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas)

OPORTUNIDADES

- ✓ Las políticas gubernamentales dirigidas a incentivar la explotación de los recursos naturales renovables y de protección al medio ambiente, propician el momento para incrementar la actividad, y aprovechar las oportunidades para su desarrollo. Esto genera una mejor certificación y obliga al atunero a mejorar constantemente su tecnología.
- ✓ Propuesta de financiamiento de parte del Gobierno para incentivar la producción dirigida a las exportaciones atuneras para poder balancear el ingreso de divisas que se deja de percibir por el sector petrolero.
- ✓ Profundidad de conciencia en países desarrollados para buscar mejores alternativas de alimentación sanas (orgánica y de producción sustentable).
- ✓ Surgimiento de mercados importantes en Latinoamérica.
- ✓ Acuerdo Comercial con la UE y la extensión por parte de Estados Unidos del SGP.

AMENAZAS

- ✓ Cambio climático que genera restricciones en el nivel de capturas de los países del OPO.
- ✓ Fuerte competencia con países asiáticos exportadores de atún como Tailandia; los cuales gozan de factores productivos más económicos.
- ✓ Política inestable del país (Ecuador) observada desde la agitación social que incide en todos los sectores productivos.

2.2.4.2. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)

FORTALEZAS

- ✓ Capacidad instalada para procesar entre 400-500 mil toneladas de atún al año.
- ✓ Ubicación de las fábricas procesadoras en cercanía a puertos.
- ✓ Gran aceptación del producto en el mercado internacional, debido a que Ecuador es el segundo exportador de atún en el mundo.
- ✓ Empresa con tecnología de punta.
- ✓ Cuenta con recursos humanos capacitados
- ✓ Producto de buena acogida.

DEBILIDADES

- ✓ Capacidad de captura responde a temporadas, reconociendo temporadas altas y bajas.
- ✓ Falta de inversión en el sector pesquero, el cual se convierte en materia prima para el sector atunero. El estancamiento en el nivel de capturas reduce la capacidad de desarrollo de las exportaciones atuneras.

2.2.5. Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)

Se mantiene como una de las marcas líderes en el mercado ejecutando la estrategia publicitaria de Posicionamiento en la mente del consumidor como hace aproximadamente 10 años, y su posicionamiento por estilo de vida se basa en las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.

2.3. Planteamiento Estratégico

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

"Para el año 2020 ser líder en el mercado exportador en la elaboración y comercialización de nuevos productos, los mismos que serán reconocidos por su excelente sabor y calidad.".

2.3.1.2. Misión

Conservas Isabel es una empresa que cuenta con personas responsables y comprometidas en la búsqueda de mejorar la salud y la nutrición de los ecuatorianos y extranjeros, a su vez aligerar su acelerado ritmo de vida al elaborar y comercializar productos a base de atún, listos para consumir, 100% naturales de excelente calidad y sabor.

2.3.2. Objetivos Estratégicos

- Satisfacer la demanda del mercado de la ciudad de Nueva York.
- Incrementar la rentabilidad con la incursión de nuevos productos.
- Incrementar las ventas.
- Fidelizar clientes.
- Garantizar el producto.
- Fomentar valores, normas y principios que se vean reflejados en la cultura de la empresa, para así afianzar la credibilidad social respetando los derechos de los propietarios, clientes, proveedores y trabajadores.
- Incentivar e involucrar a las personas que conforman la empresa a desarrollar de la mejor manera las actividades que en ésta se realizan contando siempre con el apoyo de todos.

2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad

Conservas Isabel es el resultado de la visón de una familia de pescadores, que supieron tener liderazgo empresarial y confianza, además del esfuerzo de hombres y mujeres que se han comprometido con el trabajo, compromiso a una mejor calidad, respeto a la tradición de las conservas de pescado, permitiéndole con el tiempo ser un líder mundial. Hoy en día se encuentra presente en mercados internacionales tales como: España, Marruecos, Francia, Reino Unido, Italia, Europa Central y del Este, Grecia, Dinamarca, Países Bajos, Finlandia, América Central y Sudamérica (con Ecuador y Colombia como ejes centrales en el continente americano) y con miras a seguir ampliando mercados, es una empresa rentable debido a la buena acogida de sus productos.

Su estabilidad se debe a la garantía de calidad de sus productos obteniendo los siguientes certificados:

- **BRC (British Retail Consortium):** Isabel ha sido una de las pioneras en España en obtener esta certificación, en la que consta que obtuvo la máxima calificación (Level A).

- **IFS (International Food Standards):** Isabel obtuvo también la máxima calificación en esta certificación por cumplir la norma de seguridad alimentaria lanzada por empresas alimentarias de Francia y Alemania.

- **Política no-OGM:** Isabel se compromete a no utilizar productos genéticamente modificados y controlar que ningún ingrediente o material auxiliar (como el aceite de soja) proceda o contenga OGMs.

- **Dolphin Safe:** En la captura de túnidos, Isabel sigue escrupulosamente una política de cuidado y protección de los delfines. La empresa está sujeta a los controles del Earth Island Institute de EE UU, que exige la pesca de cero delfines para que su labor sea considerada sin delfines. (Isabel, 2017)

2.3.2.2. No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.

ATÚN ISABEL se ha convertido en la líder en su categoría, con una considerable participación de mercado y para sus competidores en un verdadero referente. Su mejor estrategia se dio en 2001 cuando lanzó el primer atún con lata litografiada y con abre fácil, además, respaldó la comercialización con un sistema de distribución directa a través de tiendas, para llegar a más lugares; en 2005 ratificó su liderazgo al posicionar innovadoras preparaciones como ensaladas Bol, atún para untar y una gama de mariscos como mejillones en salsa escabeche, calamares en su tinta y pulpo en aceite.

En 2011 presentó ATÚN ISABEL con aceite de girasol, el mismo que ha captado nuevos consumidores. Como desarrollo de la empresa y la imagen de la misma se presenta a continuación su evolución:

Tabla 5: Desarrollo de imagen de la empresa

1978	Esta presentación de ATÚN ISABEL fue la primera en el mercado ecuatoriano, la misma que se exportó y comercializó en diferentes países de Sudamérica y Europa.	

2001	Esta es la primera presentación que se presentó al mercado ecuatoriano con envase litografiado, lo que garantiza la autenticidad y calidad del producto, ya que no utiliza etiqueta, la cual es fácilmente removible	
2008	En este año se relanzó la nueva presentación de la marca con la presentación del color lila, el cual es el tono emblemático del logo corporativo.	
2011	Esta es la nueva presentación que incorpora un girasol en la parte frontal, comunicando los beneficios nutricionales del nuevo ATÚN ISABEL con aceite de girasol.	

Fuente: Conservas Isabel
Elaboración: Sara Valle

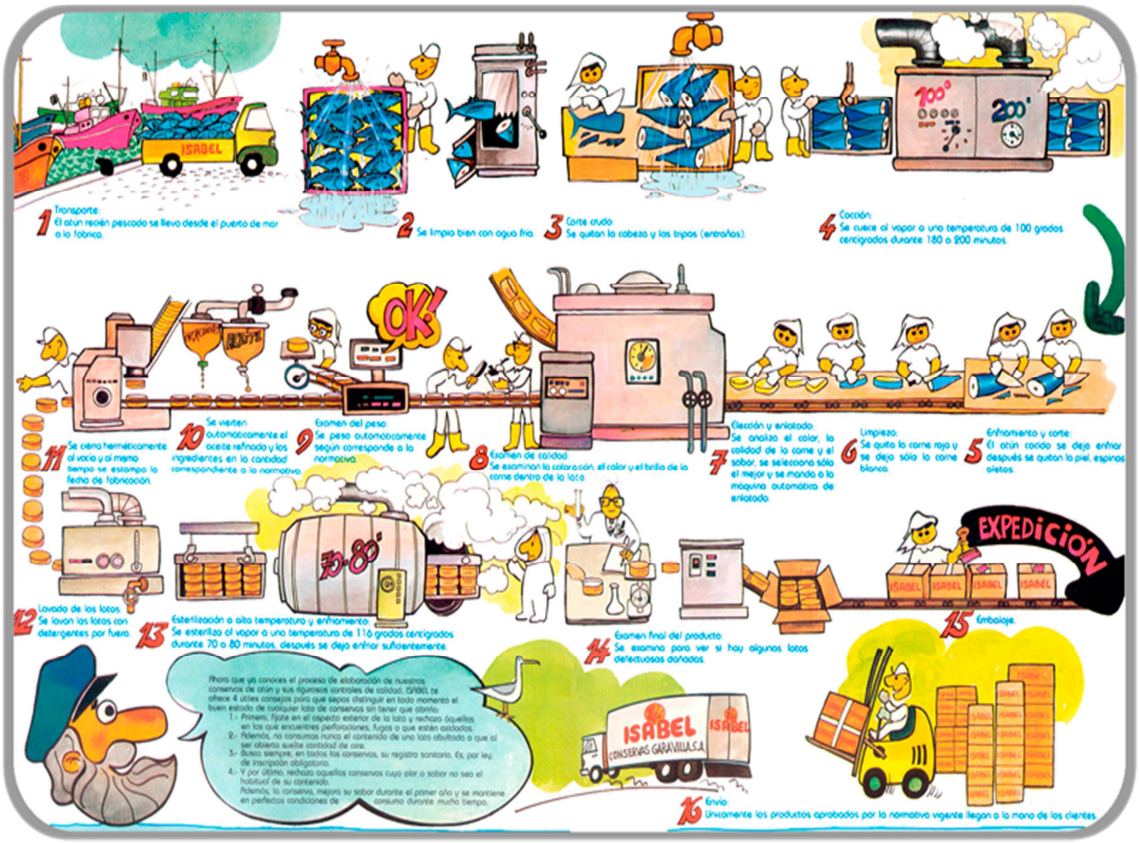


Figura 1: Proceso de producción de Conservas Isabel

Fuente: Conservas Isabel
Elaboración: Sara Valle

2.3.3. Estrategias

2.3.3.1. Cartera de productos

Tabla 6: Cartera de productos de Conservas Isabel

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	BENEFICIOS	IMAGEN
Atún con aceite de girasol	Atún lomitos, aceite y sal	Los lomitos de Atún en Aceite Isabel, son el complemento idóneo para una dieta equilibrada, gracias a su rico contenido en ácidos grasos Omega-3, que se encuentran en el pescado de forma natural, son esenciales para el desarrollo del organismo ya que contribuyen a mantener un adecuado tono cardiovascular y regular el colesterol.	
Atún para untar	Atún, aceite, leche descremada y deslactosada, agua, puré de patata, azúcar, vinagre de vino, sal y tomillo	Está elaborado 100% a base de lomitos de atún, es rico en proteínas, ácidos grasos polinsaturados y omega 3. Ideal para el desarrollo de los niños.	
Atún en Aceite de Oliva	Atún, aceite de oliva y sal	El Atún en Aceite de Oliva (30% Extra Virgen), provee en la dieta un alto contenido de ácidos grasos y Omega-3, que se encuentra en el pescado de forma natural, son esenciales para el desarrollo del organismo ya que contribuyen a regular los niveles de colesterol y triglicéridos en nuestra sangre.	
Atún en Agua	Atún, lomitos, agua y sal	Los lomitos de Atún, al estar elaborado sin aceite, garantizan un aporte calórico reducido en la dieta diaria. Por eso es ideal para aquellas personas, que desean cuidar su línea sin dejar de disfrutar de auténtico sabor de nuestro Atún Isabel.	

Atún en aceite sanduchero	Lomos de atún en trozos, agua, aceite y sal.	Los lomitos en trozos de Atún en Aceite Isabel, son el complemento idóneo para una dieta equilibrada, gracias a su rico contenido en ácidos grasos Omega-3, que se encuentran en el pescado de forma natural, son esenciales para el desarrollo del organismo.	
Ventrescas de Atún	Atún lomitos, agua y sal	La Ventresca de Atún Isabel, es la parte más cotizada y exquisita del atún, es un complemento idóneo para una dieta equilibrada, gracias a su alto contenido en ácidos grasos Omega-3, que se encuentra en el pescado de forma natural.	

Fuente: Conservas Isabel
Elaboración: Sara Valle

2.3.3.1.1. Matriz Atractivo-Competitividad: crecimiento dinámico, crecimiento puro (desarrollo, combinación de negocios, reducción, juego final (desinversión)

IMPLICACIÓN	**Fuerte**	Aprendizaje	Afectividad
	Débil	Rutina	Hedoismo
		Lógico	**Emotivo**
		ATRACTIVIDAD	

Figura 2: Matriz FCB
Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

La matriz FCB, puede analizar el comportamiento de elección de compra de los clientes, al momento de optar por el producto. En base a lo mencionado acerca de la matriz de implicación que nuestro proyecto se va a ubicar en el tercer cuadrante correspondiente a RUTINA, ya que en un principio seremos poco conocidos y nuestros consumidores seguramente no reaccionarán a nuestros estímulos como nosotros esperamos y sabemos que la percepción se define en el plano sensorial,

porque al momento de elegir el atún deben elegirlo de acuerdo a su aspecto, posteriormente pasando a HEDOISMO que implica una atractividad emocional.

2.3.3.1.2. Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos)

La matriz Boston Consulting Group es un modelo que permite evaluar la participación de mercado que tendría el producto o servicio en relación a la competencia y la tasa de crecimiento de la empresa, es decir la eficiencia del negocio.

Estrellas: Son negocios o productos de elevado crecimiento y que cuentan con una elevada participación del mercado.

Vacas de Efectivo: Son negocios o productos de bajo crecimiento y que cuentan con una elevada participación de mercado.

Interrogaciones: Son unidades de negocios o productos de baja participación y elevado crecimiento en el mercado. Es vital considerar cuáles interrogaciones debe de tratar de transformar en “estrellas” y cuáles” deben de ser convertidas en “perros”.

Perros: Son aquellos negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación de mercado. Generalmente generan el efectivo suficiente para mantenerse por ellas mismas, pero no generan expectativas de convertirse, en un futuro, en fuentes significativas de efectivo.

Figura 3: Matriz BCG

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

Nuestro producto estará ubicado en el cuadrante que corresponde a **“interrogante”** debido que ahí se encuentran los negocios que operan en mercados de alto crecimiento y baja participación, es decir son especulativos e implican alto riesgo, por ende casi todas las empresas parten de aquí porque intentan penetrar en un mercado, luego pasará a **estrella** debido al crecimiento anual de las importaciones mundiales de atún en conserva superiores a la media de todos los productos y participación anual de

las exportaciones ecuatorianas de atún en conserva en el mundo superior a la participación media de todos los productos ecuatorianos.

2.3.3.2. Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.

Se puede considerar que el posicionamiento de una empresa es definido por los directivos de la misma, a través de un análisis de la conducta del consumidor, en desarrollar el concepto, el producto y la marca, a partir de este conocimiento profundo de quiénes son los clientes, por qué y para qué compran el producto, dónde lo adquiere, en qué cantidad y además tener una visión completa del sector en que se desenvuelve. Los directivos a su vez, deben visualizar el negocio o los grupos de negocios con potencialidad o el mercado al cual dirigirse para posicionar la empresa.

Al analizar la dirección empresarial de Conservas Isabel, se puede percibir que ésta siempre ha permanecido, tras revitalizar el viejo negocio e innovar y crecer, basados en las herramientas tecnológicas que se han ofrecido a través de los años de su existencia, y especialmente en el mundo actual. Fueron incorporando desde su establecimiento nuevas variables en la dirección empresarial que les permitió reaccionar adecuadamente ante los diferentes cambios en las condiciones de la economía y del mercado, de tal manera que lograron dar el paso al cambio y realizar la adaptación requerida para que la empresa saliera avante.

El pensamiento estratégico en las empresas, sugería que estas deben adaptarse exitosamente a las demandas de consumidores más sofisticados, a nuevas formas de competencia, a la tecnología, a los mercados financieros impredecibles y políticas económicas de choque. La dirección de la empresa, se adapta para responder a los cambios en las megas tendencias del consumidor como son la velocidad de respuesta, flexibilidad y el servicio. Velocidad ya que el cliente necesita un producto o servicio en cualquier momento; conectividad, que equivale a estar en línea en todo momento y desde cualquier sitio y hasta llegar a entender que cada vez vale menos lo material y aumenta el valor de lo intangible, el servicio. Esto es esencial para el éxito de las empresas. Siendo hoy una de sus fortalezas su flexibilidad y la capacidad de respuesta a sus clientes y a los cambios de megatendencias del consumidor, esta Empresa basa su posicionamiento en dos factores: la eficiencia y la calidad, con la primera se puede competir con precios y con la calidad se compite mediante la diferenciación,

adicionalmente usa imperativo estratégico que es la flexibilidad. Flexibilidad en la variedad, en el volumen, en nuevos productos y en la entrega. Puede acomodar entregas a todo el país en menos tiempo con más facilidad que sus competidores, ya que su distribuidor es la empresa más grande y especializada en ese campo. De esta manera está obteniendo una ventaja competitiva.

2.3.3.3. Estrategias de Crecimiento

2.3.3.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación

Mediante esta Matriz Ansoft Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, se identifica oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro nuestro producto se encuentra en el cuadrante de Desarrollo de Mercado.

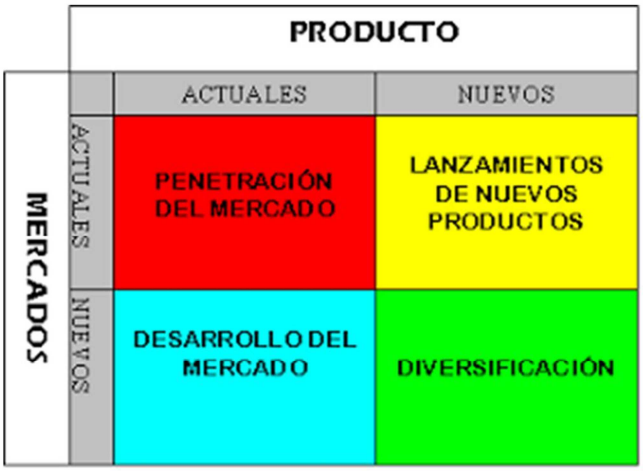


Figura 4: Matriz Ansoft

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

2.3.3.4. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)

Las estrategias del líder.- Se tratará de conquistar el mercado con el nuevo producto, sin intimidarse con la competencia.

Las estrategias del retador.- Tailandia es un fuerte contendiente, lo ideal es elegir estrategias de mercado sobre el cual basarse para atacar a la competencia, ya que se cuenta con buena capacidad instalada, capaz de producir las ventrescas que requiera el mercado neoyorquino.

Las estrategias del seguidor.-Seguir manteniéndose en el mercado extranjero sin perjudicar a la competencia.

2.3.3.5. Estrategias de Desarrollo Internacional:

La estrategia de posicionamiento que se pretende emprender es calidad /precio, es decir que se ofrecerá un producto de buena calidad y a menor precio para poder llegar a superar barreras que tiene el atún, como es el caso de sabor, calidad y las presentaciones en las que se pueden encontrar.

2.3.4. Sistema de Valores

2.3.4.1. Valores finales

- **Integridad:** Coherencia que permite mantenerse firmes en las convicciones y compromisos.
- **Honestidad:** Demostrar transparencia y valorar la verdad en todos los ámbitos del proceder.
- **Equidad:** Pensar con justicia, actuar con la razón. Respetar que todos son iguales, sin importar el nivel o status que se tenga.
- **Lealtad:** El compromiso es defender todo aquello en lo que se cree, primero pensando en lo nuestro.
- **Respeto:** Valorar la diversidad de las personas, aceptándolas con sus diferencias.
- **Transparencia:** Gestionar las actividades gerenciales y operativas con claridad ante sus clientes y el consumidor final.

2.3.4.2. Valores operacionales

Satisfacer las necesidades del cliente, mediante la entrega de productos de calidad y en condiciones óptimas con precios diferenciados a los de la competencia, logrando la excelencia empresarial en los procesos de negocio.

CAPÍTULO III

PLAN COMERCIAL

3.1.Objetivos del Capítulo

Favorecer con estrategias de comercialización, promoción y logística que aporten al plan de negocios para exportar ventrescas en aceite de oliva y especias, envasadas en frascos de vidrio al mercado de Nueva York – Estados Unidos.

3.2.Análisis del Mercado de Referencia

La ciudad de New York, "la Gran Manzana" o New York City, como se la suele llamar, se encuentra en la costa este de los Estados Unidos, en el extremo sur del estado de New York (el estado 11, abreviado como NYS, para diferenciarlo de la ciudad). Es la ciudad con mayor población del país, la segunda más poblada de Norteamérica después de la Ciudad de México. Sus más de ocho millones de habitantes están distribuidos en los 5 distritos o "boroughs" que componen la ciudad, que son a la vez cinco "counties", algo así como provincias, del Estado de New York. Ellos son Manhattan, Queens, Brooklyn, The Bronx y Staten Island. A su vez, cada borough se subdivide en cientos de barrios, muchos de ellos con características muy definidas.

De ellos, sólo el Bronx se encuentra en la parte continental. El borough que alberga la mayor cantidad de población es Brooklyn y el menos poblado es Staten Island. Queens es el de mayor superficie. Manhattan es, sin duda, el sector más reconocido turísticamente de la ciudad y donde se concentra la mayor actividad, tanto económica como financiera y urbanística. A menudo al hablar de New York City se suele confundir a la ciudad con la isla de Manhattan (Logitravel, 2016).

El grupo racial predominante es la raza blanca no-hispana, la cual constituye el 44% de la población. El segundo grupo en orden de importancia son los hispanos, los cuales superan los dos millones de habitantes. (Corporation, 2014).

3.2.1. Tipo y Estructura del Mercado

Nueva York con una superficie de 141.297 Km2, es un estado de tamaño mediano, comparado con el resto de los estados del país. Nueva York tiene una población de 19.745.289 habitantes, es decir es el 4º estado de Estados Unidos en

cuanto a población se refiere. Su densidad de población, 140 habitantes por Km2, es alta comparada con la densidad de población de Estados Unidos y la del resto de los estados

Nueva York tiene una tasa de desempleo del 4,8% de la población activa, una tasa superior a la nacional, y está en la 37ª posición en el ranking de desempleo de los estados de Estados Unidos, de menor a mayor. Su PIB es de $ 1.487.998, lo que le sitúa como la 3ª economía de Estados Unidos por volumen de PIB.

El PIB per cápita es un buen indicador de la calidad de vida. En Nueva York el PIB per cápita en 2016, fue de $ 75.360, frente a los $ 57.436 de PIB per cápita de Estados Unidos. Es el mayor de todos los estados, así pues podríamos decir que sus ciudadanos son los que mayor riqueza y calidad de vida tienen de Estados Unidos.

Nueva York finalizó 2016 con una tasa de riesgo de pobreza del 11,9% de la población, y sus habitantes se encuentran en el 28º puesto del ranking de riesgo de pobreza de los estados de Estados Unidos. (datosmacro, 2017)

La composición racial de la ciudad incluye:

- Melanesios (No Hispanos) con un 0,07%
- Nativos Americanos (No Hispanos) con un 0,52%
- Mestizos (No Hispanos) con un 4,92%
- Asiáticos (No Hispanos) con un 9,83%
- Otras razas (No hispanos) con un 13,42%
- Negros (No hispanos) con un 26,59%
- Hispanos (Todos los tipos) con un 26,98%
- Blancos (No hispanos) con un 44,66%

Nueva York alberga 3.021.588 cabezas de familia. 3,32 miembros es la cifra aproximada de habitantes promedio de una familia. De esa cifra, el 9,9% son mayores de 65 y son personas que viven solas. El 38,7% no son familias, el 19,1% son mujeres sin cónyuge que forman una familia monoparental, el 37,2% parejas viviendo juntas ya casadas y el 29,7% familias que tienen menores de edad viviendo con ellos.

En **Nueva York** existe una cantidad inmensa de **inmigrantes**, alrededor de 20.000 españoles habitan la isla junto a muchos otros inmigrantes provenientes de América latina (mexicanos, argentinos, dominicanos y panameños).

En la ciudad el 24,2% de la población tiene menos de 18 años, el 10,0% tiene de 18 a 24 años, el 32,9% tiene de 25 a 44, el 21,2% de 45 a 64, y el 11,7% son mayores de 65 años. La edad media es de 34 años. Por cada 100 mujeres hay 90 hombres. Por cada 100 mujeres mayores de 18 años hay 85,9 hombres.

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

El consumo anual Per Cápita de consumo de atún representa la cantidad de libras del producto consumido, tanto del producido domésticamente, como del importado, dividido para la población de New York. En el año de 2008 debido al problema del reporte del atún, donde se estipulaba que el atún contenía altos grados de mercurio aproximadamente 4.4 millones de hogares en Estados Unidos, completamente eliminaron de su dieta el atún enlatado.

La difusión de que, solamente el atún y el salmón contienen omega 3 y grasas súper nutritivas para la salud ayudó, considerablemente, a que se recuperara el mercado del atún en Estados Unidos y principalmente en el mercado de New York. El FDA recomienda a los consumidores comer hasta 12 onzas dos veces a la semana de pescado, atún enlatado, salmón y barbo, por las razones antes expuestas.

Los consumidores norteamericanos gastaran un estimado de USD 80,2 billones en productos de pesca en 2012, incluyendo el total de USD 54 billones en restaurantes, comida para llevar y servicio de banquetes. USD 25,8 billones en servicio al menudeo para consumo en los hogares. En 2014, las importaciones llegaron al 86% del total consumido en los Estados Unidos. El consumo promedio per cápita de atún en Estados Unidos en el año 2016 es de 2,7 libras lo que por la población de Estados Unidos representa un total aproximado de 810.000.000 de libras. El consumo de atún representa el 17,08% de la dieta total de alimentos del mar. En orden de importancia, el atún es el segundo producto del mar consumido por los anglosajones después del camarón (4 libras) que representa el 25,31% de la dieta total anual de mariscos (ProEcuador, 2012).

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

Como competencia directa tenemos a Tailandia con su marca CHICKEN OF THE SEA, China con Bumble Bee y Starkist de origen EE.UU. Países como Chile y Perú poseen un tratado de libre comercio con Estados Unidos, Italia y España al pertenecer a la Unión Europea se benefician con el tratado de comercio exterior entre estos 2 países y Tailandia se encuentra en negociaciones para un TLC. Esto no es beneficioso para el Ecuador debido a que con Estados Unidos solo se mantiene un tratado de Sistema General de Preferencia (Organization of American States Foreign Trade Information System, 2015).

3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

La ventresca en aceite de oliva y especias, envasadas en frasco de vidrio al mercado de New York tiene ventajas al ser un producto que posee varios nutrientes y es beneficioso para la salud, al ser natural y contar con estándares de calidad y certificaciones sanitarias al ser producido por Conservas Isabel Ecuatoriana, ya que es una empresa que cuenta con habilidad, recursos, conocimientos y atributos que garantizan sus productos lo que lo hace competitivo, ya que siempre se está innovando tanto en el mercado nacional como el internacional, la innovación no solo lo vuelve competitivo sino que proporciona mejores beneficios.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Es importante mencionar que se considera la demanda total al mercado de Estados Unidos ya que Conservas Isabel y sus productos recién incursionan en él, las marcas predominantes que en la actualidad se encuentran son Bumble Bee, Chicken of the Sea o Starkist. Se considera para la demanda las importaciones que han sido realizadas por el país norteamericano versus las exportaciones que se han realizado a nuestro país, sabiendo que uno de los productos de mejor exportación es desde Ecuador encontrándose en segundo lugar a nivel mundial.

Tabla 7: Demanda Insatisfecha

Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador Producto: 160414 Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito "Sarda spp.", enteros o en trozos en tm

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2012	16018,00	0,00	16018,00
2013	16010,00	0,00	16010,00
2014	16087,00	0,00	16087,00
2015	18048,00	37,00	18011,00
2016	18073,00	0,00	18073,00
2017	18289,88	0,00	18289,88
2018	18509,35	0,00	18509,35
2019	18731,47	0,00	18731,47
2020	18956,24	0,00	18956,24
2021	19183,72	0,00	19183,72

Fuente: ITC TradeMap
Elaborado por: Sara Valle

La fórmula utilizada es la siguiente:

Di = D – O

En donde:

DiH 2018 = Demanda insatisfecha para el 2018 es de 18.509,35 tm

D = Demanda

O = Oferta

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

Para considerar la participación del proyecto dentro del mercado internacional se estima las toneladas de exportación que realiza Conservas Isabel de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, siendo para el año 2016 en kilogramos 6.062.358 equivalentes a 6.062 toneladas, donde se estima captar en el mercado 120 toneladas ya que se exportará cada mes 2500 cajas que contienen 16 unidades de 250 gramos en frasco de vidrio, en contenedor de 40', siendo 125 cajas en 20 pallets; dato fundamental para los cálculos de la capacidad de procesamiento, tamaño de la planta y de los aspectos financieros y económicos, que serán demostrados detalladamente en los siguientes capítulos de Estudio.

3.3. Plan Comercial

3.3.1. Objetivos del plan comercial

Contribuir al incremento de comercialización, promoción y logística que aumenten el volumen de producción de la empresa Conservas Isabel con la introducción del producto de ventrescas en aceite de oliva y especias envasadas en frasco de vidrio al mercado de New York.

- **Público objetivo:** El público objeto es la población entre 5 a 85 años de edad, se espera cubrir con el 0,65% de la demanda insatisfecha.
- **Volumen de ventas:** El volumen de ventas es de 480.000 unidades al año, se realizará exportación mensual, siendo un equivalente de 120 toneladas.
- **Participación en el mercado:** Al ser nueva en el mercado se espera que tenga un crecimiento continuo en relación con la competencia.
- **Utilidades:** De acuerdo a la capacidad instalada se espera que la utilidad sea de 30% con la posibilidad de incrementar.

3.3.2. Mix de Marketing

Marketing Mix se lo define como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables, producto, precio, plaza y promoción; que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (ESPE, 2014)

3.3.2.1. Auditoría y estrategia de producto

3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

DEL PUERTO GOURMET es un producto competitivo con ingredientes naturales y de excelente calidad siendo una ventaja de las cuales al exportar se necesita modificar las siguientes características:

Idioma de la etiqueta: El idioma es exigido para el mercado de New York en ingles de acuerdo a PROECUADOR.

Requisitos de etiqueta: En la etiqueta se especifica que es de conservas Isabel y que además es en aceite de oliva y especias con colores que llamen la atención para el consumidor.

Presentación: La presentación será de 250 gramos en frasco de vidrio con sus respectivas exigencias de acuerdo al mercado de New York.

Figura 5: Presentación del producto

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

La ventresca está caracterizada por ser la mejor parte del pescado y, en concreto, es un alimento enormemente valorado en el mundo gastronómico por sus propiedades organolépticas. Y no es para menos, es una auténtica delicia. Lo mejor de todo es que no es solo un placer para el paladar, sino que también tiene ventajas para la salud ya que ayuda a reducir los niveles de colesterol, por lo que introduciéndolo en recetas como

ensaladas, se conseguirá platos deliciosos, equilibrados y muy sanos. Igualmente, la ventresca ayuda a disminuir los triglicéridos en sangre. La combinación de ambos beneficios: reducción del colesterol y de los triglicéridos, conceden a la ventresca las propiedades de un producto gourmet ideal para mantener la buena salud del sistema circulatorio y para prevenir enfermedades cardiovasculares.

El consumo de atún a nivel internacional tiende a incrementarse por tratarse de un alimento sano, listo para consumir y fácil de preparar. Las personas prefieren el atún en conserva por la tendencia a consumir lo natural, por poseer, en algunos casos, un ecoetiquetado, por ser un producto con un adecuado sistema de trazabilidad y de excelente calidad (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España 2015).

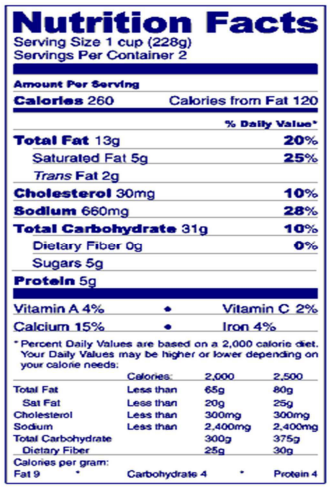
Por su calidad organoléptica, el atún ecuatoriano es único, ya que al ser extraído del OPO, tiene una característica especial, superior a la del Océano Pacífico Central y Occidental (OPCO), por la presencia de corrientes de agua fría que inciden en el desarrollo de la musculatura del animal, así como por la apropiada manipulación de las capturas ecuatorianas, que hacen que la materia prima sea de calidad (Revisión Anual SGP 2016 - 2017, pág. 29).

Característica: Familia de productos gourmet con finos cortes de Atún Yellowfin, natural y rico en omega 3.

Calidad: Alta

Marca: DEL PUERTO GOURMET

Empaque: Frasco de vidrio



Nutrition Facts
Serving Size 1 cup (228g)
Servings Per Container 2

Amount Per Serving	
Calories 260	Calories from Fat 120
	% Daily Value*
Total Fat 13g	**20%**
Saturated Fat 5g	**25%**
Trans Fat 2g	
Cholesterol 30mg	**10%**
Sodium 660mg	**28%**
Total Carbohydrate 31g	**10%**
Dietary Fiber 0g	**0%**
Sugars 5g	
Protein 5g	

Vitamin A 4% • Vitamin C 2%
Calcium 15% • Iron 4%

* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your Daily Values may be higher or lower depending on your calorie needs:

	Calories:	2,000	2,500
Total Fat	Less than	65g	80g
Sat Fat	Less than	20g	25g
Cholesterol	Less than	300mg	300mg
Sodium	Less than	2,400mg	2,400mg
Total Carbohydrate		300g	375g
Dietary Fiber		25g	30g

Calories per gram:
Fat 9 • Carbohydrate 4 • Protein 4

Figura 6: Componentes nutricionales

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto

- Filetes de ventresca
- Especias
- Aceite de oliva
- Sal

3.3.2.1.4. Componentes de envase

El envase es de vidrio con capacidad de 250 gramos. La transparencia del cristal exige una presentación y un empaque manual especialmente cuidado. La diferencia con la lata está sobre todo en la forma de corte de la carne. El lomo de Atún Yellowfin ya limpio se corta manualmente a la altura deseada. Dependiendo del tamaño del frasco, las ventrescas se trabajan de forma longitudinal y así se van introduciendo las piezas una a una, de forma manual, en el interior de los tarros.

Los envases de cristal o vidrio:

- Tienen la ventaja de que se puede ver el contenido.
- Son más pesados y más delicados a los golpes.
- Una vez abierto, admite un mayor tiempo de conservación (refrigerado).

Figura 7: Envase de ventresca en frasco de vidrio

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.1.5. Componentes de servicio de apoyo

Para que el producto sea de mayor acogida en el mercado de New York lo primordial es mantener el precio y ser cumplidos en la fecha de entrega.

3.3.2.1.6. Estrategia de marca

Marca: DEL PUERTO GOURMET

Eslogan: Art preserved for your palate (Arte en conserva para tu paladar)

Imagen:

Figura 8: Imagen del producto

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.2. Auditoria y Estrategia de Precio

3.3.2.2.1. Termino de Venta INCOTERM

La negociación de los incoterms bajo los que se gestionará el transporte marítimo internacional es un aspecto clave para cualquier empresa exportadora o importadora: costes, márgenes comerciales, eficiencia de la cadena logística, plazos de entrega, estado de la mercancía, etc… se ven afectados directamente por la elección de un incoterm u otro, para la exportación del producto se utilizará el valor FOB "libre a bordo", donde el vendedor ha cumplido su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda y efectivamente se ha colocado sobre el buque.

3.3.2.2.2. Partida Arancelaria

El arancel para la partida arancelaria 16041430 – Atún en agua es del 12,5% y 16041410 Atún en aceite es del 35%.

HTS Number	16041410
Brief Description	Tunas and skipjack, whole or in pieces, but not minced, in oil, in airtight containers
Customs value of recent U.S. imports for consumption	
Click for more detail on imports by source country or imports by tariff program or imports by U.S. Customs district of entry or imports by statistical suffix (HTS10)	2016 imports (thousand dollars) **$ 36,403.9**
Tariff Treatment	
Beginning Effective Date (most recent date *any* part of this HTS item's tariff treatment changed)	01/01/2017
Ending Effective Date (date *any* part of this HTS item is next scheduled for tariff treatment change)	12/31/2050
1st Unit of Quantity (Q1)	Kilograms
2nd Unit of Quantity (Q2)	

2017 Normal Trade Relations (NTR) duty rate (formerly known as the Most Favored Nation (MFN) duty rate)	MFN Text Rate	35%
	Duty calculation	(Ad Valorem Rate) times (Value)
	Ad Valorem (percent of value) component	35%
	Specific (per unit) component	$0
	Other duty component	$0
	Binding Status	Bound in World Trade Organization

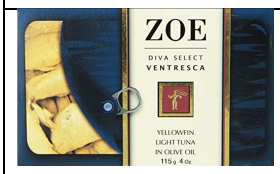
Figura 9: Partida arancelaria

Fuente: Proecuador
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

Tabla 8: Precios de ventresca en el mercado competitivo

PRODUCTO	PRECIO	TIENDA
 (115 gr)	$ 7,99	Taylors Market 2900 Freeport Blvd, Sacramento, CA 95818, EE. UU.
 (112 gr)	$ 13,49	JF Distributions
 (115 gr)	$ 7,09	Ultramarine LLC 3880 Bird Rd #109, Miami, FL 33146, EE. UU.

 (115 gr)	$ 9,20	Ultramarine LLC 3880 Bird Rd #109, Miami, FL 33146, EE. UU.
 (115 gr)	$ 10,00	JCS Tradecom, Inc 419 Park Ave S #1104, New York, NY 10016, EE. UU.
 (225 gr)	$ 13,06	Amazing Prime Value. Amazon customers in USA
 (190 gr)	$ 17,31	CasGlobal Commerce

Fuente: Amazon seller profile

Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.2.4. Auditoria de la estructura de precios

Para determinar el precio de las conservas de ventresca en aceite de oliva y especias se procedió a sumar los costos de producción y logísticos que equivaldrían a $4,29 por unidad, siendo su margen de utilidad del 30%, considerando que cada ganancia del importador y retail es del 10%.

3.3.2.2.5. Fijación de Precio de Venta Unitario

El precio de venta unitario está determinado por el costo de producir las conservas de ventresca en aceite de oliva y especias, siendo su valor muy competitivo de $4,95

Tabla 9: Precio de Venta al público

VENTRESCA EN FRASCO DE VIDRIO 250GR.	COSTOS DE PRODUCCIÓN	COSTOS LOGÍSTICOS	GANANCIA 30%	GANANCIA IMPORTADOR 10%	GANANCIA RETAIL 10%	PVP
ATÚN EN ACEITE	$3,25	$0,05	$0,99	$0,33	$0,33	$4,95

Fuente: Conservas Isabel
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.2.6. Costo Total Unitario

El costo unitario de cada frasco de conserva de ventresca en aceite de oliva y especias es de $3,30 que corresponden a $3,25 de costo de producción y $0.05 de costos logístico, considerando que el costo logístico es de $(1.209,10+800pallets) valor mensual que se distribuye en un contenedor de 40´dv con 2.500 cajas mensuales, cada caja contiene 16 unidades, que en su totalidad mensualmente resultan 40.000 unidades, siendo anualmente 480.000 unidades.

3.3.2.2.7. Costos logísticos: de embarque (naviero/aéreo/otro), de transporte interno, de manipulación de la carga, de seguro interno, de seguro internacional, de obligaciones aduaneras, de pago de impuestos y/o aranceles; de otros costos/incentivos relacionados con la política de gobierno.

Conservas Isabel y su nuevo producto de ventresca en envase de vidrio manejará INCOTERM FOB, considera los siguientes costos logísticos:

Tabla 10: Costos logísticos de exportación

Detalle	Costo unitario
Arriendo de contenedor en el Puerto	$ 800,00
Carga y estiba del contenedor	$ 33,12
Certificados	$ 5,98
Costos portuarios	$ 40,00
Costos adicionales naviera	$ 185,00
Seguros	$ 89,00
Servicios bancarios	$ 56,00
TOTAL	**$ 1.209,10**

Fuente: Contecon
Elaborado: Sara Valle

3.3.2.2.8. Métodos de Cobro/Pago Internacional

El método de cobro es mediante carta bancaria que otorgue el crédito, siendo confirmado por el Banco Emisor, y efectivizado una vez cumplido con todos los requisitos y condiciones impuesta por el comprador y el vendedor, resultando el método más seguro y eficaz.

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

3.3.2.3.1. Modo de transporte

El modo de transporte que se utilizará es el marítimo (FCL/FCL) carga full container, se despachará 1 contenedor de 125 cajas con 20 pallets (1x125x20) = 2.500

cajas mensuales con capacidad de 16 unidades con un peso de 250 gramos, siendo un total de 480.000 unidades al año; siendo un peso total de 10.000kg mensuales (10 toneladas).

3.3.2.3.2. Puerto de Origen y Destino

El puerto de origen será el Puerto Marítimo de la ciudad de Guayaquil localizado en la Costa de América del Sur, a 10 Km del centro de la ciudad, siendo el destino el puerto de New York, ubicado en 225 Park Avenue South New York, NY 10003 United States.

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

Las informaciones en el etiquetado que deben llevar los productos en el empaque, según la FDA, son los siguientes:

1. Origen del producto;
2. Denominación del producto;
3. Datos de la empresa que manufactura y datos de la empresa que importa y distribuye;
4. Ingredientes; y,
5. Tabla de valores nutricionales.

Según la naturaleza del producto, se deberá incluir las respectivas especificaciones.

Tipo de letra y Tamaño que deberá ser utilizado en el etiquetado

1. La etiqueta de información nutricional utiliza el tipo de letra Helvética Black o Helvetia Regular de 6 puntos o más grande. A fin de ajustar algunos formatos, el espacio entre cada letra puede ser de 4 como máximo.
2. Los nutrientes claves y su porcentaje de valor diario se establecen en Helvética Black de 8 puntos (pero el porcentaje se establece en Helvética Regular).
3. La información nutricional se establece en Franklin Gothic Heavy o Helvética Black para ajustarse al ancho de la etiqueta alineada a la izquierda o a la derecha.
4. El tamaño de porción y las porciones por envase se establecen en Helvética Regular de 8 puntos con 1 punto de interlineado.
5. Las inscripciones de la tabla (por ejemplo, "Amount per Serving") se establecen en Helvética Black de 6 puntos.
6. Las medidas absolutas de contenido de nutrientes (por ejemplo, "1 g") y los subgrupos de nutrientes se establecen en Helvetia Regular de 8 puntos con interlineado de 4 puntos.

7. Las vitaminas y los minerales se establecen en Helvética Regular de 8 puntos, con interlineado de 4 puntos, separadas por viñetas de 10 puntos.
8. Todas las letras que aparecen debajo de las vitaminas y los minerales se establecen en Helvética Regular de 6 puntos con interlineado de 1 punto. (ProEcuador, 2012)

Líneas

1. Una línea de 7 puntos separa los grupos grandes que se muestran en el ejemplo. Una línea de 3 puntos.
2. Una línea muy fina o una línea de un ¼ de punto separa los nutrientes individuales, como se muestra en el ejemplo. La parte superior media de la etiqueta (información nutricional) tiene 2 puntos de interlineado entre la tipografía y las líneas. La parte inferior media de la etiqueta (notas al pie) tiene 1 punto de interlineado entre la tipografía y las líneas. (ProEcuador, 2012)

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

Primero se identifica que el producto contenga la cantidad de especies de mar, en este caso atún, consistente de lonjas o bien otras partes del músculo del pescado. La lonja es longitudinal del músculo lateral. El atún envasado se prepara en alguna de las siguientes formas de empaque.

(i) Paquetes sólidos consiste en lonjas colocadas y son la superficie de un tejido descolorado, cortado en partes transversales donde no se agregan otras piezas.

(ii) Chunk, chunks, (trozos), consiste en una mezcla de pedazos donde puede identificarse la musculatura original. Las piezas varían de acuerdo al tamaño.

(iii) Flake o flakes (hojuelas) consiste en una mezcla de piezas de atún donde más del 50% del peso ha sido presionado el contenido en la lata.

(iv) Grated (molido) consiste en una mezcla de partículas de atún que han sido reducidas para uniformar su tamaño.

(v) Cualquier tipo de las formas de empaquetado o enlatado pueden ser ahumadas. En caso de ahumar el atún la etiqueta deberá estar etiquetada de acuerdo a las reglas. (ProEcuador, 2012)

Atún envasado en cualquiera de sus formas de empaquetado especificado en este párrafo entra dentro de la categoría de color, medidas o identificación del producto por comparación visual y de acuerdo a las reglas de enlatado.

(i) Blanco Este color es limitado a especies como Thunnus alalunga (albacora).

(ii) Claro Este color se refiere a atún no más oscuro que Munsell.

(iii) Oscuro. Este color incluye todo atún de piel más oscura que Munsell.

Diferentes tipos Presentación:

- Vegetales y aceite de oliva
- Aceite de oliva
- Agua
- Sazonada con sabor como sal
- Glutamato monosódico
- Proteína Hidrolizada
- Especias a base de aceites.
- Caldo de Vegetales
- Ajo
- Limón, aceites de limón y aceites
- Vegetales comestibles en aceite parcialmente hidrogenados en aceite vegetal.

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor

Como se utiliza el transporte marítimo tiene un tiempo de duración de 14 días, en un contenedor 40´dv (Searates, 2017).

3.3.2.3.6. Documentación requerida

- ✓ Registro único de contribuyentes
- ✓ Proceso de exportación SENAE
- ✓ ECUAPASS
  - DAE: Declaración Aduanera de Exportación
  - Factura Comercial Original
  - Lista de Empaque
  - Certificados de Origen
  - B/L
  - Certificado Fitosanitarios: los productos en conserva requieren para su ingreso a los EE UU, un certificado fitosanitario del país de origen, inspección visual en el puerto de entrada y permiso de importación de la parte del importador.
  - Certificaciones HACCP
- ✓ Consideraciones de Pre-embarque

- ✓ Consideraciones de Post-embarque

La documentación requerida por aduana consiste en lo siguiente:

El transportista debe entregar al exportador: El conocimiento de embarque (Bill of Lading) en caso de transporte marítimo o la guía aérea

El exportador debe entregar los siguientes documentos:

Al importador:

- ✓ El contrato de venta
- ✓ La factura pro forma
- ✓ La factura comercial
- ✓ Lista de empaque
- ✓ Certificado de origen

Al transportista

- ✓ La carta de instrucciones de transporte

El importador o su agente de aduana deben contar con la siguiente documentación por parte del proveedor o compañía de seguros:

- ✓ Lista de empaque.
- ✓ Certificado de origen
- ✓ Certificación de seguro
- ✓ Factura estandarizada de la aduana de Nueva York.

3.3.2.3.7. Agente de tránsito

El servicio de Aduanas de Estados Unidos (US Customs Service) es el ente encargado de administrar y hacer cumplir las leyes y reglamentos de importación. Esta entidad, también se encarga, en calidad de organismo federal, de hacer cumplir los reglamentos de otras entidades en los puertos de entrada a lo largo de las fronteras marítimas y terrestres de Estados Unidos.

Toda importación a Estados Unidos requiere presentar lo siguiente:

- Manifiesto de entrada o solicitud y permiso especial para la entrega inmediata u otro formulario exigido por el director del distrito.
- Prueba del derecho de entrada.
- Factura comercial o factura pro-forma, cuando la primera no puede ser presentada.
- Lista de empaque (si aplica). (ProEcuador, 2017)

3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

El FDA posee lineamientos y reglas que deberán seguirse, como:

- Etiqueta en inglés Bilingüe es aceptado si toda la información está en ambos idiomas.
- Información Nutricional en el formato ―Nutrition Facts.
- Entre otros Certificación HACCP, es otro de los requisitos de exportación ya que, constituye un Plan de Aseguramiento de la Calidad de los Alimentos, cuyo enfoque sistemático permite: identificar, evaluar y controlar los peligros que puedan afectar a su seguridad.

3.3.2.3.9. Tipo de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas

Requisitos generales de entrada

- Uno de los pasos fundamentales en todo proceso de importación que arribe hacia los Estados Unidos, es la de notificar previamente cuando las mercancías estén en tránsito hacia el puerto de entrada en Estados Unidos.
- Toda importación de alimentos está sujeta a notificación previa ante la FDA. La FDA puede retener los embarques si se encuentra que no cuentan con algún requisito exigido para alimentos.

Certificaciones

- HACCP (calidad) Es un sistema de gestión en el que la seguridad alimentaria se aborda mediante el análisis y control de biológicos, químicos y físicos de la producción de la materia prima, la adquisición y la manipulación, a la fabricación, distribución y consumo del producto terminado.
- ISO (calidad) Organización Internacional de Normalización. Es una organización de membresía no gubernamental independiente, y mayor desarrollador mundial de Normas Internacionales voluntarias de Calidad.
- FSSC 22000 (inocuidad) Fundación para la certificación de la seguridad alimentaria, que ha desarrollado un sistema de certificación basado en las normas FSSC 22000, ISO 22000 y PAS 220 para la certificación de fabricantes de alimentos.
- KOSHER (comercial) Alimentos Kosher son los que se ajustan a las normas de kashrut (ley dietética judía) (ProEcuador, 2012)

3.3.2.3.10. Cadena de distribución

La cadena de distribución se la realiza mediante un canal indirecto, ya que para llegar al consumidor pasa por diferentes intermediarios, empezando con el productor o en este caso el exportador que es Conservas Isabel, quien se conecta con los diferentes distribuidores siendo las comercializadoras o brokers que trabajan con mayoristas o centros de distribución para minoristas.

Los diferentes puntos de venta se clasifican en

- Hipermercados Hipermercados y supermercados (cadenas de supermercados y grandes superficies que operan con grandes volúmenes de distribución): Costco, Sams, Bj's, Walmart, Target, Aldi
- Tiendas de conveniencia: similares a las tiendas de barrio de nuestro país, donde se vende un poco de todo lo necesario para comidas básicas. Publix, Win Dixie.
- Tiendas étnicas: Tiendas especializadas en productos latinos. Sedanos, Supermercados Bravo, Presidente, Sabor Tropical.
- Tiendas de productos gourmet o Premium: siguiendo las nuevas tendencias de consumo que se orientan más hacia lo natural y hacia el consumo de alimentos funcionales y que ayuden al cuidado de la salud. Whole Foods, Food Market, etc.

Finalmente el consumidor es el que elige el lugar de compra.

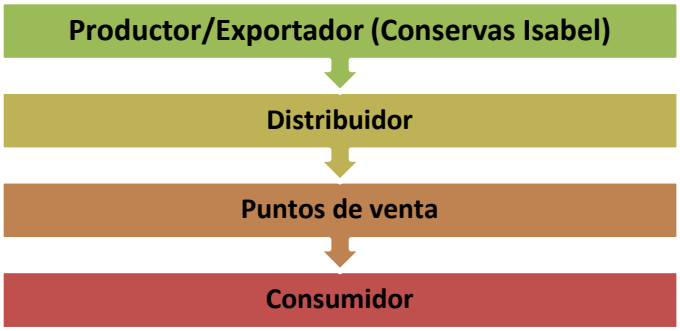


Figura 10: Cadena de distribución de ventresca en aceite de oliva y especias al mercado de Nueva York

Fuente: Proecuador
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.3.11. Canal de distribución

El canal de distribución es indirecto empezando por el productor y exportador, luego al distribuidor quien realizará los servicios pre, post-venta y abastecimiento del producto en la Ciudad de Nueva York, para que el intermediario que en este proceso podrían ser las cadenas de supermercados (Whole Foods, Chelsea Market, Morton William, etc.) sea quien se encargue de proveer al consumidor final.

3.3.2.3.12. Proveedores de servicio al comercio exterior requeridos

- Terminal marítimo (Contecón Guayaquil S.A.)
- SENAE (Servicio de Aduana del Ecuador)
- La aseguradora (QBE seguros)
- La Naviera (Naviera MARNIZAN S.A.)

3.3.2.3.13. Operativa de comercio exterior

Etapa de pre-embarque

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque, que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana llamado Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, datos del consignatario, destino de la carga, cantidad, peso y demás datos relativos a la mercadería. Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través de ECUAPASS son los siguientes:

- Factura comercial original
- Lista de empaque
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)

Registro de exportador en el Ecuapass

Figura 11: Registro del exportador

Fuente: Proecuador
Elaborado por: Sara Valle

Una vez aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final. Existe la posibilidad que ante una restricción o

control solicitado por otras instituciones reguladoras o por control aduanero, ciertas mercancías requieran cumplir una formalidad aduanera adicional antes de ser embarcadas (ProEcuador, 2016)

Etapa de post-embarque

Se presenta la DAE definitiva, que es la Declaración Aduanera de Exportación, en un plazo no mayor a 30 días hábiles posteriores al embarque de las mercancías. Previo al envío electrónico de la DAE definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes. El SICE validará la información de la DAE contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el número de refrendo de la DAE. Numerada la DAE, el exportador o el agente de aduana deberán presentarla ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía junto con los documentos que acompañan a la misma.

Se deberá considerar que la norma contempla que hasta que esté listo el nuevo sistema informático, la DAE de exportación y sus documentos de acompañamiento y soporte deben ser entregados físicamente dentro del término de 15 días posteriores a la aceptación electrónica a la administración aduanera correspondiente. Así mismo se aclara que los tiempos de transmisión y entrega de documentos físicos se ajustarían cuando se encuentre implementado el nuevo sistema informático.

Una vez que se realiza este registro, la DAE obtiene la marca REGULARIZADA. Para poder completar este proceso cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque. Este trámite requiere de los siguientes documentos:

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Documento de transporte Multimodal (ProEcuador, 2016)

3.3.2.3.14. Modelos de comercio electrónico

Conservas Isabel cuenta con una página web donde se muestra todos los detalles de sus productos siendo su dirección electrónica http://www.isabel.com.ec/empresa.

Figura 12: Página web de Conservas Isabel

Fuente: Conservas Isabel
Elaborado por: Sara Valle

3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

En la ciudad de Nueva York aún no se ha exportado las ventrescas "Del Puerto Gourmet" pero se espera tener buena acogida por ser un producto de buena calidad y presencia, además de nutritivo.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan

Se escoge el siguiente eslogan: ***Art preserved for your palate (Arte en conserva para tu paladar***), por ser un producto beneficioso para la salud.

3.3.2.4.3. Estrategia de medios interactivos (internet)

El mercado estadounidense se maneja mucho por redes sociales por lo que se sugiere que las empresas manejen su marketing por esta vía también, en idioma inglés. Página web con información actualizada de historia de la empresa, buenas prácticas aplicadas, certificaciones que posee, prácticas ecológicas aplicadas, oferta disponible. En la misma página de la empresa se introducirá el nuevo producto con sus características, detalle, información nutricional y contacto.

3.3.2.4.4. Participación en ferias comerciales internacionales

Hay varios eventos relevantes para el marketing y promoción de productos en Estados Unidos como: Food Beverage, Miami - Fancy Food, New York - Expowest, Los Angeles PLMA (Private Label Manufacture Association), Chicago Boston Seafood en Boston.

CAPÍTULO IV

PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivos del capítulo

Elaborar un plan técnico organizacional que determine las operaciones, planes de producción y se brinde la oportunidad de trabajo en el mercado laboral.

4.2. Plan técnico

4.2.1. Capacidad de producción

En la actualidad Conservas Isabel tiene la planta de procesamiento de atún más moderna del Continente Americano, con capacidad para producir 12.000 cajas diarias, en sus diferentes productos. Desde su inicio, Conservas Isabel Ecuatoriana desarrolló una importante vocación exportadora y hoy en día los productos de Isabel Ecuatoriana se destinan a más de 30 países, principalmente de Sudamérica y Europa. De acuerdo a la demanda insatisfecha se exportó en el 2016, 6.062.358 kilogramos, según el plan de exportación de las ventrescas en aceite de oliva y finas hierbas, se pretende comercializar 120 toneladas anuales, es decir, 10 toneladas mensuales en un contenedor de 125 cajas con 20 pallets (125x20) = 2.500 cajas que contienen 16 unidades de 250 gramos en frasco de vidrio.

Se considera diferentes escenarios donde se calcula la capacidad de producción, al ser un producto nuevo se considera el escenario 1.

Tabla 11: Escenario posible de producción en una jornada de trabajo

Producción de Ventresca	Escenario 1 4 T.	Escenario 2 8 T.	Escenario 3 12 T.
Mensual	80	160	240
Anual	960	1920	2880

Fuente: Conservas Isabel
Elaborado por: Sara Valle

4.2.2. Plan de producción

El plan de producción está basado de acuerdo a los pedidos de los clientes, considerando la orden de compra, la misma que será enviada al área de producción de

acuerdo a la capacidad de fabricación diaria, luego producción pasa a comercialización quien se encarga de tener en orden todos los documentos que se requieren para la exportación. A continuación se presenta el cronograma de producción:

Tabla 12: Producción mensual

Cliente	PRODUCCIÓN MENSUAL																			
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Días laborados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

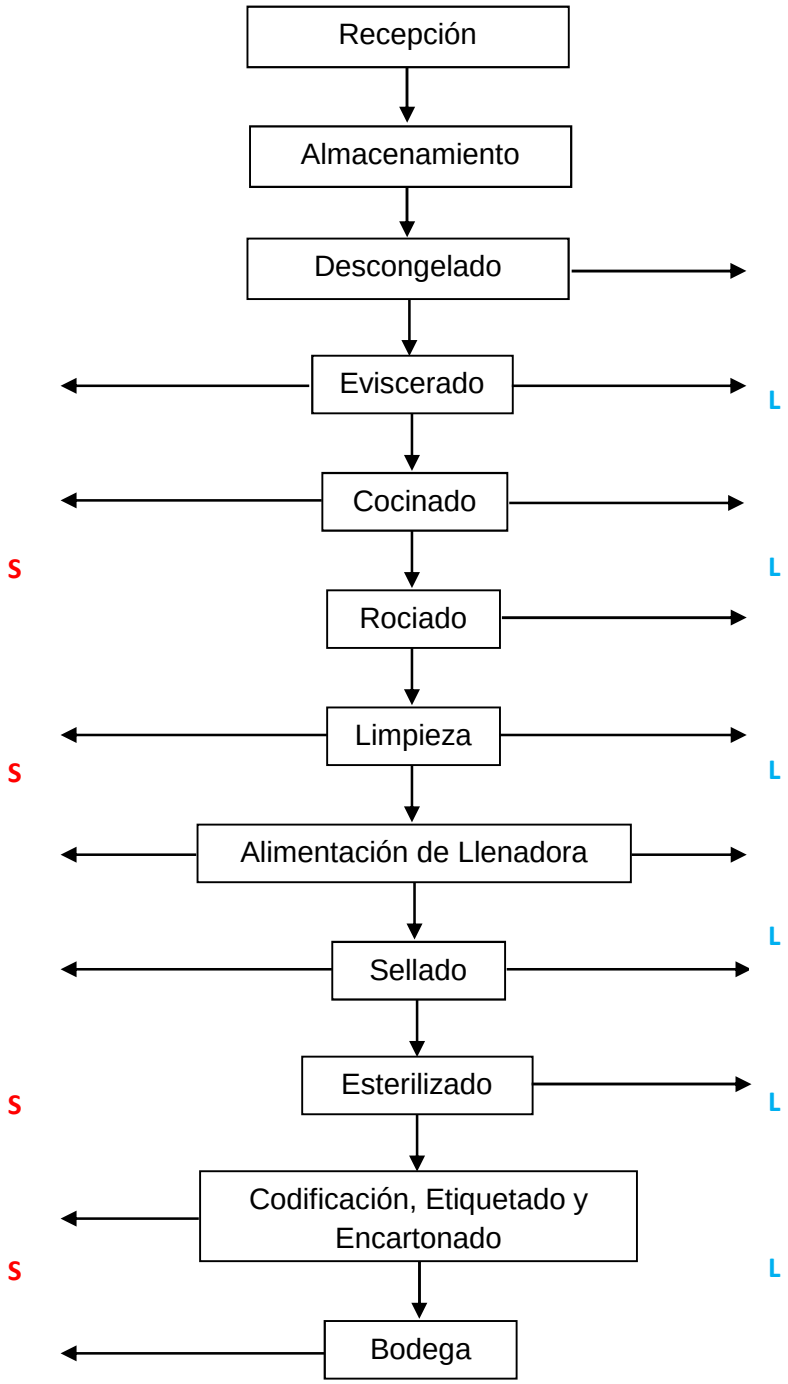
4.2.3. Localización

Conservas Isabel se encuentra ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, país Ecuador, ubicada en Av. 103 y calle 125 Sector industrial Los Esteros.

Figura 13: Ubicación de la planta Conservas Isabel

Fuente: Google Maps
Elaborado por: Sara Valle

4.2.4. Proceso productivo/operacional



L = Residuos líquidos

S = Residuos sólidos

Diagrama 1: Proceso productivo

Fuente: Conservas Isabel
Elaborado por: Sara Valle

Los pasos iniciales se refieren a la recepción, clasificación, almacenamiento, descongelado, eviscerado, cocción, nebulizado y limpieza, en estas etapas los parámetros de proceso están dados principalmente por el tipo y tamaño del pescado. A continuación se describen las actividades de cada etapa.

- **Recepción**: El atún capturado y congelado que llega a bordo de los barcos, se descarga identificando la procedencia (barco), temperatura, sal e histamina. La descarga debe hacerse con la mayor rapidez posible y evitando que el atún alcance una temperatura mayor a los -8ºC. El atún capturado y congelado que llega a bordo de los barcos se descarga en el muelle y luego es transportado a la planta donde se clasifica según la especie y el tamaño
- **Clasificación y Pesaje:** El atún es transportado en contenedores desde el puerto hasta la planta. Cuando el atún es entregado a la planta, debe ser perfectamente inspeccionado por el Laboratorio de Control de Calidad para tener la seguridad de las condiciones de frescura, sin daño, libre de contaminación y de signos de descomposición (temperatura, aspecto de la piel), el producto es clasificado por tamaño y especie y luego es pesado antes de ingresar a las cámaras de almacenamiento.
- **Almacenamiento:** El pescado clasificado e identificado se coloca en cámaras frigoríficas a -18°c para mantenerlo en perfecto estado hasta el momento del procesamiento. En las Cámaras Frigoríficas se realizan las siguientes funciones:

✓ Almacenamiento de la materia prima en tinas numeradas que permiten el seguimiento hasta el producto final

✓ Ordenar las tinas con pescado de acuerdo al tamaño, especie

✓ Control de temperatura de almacenamiento de la materia prima

- **Descongelamiento:** Para iniciar el procesamiento del atún se debe seleccionar la especie y tamaño que se va a procesar, el atún congelado se coloca en unas tinas especiales con agua a temperatura ambiente para que se descongele, proceso que puede ser no mayor a 12 horas dependiendo del tamaño del pescado. Después, la temperatura de la materia prima es monitoreada, la misma que debe estar entre -2 a 0ºC.
- **Eviscerado:** El pescado semi descongelado pasa a las mesas de evisceración donde el personal encargado de esta tarea procederá a hacer cortes limpios y rectos, sin aplastar o magullar la carne, la superficie del corte debe quedar sin asperezas y se

removerán las vísceras. Se efectúa cuando el tejido muscular aun es firme con el fin de evitar perdida de producto aprovechable. Si el pescado después de cortado y eviscerado, presenta olores de descomposición o de contaminación será sacado de la mesa y por consiguiente rechazado.

- **Preclasificación:** Tanto el pescado entero, como los trozos, son colocados en canastillas y éstas a su vez, en carritos especiales diseñados para que sean transportados hacia los cocinadores. Las canastas se colocan en los carros de cocina, los cuales se identifican con un número, para que puedan ser identificados y localizados en el proceso de cocina.
- **Cocción:** El pescado se cocina por medio de vapor asegurando mantener la mayoría de los nutrientes naturales en el músculo del pescado y para facilitar la siguiente etapa de limpieza. La temperatura y el tiempo de precocido se controlan mediante un sistema automatizado. En esta fase es muy importante:
  - ✓ La medición del tiempo de cocción
  - ✓ La medición de la temperatura del vapor o agua de cocción
  - ✓ La medición de la temperatura de la espina dorsal
  - ✓ Observación visual y la textura de la carne.

Los pescados ingresan a las cocinas a una temperatura inicial de entre 0 °C a -2 °C. La cocción se la realiza a una temperatura de 98 a 104 ºC y la temperatura espinal del pescado alcanza los 60 - 75 ºC. La cocción del pescado es una de las partes más importantes en el proceso de elaboración, el tiempo que dura esta etapa dependerá siempre del tamaño y el contenido de grasa del pescado.

Para esta operación se cuenta con 4 hornos cocinadores de acero inoxidable, y un cocinador continuo para panzas. Los cocinadores son automáticos, poseen termopares, pantalla digitalizada, conexión a PC. El tiempo del ciclo se programa según el tamaño de pescado y la humedad requerida del producto final. Los hornos cocinadores registran automáticamente tiempo, temperatura y presión del proceso en una tabla (Chart de temperatura y presión de cocina).

Todo el proceso, con tiempo y temperaturas al inicio y final del proceso son monitoreadas también manualmente por los operadores y documentadas en registro. En el mismo ciclo de cocina, se incluye la etapa de enfriamiento dentro del cocinador, el cual se realiza por spray de agua potable ozonizada y vacío.

- **Enfriamiento:** Ningún pescado debe llegar caliente a la mesa de limpieza, demasiado mojado o demasiado seco, para evitar que las piezas de pescado se

desmoronen al ser manipulados. Por lo tanto una vez que sale del cocinador el pescado se deja enfriar al ambiente unos momentos antes de entrar al nebulizado donde se lo enfriará y humedecerá en condiciones controladas.

- **Nebulizado:** El pescado es enviado a un cuarto con un sistema de rociado de duchas por el cual circula agua libre de microorganismos y que servirá para hidratar y mantener al pescado con su piel y textura fresca. La zona de nebulización tiene una capacidad para 130 carros aproximadamente, cuenta con equipos de refrigeración que mantienen el producto a una temperatura de menos de 21ºC y rociadores de agua para mantener el área con una humedad relativa de 90-100%. En esta etapa se monitorea constantemente la temperatura del pescado y se documenta en registro
- **Limpieza:** La limpieza se inicia retirando la piel, espinas, grasa y demás residuos y se separa la carne clara de la carne oscura, si se presentare el caso, se elimina también la carne que tenga coloración anormal (ejm. amarillo por oxidación), y o presente olores y texturas no característicos. Los lomos limpios son colocados en bandejas y estas son puestas sobre la banda superior de la línea la cual los transporta hacia el área de empacado.

  La piel, espinas y grasa se utilizan para producir harina de pescado. Este desperdicio es retirado de las instalaciones externas continuamente y el tanque y área circundante limpiada y desinfectada. Esta limpieza se realiza manualmente.

  La temperatura de la sala de procesos y del producto se mantiene entre los 18 a 22º C. El tiempo de proceso y temperatura es documentada en registro operativo de producción.

Mesa de limpieza de pescado

- **Detector de metales:** Durante el proceso, cada bandeja con lomos que ha pasado el proceso de limpieza es pasada a través de un detector de metales, con lo cual garantizamos la no presencia de materiales metálicos extraños en el producto final. Después de esta etapa el atún sigue distintos procesos si se desea fabricar conservas o lomos de atún.
- **Esterilización:** Una vez sellado el producto, se lo somete a altas temperaturas con el fin de eliminar cualquier microrganismo, tanto interno como externo.

4.2.5. Distribución instalaciones (layout)

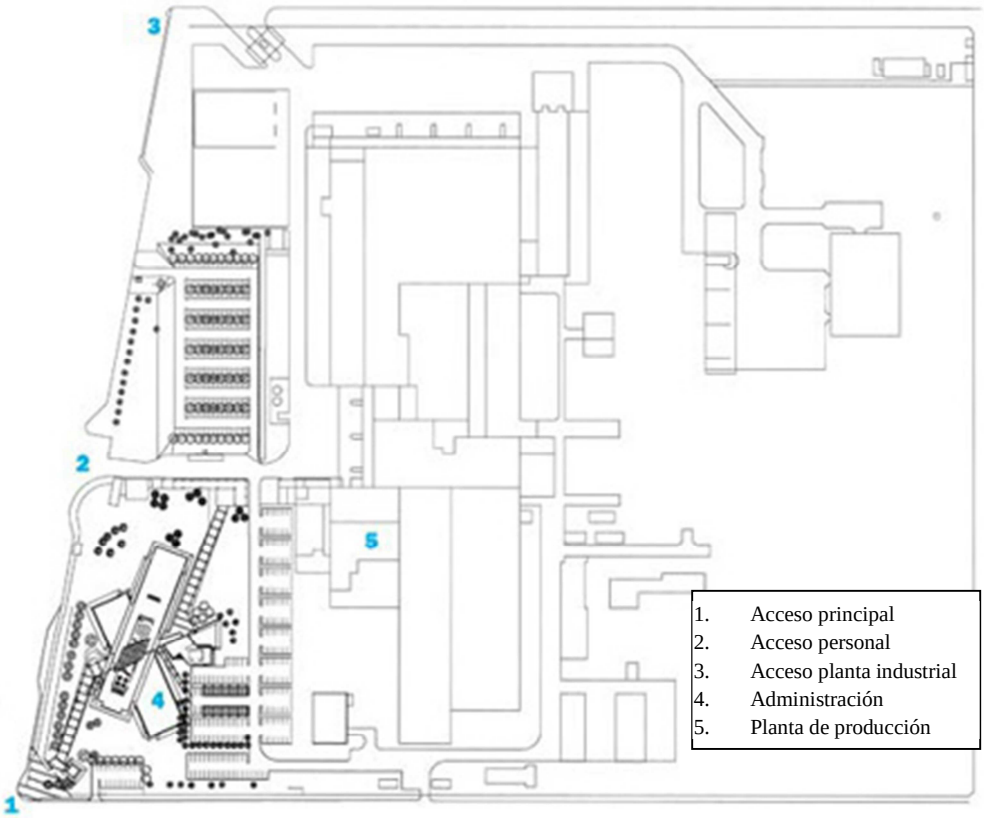


Figura 14: Instalaciones de la planta Conservas Isabel

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia prima

La materia prima que se requiere para la elaboración de la ventresca es el lomo del atún, más las esencias de oliva verde y oliva negra y especias. El abastecimiento de los mismos se lo realizará de acuerdo al inventario o lo que se necesita para su elaboración, ya que la empresa solicita los pedidos para todos sus productos los días miércoles y viernes de cada semana, los costos de materia prima son los siguientes para cada frasco de ventresca:

Tabla 13: Costo de materia prima

Materia prima	Gramos	Costo por unidad
Lomo de atún	115	$2,50
esencia de oliva negra	45	$0,021
esencia de oliva verde	45	$0,035
especias	45	$0,00063
Total	**250**	**$2,55663**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

Los insumos requeridos son abastecidos de acuerdo al producto, siendo en este caso el pedido de los envases de vidrio y la tapas de metal para la elaboración de la ventresca, y se solicitará mensualmente, la empresa igual cuenta con mercadería existente y necesaria si el caso lo requiere, para abastecerse de insumos de manera inmediata.

Tabla 14: Costo de Insumos

Insumos	Cantidad	Costo por unidad
Cartón	30.000	$ 0,03
Etiqueta	480.000	$ 0,19
Tapa	480.000	$ 0,09
Frasco	480.000	$ 0,03
Total		**$ 0,35**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

La mano de obra que se requiere para su elaboración es de 9 personas, laborando 5 días a la semana, 8 horas diarias, recibiendo su salario con todos los beneficios de acuerdo a la ley.

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

La planta industrial de Conservas Isabel cuenta con equipos de producción propios por lo cual no necesita adquirir maquinarias para la fabricación del producto, sino solo su mantenimiento.

4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa

Tabla 15: Datos Generales de Conserva Isabel

RAZÓN SOCIAL	Conservas Isabel Ecuatoriana S.A
CIUDAD	MANTA
PROVINCIA	MANABÍ
RUC	1390050352001
CIUU	Industria manufacturera
DIRECCION	Av. 103 y calle 125 Sector Industrial Los Esteros.
EMAIL	info@isabel.com.ec
TELEFONO FIJO	593-5-2381620

Fuente: Conservas Isabel
Elaborado por: Sara Valle

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Las decisiones de la empresa son consideradas por la alta gerencia o dirección, las cuales son responsabilidad de cada jefe departamental comunicar al mismo para la solución del problema presentado, cada jefe tiene la autorización para tomar la decisión si el problema es mínimo, caso contrario se analiza la situación por la gerencia.

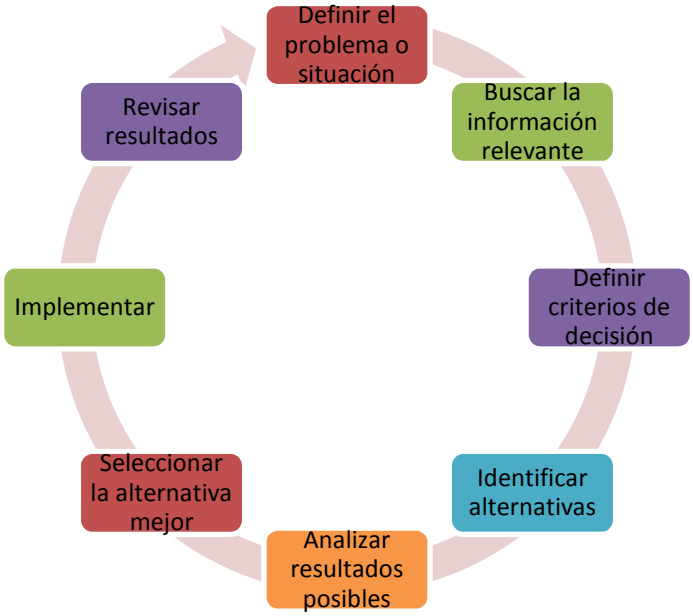


Figura 15: Proceso de la toma de decisiones

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

El organigrama se presenta a continuación:

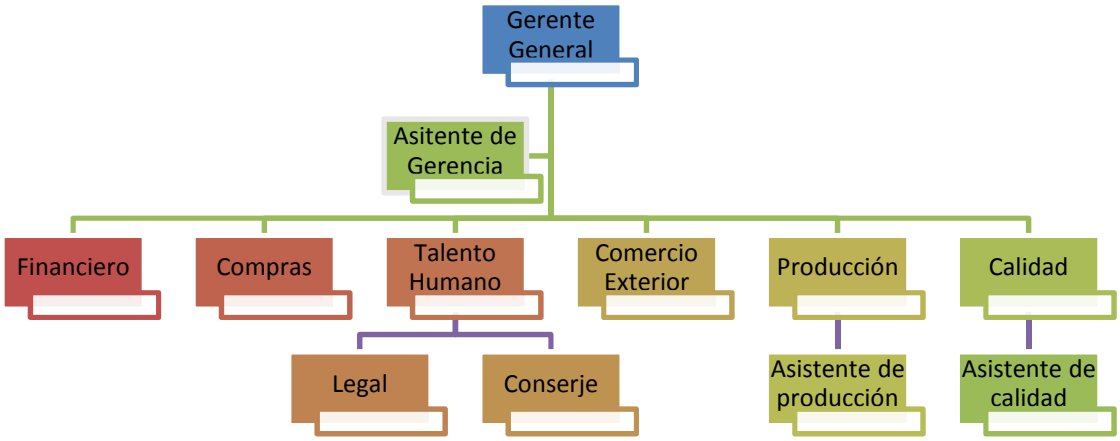


Diagrama 2: Organigrama estructural de Conservas Isabel

Fuente: Conservas Isabel
Elaborado por: Sara Valle

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

El área administrativa de la empresa tiene como función principal llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa define misión, visión, políticas, analiza la situación de la empresa y establece objetivos, estrategias y técnicas para así conseguir las metas.

Los administrativos asignan recursos a las diferentes áreas (RRHH, Operaciones Finanzas, etc.) por lo general en empresas más pequeñas la parte administrativa ve casi todas las áreas menos las operativas (dependiendo de la empresa). Por lo que es común ver a un administrador ocupándose de todas las labores de recursos humanos y finanzas de la empresa. Estos recursos son asignados respecto de las metas que se quieren lograr y los resultados de los estudios proyectivos financieros de la empresa. Es decir, si se quiere vender algo se debe proyectar ventas, costos fijos y variables para obtener utilidades. Todos los planes y controles que se hagan para cumplir con las expectativas son trabajo administrativo. Al frente de la empresa se encuentra el Gerente General, el que cuenta con grupos de áreas que se constituyen de la siguiente forma:

Gerencia

Encargado de cumplir y hacer cumplir las diferentes funciones de la empresa, es quien tiene la responsabilidad de que cada departamento cumpla con los objetivos estratégicos propuestos, es quien realiza las negociaciones a nivel internacional.

Financiero

Controla, organiza, procesa toda la información contable y financiera para garantizar el proceso presupuestario de cada actividad que realiza la empresa.

Compras

Departamento encargado de seleccionar y elegir las cotizaciones que mejor convenga a la empresa, se encarga de que se encuentre en stock todo lo necesario en lo relacionado a materia prima e insumos.

Talento Humano

Es responsable de la contratación del personal y designar las funciones de acuerdo al departamento que se desempeña de acuerdo a la selección del personal.

Comercio Exterior

Tiene una de las funciones de mayor responsabilidad que es de controlar que todos los implementos que se utilicen en la elaboración del producto vayan de acuerdo a cada una de las tareas a realizar, es decir, utilizar todos los implementos de seguridad y velar que

en la empresa no falte nada que pueda poner en riesgo tanto el personal como la empresa.

Producción

Tiene a su cargo la producción y el control de los inventarios para así obtener buenos resultados en el abastecimiento de cada uno de la materia prima a utilizarse.

Calidad

Cumple una función importante que es de supervisar que el producto esté en óptimas condiciones cumpliendo con las normas de calidad para así poder ser enlatado.

Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Tabla 16: Activos Fijos

Muebles de oficina		V. unitario	Valor total	% AF
12	sillas	$ 45,00	$ 540,00	$ 135,00
12	escritorios	$ 75,00	$ 900,00	$ 225,00
6	sillas de visitas	$ 30,00	$ 180,00	$ 45,00
4	archivadores	$ 100,00	$ 400,00	$ 100,00
Total muebles de oficina			**$ 2.020,00**	**$ 505,00**
Equipos de computación				
17	computadoras	$ 1.200,00	$ 20.400,00	$ 5.100,00
7	impresoras	$ 360,00	$ 2.520,00	$ 630,00
8	reguladores	$ 50,00	$ 400,00	$ 100,00
Total equipos de computación		**$ 1.610,00**	**$ 23.320,00**	**$ 5.830,00**
TOTAL			**$ 25.340,00**	**$ 6.335,00**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas

Tabla 17: Personal administrativo

CARGOS	MENSUAL	ANUAL
Gerencia	$ 2.617,58	$ 31.411,00
Asistente de Gerencia	$ 377,92	$ 4.535,00
Jefe de Financiero y Contable	$ 1.080,50	$ 12.966,00
Jefe de Compras	$ 1.080,50	$ 12.966,00
Jefe de Talento Humano	$ 370,24	$ 4.442,90
Asistente Legal	$ 370,24	$ 4.442,90
Jefe de Marketing y exportaciones	$ 1.154,00	$ 13.848,00
Jefe de Comercio Exterior	$ 1.154,00	$ 13.848,00
Conserje	$ 365,43	$ 4.385,20
Total	$ 8.570,42	$ 102.845,00
% para la producción de ventresca	**$ 2.142,60**	**$ 25.711,25**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Esta empresa se constituye como Sociedad Anónima la fábrica de Conservas Isabel Ecuatoriana inició su actividad en el año 1976 y dispone de una superficie total de 42.000m^2. Fue totalmente remodelada en septiembre de 2001 y es, en la actualidad, una de las plantas de procesamiento de atún más moderna del Continente Americano, con capacidad para producir 12.000 cajas al día. En la planta localizada en Ecuador se han acometido, entre 2012 y 2013, una serie de mejoras significativas en los procesos de producción y en las instalaciones de la planta: introducción de dos nuevos cocedores de atún por combinación vapor-vacío, sistema de informatizado de control de líneas de producción y trazabilidad de pescado, remodelación de oficinas y laboratorio y la ampliación de oficinas y salas de reuniones.

4.3.7. Plan de implementación

La empresa debe desarrollar capacidades y apoyar los mecanismos para lograr la política, objetivos y metas ambientales, para ello, es necesario enfocar al personal, sus sistemas, sus estrategias, sus recursos y su estructura.

- ✓ Se hace impredecible contar con capacitaciones dirigidas a todos los niveles de la empresa.
- ✓ Se debe disponer de recursos humanos, físicos y financieros que permitan la implementación.
- ✓ Incorporar los elementos de la evaluación de impacto ambiental en los elementos del sistema de gestión ambiental.
- ✓ La gerencia debe motivar y crear conciencia a todo el personal de la empresa.
- ✓ Impartir la educación ambiental e incorporar criterios ambientales en la selección del personal, el personal debe conocer los requisitos reglamentarios, normas internas, políticas y objetivos de la empresa.
- ✓ Establecer y mantener procedimientos para: garantizar la comunicación interna entre niveles y funciones de la organización recibir, responder y documentar la comunicación externa.

Los pasos del plan de implementación son los siguientes:

- ✓ Planificación
- ✓ Evaluación del control interno
- ✓ Medición de riesgos
- ✓ Programación

- ✓ Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría
- ✓ Comunicación de resultados
- ✓ Seguimiento y monitoreo
- ✓ Elaboración de Informe.

Tabla 18: Implementación del control interno

Nª	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La Estructura Organizacional está acorde con la Misión institucional?	x		
2	¿La cantidad de personal es suficiente para la producción?		x	
3	¿Se cumple estrictamente con las Normas Internas y reglamentos?	x		
4	¿Se capacita constantemente al personal?	x		
5	¿Hay motivación del personal en el trabajo que desempeña?	x		
	TOTAL	4	1	

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

Tabla 19: Determinación del nivel de confianza y riesgo (control interno)

Calificación porcentual	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Resultado
15-50	Bajo	Alta	
51-75	Medio	Medio	80%
76-95	Alto	Bajo	

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

NC= CT*100/PT

NC= 4*100/5

NC= 400/5

NC=80%

Enfoque

El Nivel de confianza es alto porque corresponde al 80% lo que significa que hay un Nivel de Riesgo Bajo.

Tabla 20: Evaluación de riesgo

Nª	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un Plan Operativo (POA)?	x		
2	¿Consta un Inventario de Riesgo en las diferentes áreas?	x		
3	¿Existe un responsable de la bitácora de Riesgos?	x		
4	¿Se da solución a los problemas de la bitácora?	x		
	TOTAL	4	0	

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

Tabla 21: Determinación del nivel de confianza y riesgo (riesgo)

Calificación porcentual	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Resultado
15-50	Bajo	Alta	
51-75	Medio	Medio	
76-95	Alto	Bajo	100%

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

NC= CT*100/PT

NC= 4*100/4

NC= 400/4

NC=100%

Enfoque

El Nivel de confianza es alto 100%, no se necesita correctivos para el mismo.

Tabla 22: Actividades de control en el área de producción

Nª	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿En el área de producción se lleva control de la documentación que es recibida y entregada?	x		
2	¿Existen políticas y procedimientos para el proceso productivo?	x		
3	¿Se aplican las políticas y procedimientos?		x	
4	¿Existe un formato específico para registro diario de la producción total?	x		
5	¿Se cumple con llenar el registro diario?	x		
6	¿Controlan la entrega del producto a tiempo?	x		
7	¿El personal entrega a tiempo lo requerido?	x		
	TOTAL	6	1	

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

Tabla 23: Determinación del nivel de confianza y riesgo (producción)

Calificación porcentual	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Resultado
15-50	Bajo	Alta	
51-75	Medio	Medio	
76-95	Alto	Bajo	85,71%

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

NC= CT*100/PT

NC= 6*100/7

NC= 600/7

NC=85,71%

ENFOQUE

El Nivel de confianza es alto porque corresponde al 85,71% lo que significa que hay un Nivel de Riesgo bajo, se debe aplicar pruebas de cumplimiento.

4.3.8. Plan de acción de corto plazo

Son las diferentes actividades departamentales de acuerdo a sus funciones y tareas para la puesta en marcha de la empresa:

Tabla 24: Plan de acción a corto plazo

Departamento	Actividad
Gerencia	Buscar estrategias internacionales que le permitan el acceso a los mercados competitivos.
Marketing y exportación	Establecer los contactos para la coordinación de ventas al exterior de manera segura y eficiente.
Financiero	Contar con buenas herramientas contables para que no existan errores y se pueda establecer un buen control financiero.
Talento Humano	Contar con personal idóneo y capacitado de acuerdo a las áreas establecidas en el organigrama.

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.3.9. Puesta en marcha

Para la puesta en marcha se requieren 5 puntos importantes:

Tabla 25: Puesta en marcha

1er paso	Análisis de compra y venta del producto
2do paso	Negociación con el cliente extranjero
3er paso	Cierre de la negociación
4to paso	Proceso de producción del pedido
5to paso	Exportación del producto

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

4.3.10. Plan de Salida

El plan de salida sería implementado solo para el producto nuevo ya que las diferentes presentaciones de la fabricación de enlatados de Conservas Isabel son muy reconocidas y adaptadas para el consumo humano, pero si no se llega a comercializar en las cantidades establecidas, se realiza lo siguiente:

- ✓ Liquidación de la mercancía existente.
- ✓ Incorporar el producto a otros países.
- ✓ Ofertar el producto.
- ✓ Campaña masiva de comunicación.
- ✓ Quitar el producto de la línea de exportación.
- ✓ Cobro de facturas pendientes.
- ✓ Reducción del personal.

CAPÍTULO V

PLAN FINANCIERO

5.1. Objetivos del Capitulo

Determinar la rentabilidad financiera mediante el plan financiero con el fin de considerar las probabilidades de aceptación o riesgo del negocio.

5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)

El plan financiero será proyectado a 5 años.

5.3. Plan de Inversión

5.3.1. Inversiones en activos fijos

Tabla 26: Activos fijos

INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS	TOTAL	25%
EQUIPO DE TRANSPORTE	$ 45.000,00	$ 11.250,00
MUEBLES DE OFICINA	$ 2.020,00	$ 505,00
EQUIPOS DE OFICINA	$ 23.320,00	$ 5.830,00
TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS	**$ 70.340,00**	**$ 17.585,00**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

Es importante mencionar que Conservas Isabel cuenta con instalaciones propias, terreno, por tal razón no se necesita invertir en estos rubros y como solo es un producto se considera el 25%.

5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

Tabla 27: Activos diferidos e intangibles

DESCRIPCIÓN	TOTAL
TRAMITES DE EXPORTACIÓN	$ 1.200,00
POLIZAS DE SEGUROS VARIAS	$ 21.000,00
TOTAL	**$ 22.200,00**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.3.3. Inversiones en capital de operación

Tabla 28: Capital de Operación

GASTOS FIJOS		
CARGOS	**MENSUAL**	**ANUAL**
Gerencia	$ 2.617,58	$ 31.411,00
Asistente de Gerencia	$ 377,92	$ 4.535,00
Jefe de Financiero y Contable	$ 1.080,50	$ 12.966,00
Jefe de Compras	$ 1.080,50	$ 12.966,00
Jefe de Talento Humano	$ 370,24	$ 4.442,90
Asistente Legal	$ 370,24	$ 4.442,90
Jefe de Marketing y exportaciones	$ 1.154,00	$ 13.848,00
Jefe de Comercio Exterior	$ 1.154,00	$ 13.848,00
Conserje	$ 365,43	$ 4.385,20
Total	$ 8.570,42	$ 102.845,00
% para la producción de ventresca	**$ 2.142,60**	**$ 25.711,25**
CONTRATACIÓN EXCLUSIVA PARA LA PRODUCCIÓN VENTRESCA		
Obreros 4	$ 1.441,07	$ 17.292,80
Jefe de Calidad	$ 1.080,58	$ 12.967,00
Asistente de Calidad	$ 729,17	$ 8.750,00
Supervisor Autoclaves	$ 465,67	$ 5.588,00
Jefe de Producción	$ 1.154,00	$ 13.848,00
Asistente de Producción	$ 365,43	$ 4.385,20
Total	**$ 5.235,92**	**$ 62.831,00**
COSTOS FIJOS BASICOS		
Luz	$ 15.000,00	$ 180.000,00
Agua	$ 1.200,00	$ 14.400,00
Internet	$ 120,00	$ 1.440,00
Telefonía	$ 100,00	$ 1.200,00
Total de Costos Fijos Básicos	$ 16.420,00	$ 197.040,00
% para la producción de ventrescas	**$ 4.105,00**	**$ 49.260,00**
COSTOS VARIOS DE OFICINA		
Suministros de oficina	$ 100,00	$ 1.200,00
Caja chica	$ 300,00	$ 3.600,00
Total de Costos varios de oficina	$ 400,00	$ 4.800,00
% para la producción de ventresca	**$ 100,00**	**$ 1.200,00**
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LOGISTICOS		
Materia Prima	$ 102.265,20	$ 1.227.182,40
Materiales Indirectos	$ 13.800,00	$ 165.600,00
Costos Logísticos	$ 2.009,10	$ 24.109,20
Total de Costos de Producción y Logísticos	**$ 118.074,30**	**$ 1.416.891,60**
TOTAL	**$ 129.657,82**	**$ 1.555.893,85**
Crédito Operativo por día	$ 4.321,93	
CO (días)	60,00	
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO	**$ 259.315,64**	

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos

Para el cálculo de las depreciaciones se considera la vida útil y proyectada a 5 años, con valor de salvamento cuando es mayor que el año proyectado:

Tabla 29: Flujo de depreciaciones activos fijos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS								
DESCRPCIÓN	TOTAL	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE SALVAMENTO
EQUIPO DE TRANSPORTE	$ 11.250,00	5	$ 2.250,00	$ 2.250,00	$ 2.250,00	$ 2.250,00	$ 2.250,00	$ -
MUEBLES DE OFICINA	$ 505,00	10	$ 50,50	$ 50,50	$ 50,50	$ 50,50	$ 50,50	$ 252,50
EQUIPOS DE OFICINA	$ 5.830,00	3	$ 1.943,33	$ 1.943,33	$ 1.943,33	$ -	$ -	$ -
TOTAL DE DEPREC. DE ACT. FIJOS	**$ 17.585,00**		**$ 4.243,83**	**$ 4.243,83**	**$ 4.243,83**	**$ 2.300,50**	**$ 2.300,50**	**$ 252,50**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles

Tabla 30: Flujo de depreciaciones activos diferidos e intangibles

AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES								
DESCRPCIÓN	TOTAL	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE SALVAMENTO
TRAMITES DE EXPORTACIÓN	$ 1.200,00	5	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ -
POLIZAS DE SEGUROS VARIAS	$ 21.000,00	5	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ -
TOTAL DE AMORT. DE ACT. DIFERIDOS	**$ 22.200,00**		**$ 4.440,00**	**$ 4.440,00**	**$ 4.440,00**	**$ 4.440,00**	**$ 4.440,00**	**$ -**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.4. Plan de Financiamiento

5.4.1. Estrategia de financiamiento

La empresa requiere financiar el 100% de la inversión, para lo cual se solicitará un crédito a la Corporación Financiera Nacional, con una tasa de interés del 10,21% (tasa efectiva máxima productivo empresarial) (CFN, 2017).

Tabla 31: Estrategia de financiamiento

INVERSIONES GENERALES	TOTAL
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	$ 17.585,00
INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS	$ 22.200,00
CAPITAL DE TRABAJO	$ 259.315,64
TOTAL DE INVERSIÓN	**$ 299.100,64**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

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

Tabla 32: Tabla de amortización

Periodos	Saldo inicial	Pago programado	Pago total	Capital	Interés	Saldo final
1	$ 299.100,64	$ 79.325,73	$ 79.325,73	$ 48.787,56	$ 30.538,18	$ 250.313,08
2	$ 250.313,08	$ 79.325,73	$ 79.325,73	$ 53.768,77	$ 25.556,97	$ 196.544,31
3	$ 196.544,31	$ 79.325,73	$ 79.325,73	$ 59.258,56	$ 20.067,17	$ 137.285,75
4	$ 137.285,75	$ 79.325,73	$ 79.325,73	$ 65.308,86	$ 14.016,88	$ 71.976,89
5	$ 71.976,89	$ 79.325,73	$ 71.976,89	$ 64.628,05	$ 7.348,84	$ -

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

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

El financiamiento es mediante la Corporación Financiera Nacional con el 100%, siendo el WAAC (Coste Medio Ponderado del Capital / Weitghted Average Cost of Capital) de 10,21% que es la tasa efectiva máxima productiva empresarial de agosto del 2017 según CFN.

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)

Tabla 33: Ventas

PROYECCIONES DE VENTAS					
AÑOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	480.000	485.760	491.589	497.488	503.458

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.5.2. Proyección de los precios

Para la proyección del precio de venta se consideró el analizado en el plan comercial.

Tabla 34: Precios

PROYECCIONES DE PRECIOS					
AÑOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
PRECIOS	$ 4,29	$ 4,36	$ 4,43	$ 4,50	$ 4,57

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.5.3. Proyección de los ingresos

Tabla 35: Proyección de ingresos

PROYECCIONES DE INGRESOS					
AÑOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
INGRESOS	$ 2.059.341,96	$ 2.117.398,93	$ 2.177.092,64	$ 2.238.469,23	$ 2.301.576,16

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

5.6.1. Proyección de costos operacionales

5.6.1.1. Materia prima directa

La tabla demuestra las proyecciones del costo de la materia prima en relación a la proyección de las ventas anuales por unidades

Tabla 36: Materia prima directa

PROYECCIONES DE COSTOS DE MATERIA PRIMA					
DESCRIPCIÓN	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Costo de Unid.	$ 2,56	$ 2,60	$ 2,64	$ 2,68	$ 2,72
Unid Anuales	480.000	485.760	491.589	497.488	503.458
TOTAL	$ 1.227.182,40	$ 1.261.779,13	$ 1.297.351,20	$ 1.333.926,13	$ 1.371.532,17

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.6.1.2. Mano de obra directa

Se considera específicamente el personal que laborará en la producción de ventresca en frasco de vidrio, detallados a continuación:

Tabla 37: Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA					
CARGOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Obreros 4	$ 17.292,80	$ 17.320,47	$ 17.348,18	$ 17.375,94	$ 17.403,74
Jefe de Calidad	$ 12.967,00	$ 12.987,75	$ 13.008,53	$ 13.029,34	$ 13.050,19
Asistente de Calidad	$ 8.750,00	$ 8.764,00	$ 8.778,02	$ 8.792,07	$ 8.806,13
Supervisor Autoclaves	$ 5.588,00	$ 5.596,94	$ 5.605,90	$ 5.614,87	$ 5.623,85
Jefe de Producción	$ 13.848,00	$ 13.870,16	$ 13.892,35	$ 13.914,58	$ 13.936,84
Asistente de Producción	$ 4.385,20	$ 4.392,22	$ 4.399,24	$ 4.406,28	$ 4.413,33
TOTAL	$ 62.831,00	$ 62.931,53	$ 63.032,22	$ 63.133,07	$ 63.234,08

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación

Para el cálculo de los gastos indirectos de fabricación se consideran todos los insumos que se requieren para la fabricación del producto.

Tabla 38: Insumos

MATERIALES INDIRECTOS						
DESCRIPCION	**COSTOS**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Caja de cartón	$ 0,03	$ 14.400,00	$ 14.423,04	$ 14.446,12	$ 14.469,23	$ 14.492,38
Etiqueta	$ 0,19	$ 92.160,00	$ 92.307,46	$ 92.455,15	$ 92.603,08	$ 92.751,24
Tapa	$ 0,09	$ 44.640,00	$ 44.711,42	$ 44.782,96	$ 44.854,62	$ 44.926,38
Frasco	$ 0,03	$ 14.400,00	$ 14.423,04	$ 14.446,12	$ 14.469,23	$ 14.492,38
TOTALES	$ 0,35	$ 165.600,00	$ 165.864,96	$ 166.130,34	$ 166.396,15	$ 166.662,39

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.6.2. Proyección de gastos operacionales

5.6.2.1. Gastos administrativos

Para la proyección de gastos operacionales se considera el 100% del sueldo de los empleados exclusivamente para la producción de ventresca y el 25% del personal administrativo que laborará.

Tabla 39: Sueldos y salarios

GASTOS DE OPERACIÓN					
DESCRIPCION	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Costos Administrativos	$ 25.711,25	$ 25.752,39	$ 25.793,59	$ 25.834,86	$ 25.876,20
Costos de Servicios Básicos	$ 49.260,00	$ 49.338,82	$ 49.417,76	$ 49.496,83	$ 49.576,02
Costos Varios de Oficina	$ 1.200,00	$ 1.201,92	$ 1.203,84	$ 1.205,77	$ 1.207,70
Uniformes de Obreros	$ 130,00	$ 130,21	$ 130,42	$ 130,62	$ 130,83
Implementos	$ 33,00	$ 33,05	$ 33,11	$ 33,16	$ 33,21
TOTAL	$ 76.334,25	$ 76.456,38	$ 76.578,72	$ 76.701,24	$ 76.823,96

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas

Tabla 40: Gastos de marketing y ventas

GASTOS DE MARKETING Y VENTAS					
DESCRIPCION	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Dominio y Hosting	$ 293,00	$ 293,47	$ 293,94	$ 294,41	$ 294,88
Porcentaje del Pouch	$ 73,25	$ 73,37	$ 73,48	$ 73,60	$ 73,72
Ferias Internacionales	$ 3.000,00	$ 3.004,80	$ 3.004,80	$ 3.004,80	$ 3.004,80
Total de Gastos	$ 3.073,25	$ 3.078,17	$ 3.078,28	$ 3.078,40	$ 3.078,52

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

De acuerdo a la presentación de la siguiente tabla se demuestra si el producto es rentable o no, los resultados reflejan valores positivos al final del periodo teniendo una utilidad favorable, donde colabora para tomar decisiones futuras para seguir invirtiendo en este recurso.

Tabla 41: Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CUENTAS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ingresos					
Ingresos por ventas	$ 2.059.341,96	$ 2.117.398,93	$ 2.177.092,64	$ 2.238.469,23	$ 2.301.576,16
Ingresos por Migas	$ 15.360,00	$ 15.384,58	$ 15.384,58	$ 15.384,58	$ 15.384,58
Ingresos por Scrap	$ 89.856,00	$ 89.999,77	$ 90.143,77	$ 90.288,00	$ 90.432,46
Total de Ingresos	**$ 2.164.557,96**	**$ 2.222.783,27**	**$ 2.282.620,98**	**$ 2.344.141,81**	**$ 2.407.393,20**
Gastos Operativos					
Costos de Materia Prima	$ 1.227.182,40	$ 1.261.779,13	$ 1.297.351,20	$ 1.333.926,13	$ 1.371.532,17
Costos de Mano de Obra	$ 62.831,00	$ 62.931,53	$ 63.032,22	$ 63.133,07	$ 63.234,08
Costos de Materiales Indirectos	$ 165.600,00	$ 165.864,96	$ 166.130,34	$ 166.396,15	$ 166.662,39
Costos Logísticos	$ 24.109,20	$ 24.147,77	$ 24.186,41	$ 24.225,11	$ 24.263,87
Total Gastos Operativos	**$ 1.479.722,60**	**$ 1.514.723,39**	**$ 1.550.700,18**	**$ 1.587.680,46**	**$ 1.625.692,51**
Gastos Adminitrativos Operacionales					
Costos Administrativos	$ 25.711,25	$ 25.752,39	$ 25.793,59	$ 25.834,86	$ 25.876,20
Costo de Servicios Básicos	$ 49.260,00	$ 49.338,82	$ 49.417,76	$ 49.496,83	$ 49.576,02
Costos Varios de Oficina	$ 1.200,00	$ 1.201,92	$ 1.203,84	$ 1.205,77	$ 1.207,70
Costos de Uniformes	$ 130,00	$ 130,21	$ 130,42	$ 130,62	$ 130,83
Costo de Implementos	$ 33,00	$ 33,05	$ 33,11	$ 33,16	$ 33,21
Total de Gastos Adm. y Op.	**$ 76.334,25**	**$ 76.456,38**	**$ 76.578,72**	**$ 76.701,24**	**$ 76.823,96**
Gastos de Marketing y Ventas					
Costos de Marketing y Ventas	$ 3.073,25	$ 3.078,17	$ 3.078,28	$ 3.078,40	$ 3.078,52
Total Costos de Marketing y Ve	**$ 3.073,25**	**$ 3.078,17**	**$ 3.078,28**	**$ 3.078,40**	**$ 3.078,52**
Utilidad Operacional	**$ 605.427,86**	**$ 628.525,33**	**$ 652.263,81**	**$ 676.681,70**	**$ 701.798,20**
Interés del Préstamo	$ 30.538,18	$ 25.556,97	$ 20.067,17	$ 14.016,88	$ 7.348,84
UAPI	**$ 574.889,68**	**$ 602.968,37**	**$ 632.196,63**	**$ 662.664,83**	**$ 694.449,36**
15% Part. Empleados	$ 86.233,45	$ 90.445,25	$ 94.829,49	$ 99.399,72	$ 104.167,40
UAI	**$ 488.656,23**	**$ 512.523,11**	**$ 537.367,14**	**$ 563.265,11**	**$ 590.281,95**
Impuestos	$ 171.029,68	$ 179.383,09	$ 188.078,50	$ 197.142,79	$ 206.598,68
Amortización	$ 48.787,56	$ 53.768,77	$ 59.258,56	$ 65.308,86	$ 64.628,05
Estado de Pérdidas y Ganancias	**$ 268.838,99**	**$ 279.371,25**	**$ 290.030,08**	**$ 300.813,46**	**$ 319.055,22**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.8. Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla 42: Flujo de Fondos proyectado

ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS						
CUENTAS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ingresos						
Ingresos por ventas		$ 2.059.341,96	$ 2.117.398,93	$ 2.177.092,64	$ 2.238.469,23	$ 2.301.576,16
Ingresos por Migas		$ 15.360,00	$ 15.384,58	$ 15.409,19	$ 15.433,85	$ 15.458,54
Ingresos por Scrap		$ 89.856,00	$ 89.999,77	$ 90.143,77	$ 90.288,00	$ 90.432,46
Total de Ingresos		**$ 2.074.701,96**	**$ 2.132.783,50**	**$ 2.192.501,83**	**$ 2.253.903,08**	**$ 2.317.034,70**
Gastos Operativos						
Costos de Materia Prima		$ 1.227.182,40	$ 1.261.779,13	$ 1.297.351,20	$ 1.333.926,13	$ 1.371.532,17
Costos de Mano de Obra		$ 62.831,00	$ 62.931,53	$ 63.032,22	$ 63.133,07	$ 63.234,08
Costos de Materiales Indirectos		$ 165.600,00	$ 165.864,96	$ 166.130,34	$ 166.396,15	$ 166.662,39
Costos Logísticos		$ 24.109,20	$ 24.147,77	$ 24.186,41	$ 24.225,11	$ 24.263,87
Total Gastos Operativos		**$ 1.479.722,60**	**$ 1.514.723,39**	**$ 1.550.700,18**	**$ 1.587.680,46**	**$ 1.625.692,51**
Gastos Adminitrativos Operacionales						
Costos Administrativos		$ 25.711,25	$ 25.752,39	$ 25.793,59	$ 25.834,86	$ 25.876,20
Costo de Servicios Básicos		$ 49.260,00	$ 49.338,82	$ 49.417,76	$ 49.496,83	$ 49.576,02
Costos Varios de Oficina		$ 1.200,00	$ 1.201,92	$ 1.203,84	$ 1.205,77	$ 1.207,70
Costos de Uniformes		$ 130,00	$ 130,21	$ 130,42	$ 130,62	$ 130,83
Costo de Implementos		$ 33,00	$ 33,05	$ 33,11	$ 33,16	$ 33,21
Total de Gastos Adm. y Op.		**$ 76.334,25**	**$ 76.456,38**	**$ 76.578,72**	**$ 76.701,24**	**$ 76.823,96**
Gastos de Marketing y Ventas						
Costos de Marketing y Ventas		$ 3.073,25	$ 3.078,17	$ 3.078,28	$ 3.078,40	$ 3.078,52
Total Costos de Marketing y Ventas		**$ 3.073,25**	**$ 3.078,17**	**$ 3.078,28**	**$ 3.078,40**	**$ 3.078,52**
Utilidad Operacional		**$ 515.571,86**	**$ 538.525,56**	**$ 562.144,65**	**$ 586.442,98**	**$ 611.439,70**
Interés del Préstamo		$ 30.538,18	$ 25.556,97	$ 20.067,17	$ 14.016,88	$ 7.348,84
Depreciación		$ 8.683,83	$ 8.683,83	$ 8.683,83	$ 6.740,50	$ 6.740,50
UAPI		**$ 476.349,85**	**$ 504.284,76**	**$ 533.393,64**	**$ 565.685,60**	**$ 597.350,36**
15% Part. Empleados		$ 86.233,45	$ 90.445,25	$ 94.829,49	$ 99.399,72	$ 104.167,40
UAI		**$ 390.116,40**	**$ 413.839,51**	**$ 438.564,15**	**$ 466.285,88**	**$ 493.182,96**
Impuestos		$ 171.029,68	$ 179.383,09	$ 188.078,50	$ 197.142,79	$ 206.598,68
Amortización		$ 48.787,56	$ 53.768,77	$ 59.258,56	$ 65.308,86	$ 64.628,05
Depreciación		$ 8.683,83	$ 8.683,83	$ 8.683,83	$ 6.740,50	$ 6.740,50
Valor de Salvamento		$ -	$ -	$ -	$ -	$ 252,50
Inversión	$ 299.100,64	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad Neta	**$ (299.100,64)**	**$ 178.982,99**	**$ 189.371,48**	**$ 199.910,92**	**$ 210.574,73**	**$ 228.949,22**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

5.9. Evaluación Financiera del proyecto

5.9.1. VAN

El VAN indica que el proyecto contribuye resultados por encima de la tasa esperada. El VAN representa el valor de los 5 periodos traídos al presente, lo cual muestra que los flujos de caja proyectados, traídos a valor presente, predominan del valor de la inversión.

VAN $ 452.092,23

5.9.2. TIR

TIR 57%

La tasa interna de retorno es del 57% siendo mayor al 10% que se encuentra en el mercado, lo que indica que el proyecto es rentable.

5.9.3. PAY BACK

Tabla 43: Estado de Flujos Proyectados

ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS						
		1	2	3	4	5
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FEF	$ (299.100,64)	$ 178.982,99	$ 189.371,48	$ 199.910,92	$ 210.574,73	$ 228.949,22
FEFD	$ 299.100,64	$ 162.401,77	$ 155.909,50	$ 149.339,10	$ 142.732,29	$ 140.810,21
FEFA		$ 162.401,77	$ 318.311,27	$ 467.650,37	$ 610.382,66	$ 751.192,87
Payback		$ (136.698,87)	$ 19.210,63	$ 168.549,73	$ 311.282,02	$ 452.092,23

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

De acuerdo a los resultados se observa que en el cuarto año se cubrirá el valor de la inversión iniciada en el año 0, se refleja al inicio resultados negativos porque el proyecto recién empieza.

5.9.4. VAUE

VAUE $ 119.901,28

Este resultado demuestra los flujos de caja actualizados uniformes, donde se transforma en flujos iguales.

5.9.5. RBC

RESULTADO: $ 3,37

Este indicador demuestra que siendo mayor a 1 el proyecto es viable y rentable

5.9.6. Punto de Equilibrio

PE$	*$ 282.128,60*
Peq	*65.759,71*

Para que la ventresca en aceite de oliva y especias opere sin pérdidas y ganancias tendría que producir el primer año 65.759,71 unidades de 250 gramos, que en unidades monetarias son $282.128,60; todo lo que se produzca por debajo tendrá perdidas y todo lo que realice por encima garantizará ganancias.

5.9.7. Ratios financieros

Tabla 44: Balance General

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja	$ 259.315,64	Crédito	$ 299.100,64
Total de Activo Corriente	$ 259.315,64	Total de Pasivo	$ 299.100,64
ACTIVOS NO CORRIENTES		**CAPITAL**	
Equipo de Transporte	$ 11.250,00	Capital de Trabajo	
Muebles de Oficina	$ 505,00	Total Capital	$ -
Equipos de Oficina	$ 5.830,00		
Trámites de Exportación	$ 1.200,00		
Pólizas de Seguros Varias	$ 21.000,00		
Total de Activo No Corriente	$ 39.785,00		
TOTAL DE ACTIVOS	**$ 299.100,64**	**PASIVO + CAPITAL**	**$ 299.100,64**

Fuente: Sara Valle
Elaborado por: Sara Valle

Ratios de liquidez

$$Liquidez = \frac{Activo.corriente}{Pasivo.Corriente} = \frac{259.315,6417}{299.100,6417} = 0,86$$

$$\Pr ueba.ácida = \frac{Activo.disponible}{Pasivo.Corriente} = \frac{259.315,6417}{299.100,6417} = 0,86$$

Ratios de solvencia

$$Ratio.de.deuda = \frac{Pasivo.total}{Activo.total} = \frac{299.100,6417}{299.100,6417} = 1$$

Ratios de rentabilidad

$$M\arg en.Bruto = \frac{Ingreso.operacional.neto}{Ventas} = \frac{515.571{,}86}{2'074.701{,}96} = 0{,}248 = 25\%$$

$$\mathrm{Re}\,ntabilidad.en.ventas = \frac{Ingreso.neto}{Ventas} = \frac{178.982{,}99}{2'074.701{,}96} = 0{,}086 = 9\%$$

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

Dentro de la evaluación financiera se determina que se requiere de una inversión de $ 299.100,64, financiado en su totalidad mediante crédito bancario con la Corporación Financiera Nacional con un WACC del 10,21%; repartidos de la siguiente forma: inversión en activos fijos $17.585 (considerando un 25% ya que Conservas Isabel cuenta con maquinarias propias); inversión en activos diferidos $ 22.200 y capital de trabajo $259.315,64.

Realizando el flujo de fondos se analiza que el proyecto es rentable al obtener una TIR del 57%; con un VAN de **$** 452.092,23 mostrando que los valores de los flujos traídos a un presente superan la inversión inicial. También se puede observar mediante el PAYBACK que a partir del cuarto año se empieza a recuperar la inversión y obtener beneficios.

Finalmente se determinó el punto de equilibrio, el mismo que para operar sin pérdidas y ganancias tendría que producir el primer año 65.759,71 unidades de 250 gramos, que en unidades monetarias son $282.128,60; todo lo que se produzca por debajo tendrá pérdidas y todo lo que realice por encima garantizará ganancias.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el plan de negocios titulado "PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR VENTRESCAS EN ACEITE DE OLIVA Y ESPECIAS, ENVASADAS EN FRASCOS DE VIDRIO AL MERCADO DE NUEVA YORK – ESTADOS UNIDOS", se concluye lo siguiente:

- ✓ Con la realización del Plan de Negocios se busca incrementar las exportaciones en lo referente a conservas de atún, aprovechando las ventajas competitivas que se encuentra en nuestro país al ocupar el segundo lugar en exportaciones a nivel mundial, contribuyendo favorablemente en la balanza comercial de este sector, buscando que este nuevo producto incursione favorablemente en el mercado de la ciudad de Nueva York.

- ✓ Se logró realizar mediante investigación principalmente de Proecuador un estudio sobre el plan estratégico donde se analizó tanto a Ecuador como Nueva York sus principales factores sociales, culturales, geográficos, económicos, permitiendo determinar las diferentes estrategias mediante un análisis FODA.

- ✓ En el plan comercial se describen las diferentes matrices donde se ubica al producto al inicio como de Rutina ya que Conservas Isabel incursiona con su nueva presentación pasando a Hedoismo implicando atractividad emocional. En la matriz BCG se espera a llegar a un producto estrella debido al crecimiento anual de lo que se espera exportar.

- ✓ En el plan comercial se pudo determinar el estudio de mercado observando los principales competidores, y se presenta el producto a exportar con sus principales características y beneficios de consumo.

- ✓ En el estudio técnico y organizacional se describió lo que ya se encuentra establecido dentro de Conservas Isabel, detallando su capacidad de producción.

- ✓ El plan financiero determinó que el proyecto es rentable bajo las condiciones actuales, con una relación beneficio/costo de $3,37 y con una tasa interna de retorno del 57%, considerando que la inversión es posible recuperarla al cuarto año.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente para el plan de negocios:

- ✓ Resaltar las cualidades del producto haciéndolo diferente a los demás en lo referente a calidad y presentación.

- ✓ Considerar toda la documentación y acuerdos legales que se necesita para exportar la ventresca en aceite de oliva y especias con el fin de no retrasar la comercialización.

- ✓ Tratar de buscar satisfacer el mercado de Nueva York cumpliendo con los despachos a tiempo siendo una empresa confiable.

- ✓ Seguir realizando investigaciones para ampliar la exportación del producto a otros mercados que aún no se ha llegado.

BIBLIOGRAFÍA

1. BCE. (2017). *Riesgo país*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

2. Cabezas, W. (2014). *Capital externo hizo de Ecuador un país atunero*. Obtenido de http://www.expreso.ec/historico/capital-externo-hizo-de-ecuador-un-pais-atune-JWGR_5729044

3. CFN. (31 de 08 de 2017). Obtenido de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Tasas-de-Inter%C3%A9s-CFN-BP-AGOSTO-2017.pdf

4. Corporation, H. P. (2014). *Estudio de mercado de productos agrícolas y agroindustriales en la ciudad de Nueva York. Estados Unidos de América* . Obtenido de http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/04/estudio-demanda-en-nueva-york-y-oferta-dominicana.pdf

5. datosmacro. (10 de 2017). Obtenido de https://www.datosmacro.com/paises/usa-estados/nueva-york

6. ESPE, R. (2014). Obtenido de http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf

7. Exterior, M. d. (2014). Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/exportaciones-1/

8. Exterior, M. d. (08 de 2017). *Informe sobre el sector atunero ecuatoriano*. Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Reporte-del-sector-atunero.pdf

9. FAO. (04 de 11 de 2016). *Menores importaciones de los mercados tradicionales y de los productores de atún en conservas*. Obtenido de http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/450810/

10. FAO. (13 de 01 de 2017). *Continúan las tendencias diversas en el mercado mundial de conservas de atún*. Obtenido de http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/463172/

11. Gallegos, D. (18 de 01 de 2016). Obtenido de http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-tiene-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-america-latina/

12. Herrera, R. (09 de 2017). *las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf

13. INEC. (21 de 10 de 2014). *INEC y Senplades presentan nueva clasificación para la población con empleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-y-senplades-presentan-nueva-clasificacion-para-la-poblacion-con-empleo/

14. Isabel. (12 de 04 de 2017). Obtenido de http://www.isabel.com.ec/component/k2/item/31-pescado-enlatado-despierta-mas-gusto-y-demanda-en-el-extranjero

15. Isabel. (2017). *Sostenibilidad de la empresa*. Obtenido de http://www.isabel.com.ec/la-sostenibilidad-de-los-mares

16. Logitravel. (2016). Obtenido de http://www.mundocity.com/america/new-york1.html

17. López, J., Pazmiño, P., & Santín, G. (2013). *Los mensajes publicitarios de productos alimenticios de consumo masivo de las marcas mejor posicionadas de atún y su relaión con las percepciones de calidad de vida de sus habitantes.* Quito: Tesis para la obtención de grado de Ingeniero en Gerencia y Liderazgo.

18. Morán, G. (09 de 03 de 2016). Obtenido de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/desde-posorja-sale-el-54-del-atun-de-exportacion

19. NOAA. (2014). *Consumo per cápita de mariscos y moluscos*. Obtenido de http://www.st.nmfs.noaa.gov/Assets/commercial/fus/fus14/documents/09_PerCapita2014.pdf

20. NOAA. (2015). *About Advanced Survey Technologies*. Obtenido de https://swfsc.noaa.gov/textblock.aspx?division=frd&id=1105

21. Prieto, I. (14 de 02 de 2014). Obtenido de http://www.expreso.ec/historico/capital-externo-hizo-de-ecuador-un-pais-atune-JWGR_5729044

22. ProEcuador. (2012). *Perfil del atún en EE.UU.* Ecuador: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.

23. PROECUADOR. (2015). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_am2015_febrero_marzo

24. ProEcuador. (2016). *Guía del exportador*. Obtenido de file:///C:/Users/user1/Downloads/GuiaExportador17Actualizado%20(1).pdf

25. PROECUADOR. (2016). *PROECUADOR*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Euromonitor_Pro-Ecuador-Polos-Econ%C3%B3micos-JAIME.pdf

26. ProEcuador. (05 de 2017). Obtenido de file:///C:/Users/user1/Downloads/PROEC_PPM2017_ATUNENCONSERVA_ESTADOSUNIDOS_PARTEII%20(1).pdf

27. ProEcuador. (12 de 07 de 2017). *Guía Comercial EE.UU. 2017*. Obtenido de file:///C:/Users/user1/Downloads/PROEC_GC2017_EEUU.pdf

28. Saenz, A. (2016). *Producción del Pack de atún en sobre para mercado interno como alternativa ante la caida de las exportaciones de atún en lata.* Guayaquil-Ecuador: Tesis para la obtención de maestría negocios internacionales con gestión en comercio exterior de la universidad de Guayaquil.

29. Searates. (27 de 10 de 2017). Obtenido de https://www.searates.com/es/reference/portdistance?D=21247&G=16959&shipment=1&container=20st&weight=1&product=0&request=&mode=&

30. SICE. (2017). *Información sobre Estados Unidos*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAAgreements_s.asp

31. Tellez, M. (10 de 05 de 2017). *Liderazgo de México en la producción mundial de atún*. Obtenido de http://www.comfin.mx/sofomes/2017/mayo/10/agro/10eleconomista02.pdf

32. TurismoNuevaYork. (2017). Obtenido de http://www.turismonuevayork.com/ciudad-nueva-york/

ANEXOS

ANEXO # 1

PROCESO DE PRODUCCIÓN

Obreros clasificando el pescado

Almacenamiento interno

Descongelado

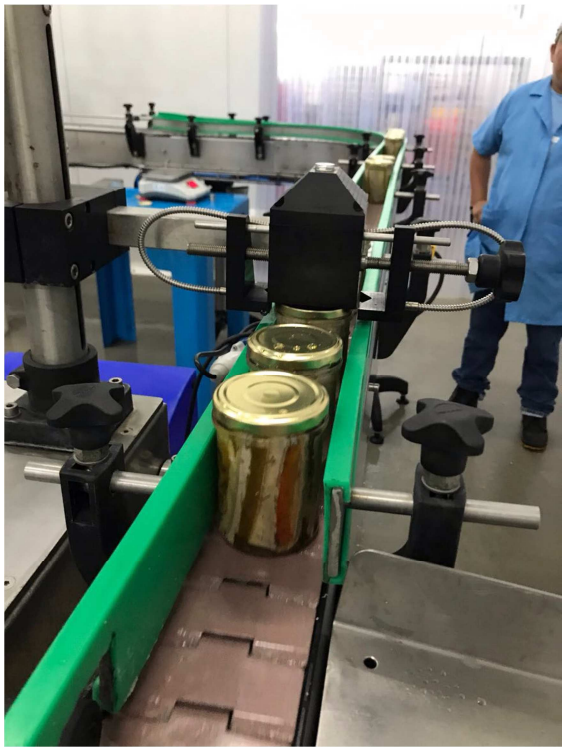
Eviscerado

Cocción

Limpieza

Llenado

ENVASADO



VISITA A LA PLANTA DE CONSERVAS ISABEL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE VENTRESCA