



UNIVERSIDAD “LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ”



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TESIS DE GRADO

TEMA

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DEL POUCH
DE ATÚN AL MERCADO DE BERLÍN EN ALEMANIA”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORA:

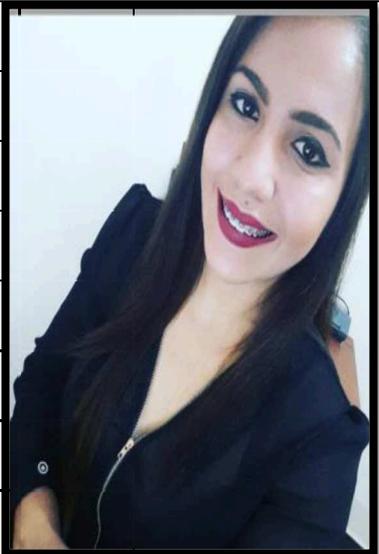
**CRUZATTE SUÁREZ MARIELA LISBETH
GARCÍA VICUÑA GABRIELA ELIZABETH**

TUTOR:

ING. ERICK MENÉNDEZ D.

Manta, Octubre del 2017

IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES	MARIELA LISBETH	
APELLIDOS	CRUZATTE SUÁREZ	
NACIONALIDAD	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO	CHONE	
FECHA DE NACIMIENTO	22 DE AGOSTO 1995	
CÉDULA DE IDENTIDAD	131494055-0	
ESTADO CIVIL	SOLTERA	
TELÉFONOS	0993086696	
CORREO ELECTRÓNICO	mariela.220895@gmail.com	
RESIDENCIA	Manabí/Manta/El Palmar	
DIRECCION DOCIMICILIO	Av. 2 Calle 3 El Palmar	
TITULOS ACADÉMICOS	BACHILLER TECNICO EN: COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN – ESPECIALIZACIÓN APLICACIONES INFORMÁTICAS	
ESTUDIOS ACTUALES	EGRESADA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
COMPETENCIAS LABORALES	RESPONSABLE, TRABAJO EN EQUIPO, PUNTUAL, ORGANIZADA	
EXPERIENCIA LABORAL	ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR, RECEPCIONISTA, ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
ACTIVIDADES ACTUALES	RECEPCIONISTA-ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	DAR A CONOCER LA FACTIBILIDAD DE LA EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE ATÚN EN POUCH AL MERCADO EUROPEO APROVECHANDO LOS RECURSOS PESQUEROS DE ECUADOR	

IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES	GABRIELA ELIZABETH	
APELLIDOS	GARCÍA VICUÑA	
NACIONALIDAD	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO	MANTA	
FECHA DE NACIMIENTO	23 DE ENERO DE 1984	
CÉDULA DE IDENTIDAD	131168097-7	
ESTADO CIVIL	CASADA	
TELÉFONOS	0991084818	
CORREO ELECTRÓNICO	ggarcia@saludsa.com.ec	
RESIDENCIA	Manta / Manabí / Ecuador	
DIRECCION DOCIMICILIO	B. Miraflores, calle 1ero de Enero y calle Jipijapa	
TITULOS ACADÉMICOS	CONTADOR BACHILLER EN CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN.	
ESTUDIOS ACTUALES:	EGRESADA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
COMPETENCIAS LABORALES	RESPONSABLE, LEAL, ORGANIZADA, COMUNICATIVA.	
EXPERIENCIA LABORAL	Cajera – Almacenes TIA S.A. Año 2002, duración 3 meses. Secretaria – Broker de Seguros Ximena de Campaña. Año 2003 al 2004. Secretaria – Broker de Seguros Esteban Andrade. Año 2004 al 2005 Cajera – Todo Hogar. Año 2005, duración 4 meses. Secretaria – Seguros Médicos Salud. Año 2006 al 2012 Coordinadora – Seguros Médicos Salud. Año 2012 a la actualidad.	
ACTIVIDADES ACTUALES	COORDINADORA – SEGUROS MÉDICOS SALUD	

INTENCIONALIDAD E
INTERESES CON EL
PROYECTO DE GRADO

DAR A CONOCER LA FACTIBILIDAD DE LA
EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE ATÚN EN
POUCH AL MERCADO EUROPEO APROVECHANDO
LOS RECURSOS PESQUEROS DE ECUADOR

IDENTIFICACION DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

NOMBRES	ERICK RODOLFO	
APELLIDOS	MENÉNDEZ DELGADO	
NACIONALIDAD	ECUATORIANO	
LUGAR DE NACIMIENTO	MANTA	
FECHA DE NACIMIENTO	23 DE MAYO DE 1982	
CÉDULA DE IDENTIDAD	130954790-7	
ESTADO CIVIL	SOLTERO	
TELÉFONOS	0990345098 / 052678643	
CORREO ELECTRÓNICO	erick0582@yahoo.es	
RESIDENCIA	Manabí / Manta / San Mateo	
DIRECCION DOCIMICILIO	Ciudadela Altos de Manta Beach Mz. F Lote 21	
FORMACIÓN ACADÉMICA	<p>Magister en Finanzas y Comercio Internacional – ULEAM – Ecuador 2008</p> <p>Ingeniero en Gestión de Agronegocios – Zamorano – Honduras 2002</p> <p>Doctorando por la Universidad de Cadiz – España del programa de Gestión y Conservación del Mar.</p>	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	<p>Asistente de gerencia en Laboratorios LARDEMA – Manta – Ecuador. Año 2003</p> <p>Coordinador de ventas Ambev – Ecuador – Manabí – Ecuador. Año 2004.</p> <p>Gerente Regional de Ventas y Marketing – Ambev – Ecuador – Guayas, Los Ríos, Pichincha. Año 2006</p> <p>Supervisor de ventas – CORDIALSA – Manabí – Ecuador. Año 2008.</p> <p>Gerente de almacén – Corporación el Rosado – Manta – Ecuador. Año 2009.</p>	
EXPERIENCIA DOCENTE	<p>En la Carrera de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Económicas, impartiendo las cátedras de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercio Exterior V. Año 2009. - Inglés. Año 2009. - Fundamentos administrativos. Año 2010. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing internacional. Año 2010. - Planificación estratégica. Año 2012. - Gestión estratégica internacional. Año 2014. - Elaboración de proyectos. Desde el año 2015 a la fecha. - Evaluación de proyectos. Desde el año 2015 a la fecha. <p>Adicionalmente ha impartido seminarios en las carreras de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotelería y turismo. Año 2015. Seminario sobre planificación financiera de proyectos. <p>Carrera de Comercio Exterior y Derecho. Seminario sobre elaboración de instrumentos curriculares.</p>
<p style="text-align: center;">PRINCIPALES CURSOS Y SEMINARIOS</p>	<p>Curso propedéutico de investigación en estudios marinos. Potencialidad, recursos y estrategia de la Escuela Doctoral EIDEMAR. Marzo de 2017.</p> <p>Curso de modelamiento estadístico para la investigación. Junio de 2017.</p> <p>Curso de elaboración de Guía para Estudio de Factibilidad de programas y Carreras. Junio de 2017</p> <p>Seminario de pedagogía y didáctica. Agosto de 2017.</p> <p>Seminario de Teorías de Desarrollo en América Latina. Septiembre de 2017.</p>
<p style="text-align: center;">OTRAS ACTIVIDADES</p>	<p>Responsable del Seguimiento a Graduados de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales. Desde enero de 2013 a junio de 2015.</p> <p>Coordinador de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales. Desde enero de 2014 hasta octubre de 2015.</p> <p>Miembro de la Comisión Académica de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales. De enero a diciembre de 2016.</p> <p>Miembro del Comité Curricular Institucional desde marzo de 2017 a la fecha.</p> <p>Además, cuenta con acreditación DELF B2 para la enseñanza del idioma francés.</p>
<p style="text-align: center;">ROL EN EL PROYECTO DE GRADO</p>	<p>Cumpliendo con el rol de orientador y guía en proceso de enseñanza aprendizaje, participó como facilitador para la construcción del proyecto de titulación que representa el punto de culminación de la formación académica y de desarrollo cognitivo dentro del itinerario de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales, en el marco de las regulaciones vigentes en la Universidad y el país.</p>

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los ___ días del mes de _____ del año , a las __h__, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Proyecto de Grado: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DEL POUCH DE ATÚN AL MERCADO DE BERLÍN EN ALEMANIA”** para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** las estudiantes Cruzatte Suárez Mariela Lisbeth con C.I. #131494055-0 y García Vicuña Gabriela Elizabeth con C.I. #131168097-7

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

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

Para constancia de lo actuado firman:

Ing. Jorge Mendoza García
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

Eco. Fabián Sánchez Ramos Ph. D
DECANO DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

Dra. Narcisa Zamora Vera
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

Ing. Erick Menéndez Delgado Mg.
DIRECTOR DEL PROYECTO DE
GRADO

Lcda. Kety Cedeño Intriago Mg. Sc.
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

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 las señoritas:

Cruzatte Suárez Mariela Lisbeth con C.I. #131494055-0 y García Vicuña Gabriela Elizabeth con C.I. #131168097-7

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	FUNCION	FIRMA
Ing. Erick Menéndez Delgado Mg.	Director	
Ing. Jorge Mendoza García	Profesor-Miembro 1	
Dra. Narcisa Zamora Vera	Profesor-Miembro 2	
Lcda. Kety Cedeño Intriago Mg. Sc.	Profesor-Miembro 3	

Eco. Fabián Sánchez Ramos Ph. D
DECANO DE LA FACULTAD

DECLARACIÓN

Nosotras, Cruzatte Suárez Mariela Lisbeth con C.I. #131494055-0 y García Vicuña Gabriela Elizabeth con C.I. #131168097-7 declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Mariela Lisbeth Cruzatte Suárez

Gabriela Elizabeth García Vicuña

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DEL POUCH DE ATÚN AL MERCADO DE BERLÍN EN ALEMANIA**”, ha sido desarrollado por las egresadas, *Mariela Lisbeth Cruzatte Suárez y Gabriela Elizabeth García Vicuña*, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. 234-2017-CF-FSR del 20 de Junio del 2017.

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. Erick Menéndez Delgado Mg.
DIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. Jorge Mendoza García
PROFESOR LECTOR 1

Dra. Narcisa Zamora Vera
PROFESOR LECTOR 2

Lcda. Kety Cedeño Intriago Mg. Sc.
PROFESOR LECTOR 3

DEDICATORIA

El presente proyecto es dedicado a Dios, por haberme dado la vida y sabiduría para conseguir un logro en mí vida profesional. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida con su esfuerzo y sacrificio han cuidado de mi bienestar y educación, inculcándome valores y principios para ser lo que soy, siendo mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento de mis conocimientos y capacidades. Con amor les dedico este logro.

Mariela Cruzatte S.

AGRADECIMIENTO

Principalmente te agradezco a ti mi Dios por haber brindado sabiduría, paciencia e inteligencia a mi vida, dones que permitieron que culmine una etapa de mi carrera profesional, gracias por ser mi motor, hacer este sueño realidad y por cada regalo de gracia que me has dado. A ti Jesús por ser mi mayor regalo, el conocerte cambio mi vida. A ti precioso Espíritu Santo porque me has iluminado y guiado en este proceso universitario, permitiéndome gozarme en mis alegrías y tristezas.

Le doy gracias a mis padres Antonio Cruzatte y María Suárez, por su apoyo incondicional, por ser mis ángeles terrenales, por inculcarme valores y por haberme permitido tener una excelente educación, cada sacrificio que realizaron por mí se ve reflejado ahora, gracias por demostrar su amor corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi hermano Adrián que con sus locuras es un complemento a mi felicidad, y me impulsa a ser mejor, reflejando un ejemplo para él, de que con esfuerzo todo es posible.

A mi maravillosa amiga y compañera de tesis Gabriela García, mujer inteligente, quien se ganó mi admiración por su esfuerzo y sacrificio diario, estoy segura que no es el final de nuestra amistad si no que es el inicio de nuevas metas por cumplir.

Un sincero agradecimiento a mi catedrático y tutor de tesis Ing. Erick Menéndez, que siempre buscó la forma más adecuada para que aprendiéramos su clase, dispuesto a despejar cualquier duda, y demostrándonos que todo tiene solución, hoy en día lo considero un amigo, que con su ejemplo nos inspira a lograr aquellas metas que tenemos.

A la empresa Stroken SA., que nos dio la apertura para la realización de nuestro trabajo de titulación, esperando que sea una guía para su crecimiento futuro.

Y por último un cordial agradecimiento a mis familiares, profesores, compañeros, amigos y a cada persona que de una u otra forma aportó a la culminación de este proyecto.

Mariela Cruzatte

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis hijos y mi esposo, motivos de amor y de impulso para salir adelante, pero de manera especial a mi madre quien tuvo la valentía de sacarnos adelante junto a mis hermanos, que no dudo nunca en que los estudios era lo principal para nosotros y que serían esas enseñanzas el éxito de nuestras vidas, a esa madre que dejó sus vanidades de mujer para ver a sus hijos formados, a ti madre querida este triunfo ya que sin bases no hubiera sido posible nada.

Gabriela García Vicuña

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios por haberme permitido culminar un ciclo de mi vida con entera satisfacción, por haberme regalado cada día de mi vida.

A mi esposo que siempre fue empuje para que yo siguiera adelante, cada vez que me decía "ya falta poco" me daba ánimos para no decaer, le agradezco por entender que el tiempo que no le di tenía una recompensa, que ahora se ve reflejado en este trabajo. Por el amor infinito que nos tenemos y hace que todo sea más fácil y llevadero.

A mis hijos que de una u otra forma entendían que yo tenía que estudiar para el bienestar de ellos y que con sus locuras eliminaban el estrés de las noches incontables de trabajo. A mi segunda madre, mi suegra que siempre me dio la mano con mis hijos y que jamás renegó de ellos.

A una persona excepcional, mi gran compañera Mariela Cruzatte, que depositó su confianza en mí, permitió terminar de la mano nuestro trabajo de titulación y que en las aulas de clases siempre estuvo presta para brindarme su ayuda.

A mi director de tesis el Ing. Erick Menéndez que con sus enseñanzas, dedicación y tiempo hicieron de este trabajo algo de fácil entendimiento, que siempre estuvo presto para aclarar nuestras dudas y cuando queríamos decaer siempre nos motivaba con sus palabras de aliento.

A la empresa Stroken por proporcionarnos información relevante para llevar a cabo el presente plan de negocios.

A todos mis hermanos, profesores, compañeros, familiares y amigos que de una u otra forma fueron parte mí de formación académica y elaboración de este trabajo.

Para todos ellos con Amor infinito y puro.

Gabriela García Vicuña

INDICE GENERAL

IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO	i
IDENTIFICACION DEL EGRESADO	ii
IDENTIFICACION DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO	iv
NOTA DEL PROYECTO DE GRADO	vi
ORDEN DE ENCUADERNADO	vii
DECLARACIÓN.....	viii
CERTIFICACIÓN.....	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
AGRADECIMIENTO	xiii
INDICE GENERAL	xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xxii
INTRODUCCIÓN.....	xxiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxv
EXECUTIVE SUMMARY	xxvi
CAPITULO I.....	1
PLAN DE PROYECTO DE GRADO.....	1
1.1. TEMA O TÍTULO DEL PROYECTO.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Formulación del problema de investigación.....	2
1.2.2. Sistematización del problema	2
1.2.3. Delimitación del problema	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3

1.3.1.	Objetivo General.....	3
1.3.2.	Objetivos Específicos	3
1.4.	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	4
1.5.	BENEFICIARIOS POTENCIALES.....	5
1.6.	MARCO TEÓRICO.....	6
1.6.1.	Marco Teórico	6
1.6.2.	Marco Conceptual.....	12
1.7.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	12
CAPÍTULO II.....		14
PLAN ESTRATÉGICO		14
2.1.	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	14
2.2.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	14
2.2.1.	Análisis del macro entorno (País – Mercado).....	14
2.2.1.1.	Macro-ambiente del negocio	14
2.2.1.1.2.	Factores sociales y culturales.....	14
2.2.1.1.3.	Factores demográficos	16
2.2.1.1.4.	Condiciones económicas	16
2.2.1.1.5.	Auditoría de la competencia	17
2.2.1.1.6.	Factores políticos y legales.....	18
2.2.1.1.7.	Tecnología imperante	19
2.2.1.1.8.	Microambiente externo (Ecuador).....	21
2.2.1.1.9.	Factor social, cultural, etc.....	21
2.2.1.2.	Síntesis de oportunidades y amenazas	22
2.2.2.	Análisis de la industria.....	22
2.2.2.1.	Antecedentes generales y evolución de la industria	23
2.2.2.2.	Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.....	24
2.2.2.3.	Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.	26
2.2.2.4.	Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.....	26

2.2.2.5.	Identificación y caracterización de la demanda	28
2.2.2.6.	Dimensionamiento de la demanda actual y potencial.....	28
2.2.2.7.	Síntesis de oportunidades y amenazas	29
2.2.3.	Análisis interno.....	30
2.2.3.1.	Análisis de cadena de valor	30
2.2.3.1.1.	Actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio, etc.....	30
2.2.3.1.2.	Actividades de apoyo: adquisiciones, tecnología, RR.HH. e infraestructura de la empresa.	31
2.2.3.2.	Análisis de capacidades estratégicas.....	32
2.2.3.2.1.	Recursos tangibles: financieros, tecnológicos, físicos, etc.	32
2.2.3.2.2.	Recursos intangibles: humanos, innovación y creatividad, reputación, etc..	33
2.2.3.2.3.	Capacidades organizacionales: servicio al cliente, comercialización, capacidad ejecutiva, etc.	33
2.2.3.3.	Análisis funcional: gerencia, finanzas, marketing, operaciones, RR.HH., I+D+i	34
2.2.4.	Análisis FODA	35
2.2.4.1.	Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).....	35
2.2.4.2.	Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)	35
2.2.5.	Viabilidad estratégica de invertir: matriz atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).....	36
2.3.	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	36
2.3.3.	Visión y Misión	36
2.3.3.1.	Visión.....	36
2.3.3.2.	Misión.....	36
2.3.4.	Objetivos estratégicos.....	37
2.3.4.1.	Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad	37
2.3.4.2.	No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.....	37
2.3.5.	Estrategias.....	37

2.3.5.1.	Cartera de productos	37
2.3.5.2.	Matriz Atractivo-Competitividad: crecimiento dinámico, crecimiento puro (desarrollo, combinación de negocios, reducción, juego final (desinversión) (Ver tabla en Anexos)	38
2.3.5.3.	Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos)	39
2.3.5.4.	Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.....	39
2.3.5.5.	Estrategias de Crecimiento	40
2.3.5.5.1.	Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.	40
2.3.5.5.2.	Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal	40
2.3.5.5.3.	Crecimiento por diversificación fuera de la industria: diversificación concéntrica y diversificación pura.	40
2.3.5.6.	Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)	41
2.3.5.7.	Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción	41
2.3.5.8.	Sistema de Valores	41
2.3.5.8.1.	Valores finales	41
2.3.5.8.2.	Valores operacionales.....	42
CAPÍTULO III		43
PLAN COMERCIAL		43
3.1.	OBJETIVO DEL CAPÍTULO.....	43
3.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	43
3.2.1.	Tipo y estructura de mercado.....	43
3.2.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	44
3.2.3.	Identificación y análisis de la competencia directa.....	44
3.2.4.	Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar	45

3.2.5.	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	45
3.2.6.	Demanda que atenderá el proyecto.....	46
3.3.	PLAN DE COMERCIAL.....	46
3.3.1.	Objetivos del plan comercial:	46
3.3.2.	Mix de Marketing	47
3.3.2.1.	Auditoria y estrategia de producto.....	47
3.3.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida.....	47
3.3.2.1.2.	Atributos y beneficios del producto.....	47
3.3.2.1.3.	Componentes centrales del producto	49
3.3.2.1.4.	Componente de envase	49
3.3.2.1.5.	Componentes de servicio de apoyo	50
3.3.2.1.6.	Estrategia de marca.....	50
3.3.2.2.	Auditoria y estrategia de precio	51
3.3.2.2.1.	Términos de Venta (INCOTERM)	51
3.3.2.2.2.	Partida arancelaria	51
3.3.2.2.3.	Comparativo de precios con la competencia	52
3.3.2.2.4.	Auditoria de la estructura de precios: % de incremento medio anual del precio, margen de ganancia bruto unitario en cada eslabón de la cadena de comercialización (USD y %), precio en cada eslabón de la cadena de comercialización, % descuento en cada eslabón de la cadena de comercialización:	52
3.3.2.2.5.	Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio.....	53
3.3.2.2.6.	Fijación del precio de venta unitario (de exportación).	53
3.3.2.2.7.	Costo total unitario	53
3.3.2.2.8.	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.....	53
3.3.2.2.9.	Métodos de cobro/pago internacional.....	54
3.3.2.3.	Auditoria y estrategia de distribución.....	54

3.3.2.3.1.	Modo de transporte	54
3.3.2.3.2.	Puerto/aeropuerto de origen y destino	55
3.3.2.3.3.	Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino	55
3.3.2.3.4.	Tipo de embalaje requerido	56
3.3.2.3.5.	Tipo de contenedor o medio de transporte.....	56
3.3.2.3.6.	Documentación requerida.....	56
3.3.2.3.7.	Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.....	57
3.3.2.3.8.	Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas	57
3.3.2.3.9.	Cadena de distribución	58
3.3.2.3.10.	Canal de distribución específico	59
3.3.2.3.11.	Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos.....	59
3.3.2.3.12.	Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación)	59
3.3.2.3.13.	Modelos de comercio electrónico	60
3.3.2.4.	Auditoria y estrategia de promoción.....	60
3.3.2.4.1.	Concepto de posicionamiento.....	60
3.3.2.4.2.	Concepto de eslogan.....	60
3.3.2.4.3.	Estrategia de medios interactivos (internet).....	61
3.3.2.4.4.	Participación en ferias comerciales internacionales	61
3.3.2.4.5.	Otros métodos promocionales.	61
CAPITULO IV		62
PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL		62
4.1.	OBJETIVO DEL CAPITULO.....	62
4.2.	PLAN TÉCNICO.....	62
4.2.1.	Capacidad de producción.....	62
4.2.2.	Plan de producción	63
4.2.3.	Localización.....	64
4.2.4.	Proceso productivo/operacional.....	65
4.2.5.	Distribución instalaciones (layout)	67

4.2.6.	Plan de abastecimiento de materia primas	68
4.2.7.	Plan de abastecimiento de insumos	69
4.2.8.	Plan de abastecimiento de mano de obra	69
4.2.9.	Plan de abastecimiento de tecnología de producción	70
4.3.	PLAN ORGANIZACIONAL.....	70
4.3.1.	Datos generales de la empresa.....	70
4.3.2.	Proceso de toma de decisiones.....	70
4.3.3.	Arquitectura organizacional: organigrama	71
4.3.4.	Distribución de funciones y responsabilidades.....	72
4.3.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	73
4.3.6.	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	74
4.3.7.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa.	76
4.3.8.	Plan de implementación.....	76
4.3.9.	Plan de acción de corto plazo	77
4.3.10.	Puesta en marcha	77
4.3.11.	Plan de Salida	78
CAPÍTULO V.....		79
PLAN FINANCIERO.....		79
5.1.	OBJETIVO DEL CAPITULO.....	79
5.2.	Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años).....	79
5.3.	Plan de Inversión.....	79
5.3.1.	Inversiones en activos fijos.....	79
5.3.2.	Inversiones en activos diferidos e intangibles	80
5.3.3.	Inversiones en capital de operación.....	80
5.4.	Plan de Financiamiento.....	83
5.5.	Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	84
5.6.	Proyecciones de costos y gastos operacionales.....	85
5.6.1.	Proyección de costos operacionales.....	85
5.6.2.	Materia prima directa.....	85

5.6.2.1.	Mano de obra directa	85
5.6.2.2.	Gastos indirectos de fabricación	86
5.6.3.	Proyección de gastos operacionales.....	86
5.6.3.1.	Gastos administrativos.....	86
5.6.3.2.	Gastos de marketing y ventas	87
5.7.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.....	87
5.8.	Flujos de Fondos del Proyecto.....	89
5.9.	Evaluación Financiera del proyecto.....	90
	CONCLUSIONES.....	95
	RECOMENDACIONES	96
	ANEXOS.....	97
	BIBLIOGRAFÍA	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Delimitación del Problema.....	3
Tabla N° 2:	Síntesis de Oportunidades y Amenazas del mercado	22
Tabla N° 3:	Oferta Histórica	27
Tabla N° 4:	Oferta actual y potencial	27
Tabla N° 5:	Demanda actual y potencial.....	29
Tabla N° 6:	Síntesis de oportunidades y amenazas de la industria	30
Tabla N° 7:	Demanda Insatisfecha	45
Tabla N° 8:	Tabla Nutricional conservas de atún	48
Tabla N° 9:	Subpartidas de conservas de atún	51
Tabla N° 10:	Precios de la competencia.....	52
Tabla N° 11:	Auditoria de estructura de precios	53
Tabla N° 12:	Costos logísticos por exportación	54
Tabla N° 13:	Tramitología importación/exportación	60
Tabla N° 14:	Escenarios posibles de producción en una sola jornada.....	62
Tabla N° 15:	Plan de Producción conservas de atún en pouch	63
Tabla N° 16:	Plan de abastecimiento de materia prima	69
Tabla N° 17:	Plan de abastecimiento de insumos.....	69
Tabla N° 18:	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	74
Tabla N° 19:	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	75
Tabla N° 20:	Plan de implementación.....	76
Tabla N° 21:	Inversión de activos fijos	79

Tabla N° 22: Inversión en activos diferidos e intangibles	80
Tabla N° 23: Inversiones en capital de operación	81
Tabla N° 24: Depreciación de activos fijos	82
Tabla N° 25: Depreciación de activos diferidos e intangibles	82
Tabla N° 26: Financiamiento bancario.....	83
Tabla N° 27: Amortización del préstamo	83
Tabla N° 28: Proyecciones de ventas anuales	84
Tabla N° 29: Proyecciones de precios por unidad	84
Tabla N° 30: Proyecciones de ingresos anuales	85
Tabla N° 31: Proyecciones de costos de materia prima	85
Tabla N° 32: Proyecciones de mano de obra directa.....	86
Tabla N° 33: Proyecciones de gastos indirectos de fabricación.....	86
Tabla N° 34: Proyecciones de gastos administrativos operacionales	87
Tabla N° 35: Proyecciones de costos en gastos de marketing y ventas	87
Tabla N° 36: Estado de pérdidas y ganancias	88
Tabla N° 37: Estado de flujos de fondos proyectados.....	89
Tabla N° 38: Estado de flujos proyectos	90
Tabla N° 39: Balance general.....	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Principales destinos de las exportaciones de Ecuador de atún en Conservas 2016	9
Gráfico N° 2: Principales destinos de las exportaciones de Ecuador de Atún en conservas 2017	10
Gráfico N° 3: Principales Importadores mundiales de Atún en Conservas 2016.....	11
Gráfico N° 4: Hábitos de consumo de pescado en Alemania de acuerdo al lugar de compra (en %)	15
Gráfico N° 5: Principales proveedores de Alemania de Preparaciones y conservas de pescado 2016	18
Gráfico N° 7: Proceso de toma de decisiones	71
Gráfico N° 8: Organigrama.....	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Envase de las conservas de atún	49
Ilustración N° 2: Localización de la fábrica	64
Ilustración N° 3: Proceso productivo/operacional.....	66
Ilustración N° 4: Distribución de las áreas de trabajo (planta).....	67
Ilustración N° 5: Distribución de las áreas de trabajo (almacenamiento p.t./área de embarque/área contable)	68

INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país geográficamente favorecido, ya que cuenta con cuatro zonas climáticas en las cuales se puede encontrar una verdadera riqueza de flora y fauna. En sus mares podemos encontrar diversidad de peces con los cuales se puede elaborar conservas de atún.

El presente proyecto permite conocer la factibilidad que tiene la exportación de conservas de atún, proyectando el envío de conservas de túnidos en pouch al mercado alemán, para acelerar el proceso de cambio que presenta la matriz productiva del Ecuador, la cual abarca mayor número de productos exportables producidos en nuestro país.

Para el desarrollo de este proyecto hemos tomado a la empresa Stroken S.A., como caso de estudio, con el fin de demostrar la rentabilidad de llevar las conservas de atún al mercado de Berlín en Alemania.

Stroken S.A. es una empresa que está incursionando en el mercado ecuatoriano y en la actualidad exporta sus productos (conservas en latas, lomos y migas de atún) a España, pero la conserva de atún en pouch es un producto nuevo que está presentando, por lo cual es necesario darle mayor apertura en el mercado visionario y elaborar este plan de negocios que permita definir la factibilidad de su ejecución.

A través de la evolución del tiempo, los gustos y necesidades de los consumidores han presentado cambios que han facilitado la apertura y posicionamiento de nuevos productos en los diferentes mercados, por lo cual nace la idea de exportar conservas de atún con presentaciones en pouch, un producto innovador de empaque práctico que cualquier persona lo pueda consumir, el mismo que surge después de las latas con “abre fácil”.

En los capítulos posteriores se dará a conocer las estrategias y herramientas a utilizar para el crecimiento, mejoramiento y aceptación del producto en el mercado.

En el capítulo uno se tratará el plan del proyecto que aborda la determinación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, la metodología que se utilizó y el marco conceptual del proyecto.

En el capítulo dos se detalla el plan y análisis estratégico del macro y micro entorno, que permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ayudarán crear estrategias competitivas y de crecimiento para el desarrollo de la empresa en base a objetivos definidos.

En el capítulo tres se presenta el plan comercial, especificando el mercado meta del producto mediante el estudio de la oferta y demanda; se realizará un análisis comparativo con los precios de la competencia, se determinará los procesos y costos logísticos, canales de distribución y estrategias del mix marketing que permitirán conocer el precio del producto.

En el capítulo cuatro se analizarán dos factores importantes: el plan técnico, en el que se dará a conocer la capacidad de producción, localización, layout y los planes de abastecimiento; luego se presenta el plan organizacional, en el que se detalla los datos generales, organigrama, distribución de responsabilidades, requerimientos de activos para el área administrativa de la empresa, y se dará a conocer el plan de implementación y salida para el proyecto.

En el capítulo cinco se mostrará mediante un análisis financiero la rentabilidad del proyecto, donde se determina la factibilidad de la implementación del mismo, y cuál es el beneficio que ofrece a la empresa como al país.

RESUMEN EJECUTIVO

Cruzatte Mariela y García Gabriela 2017. Plan de negocios para la exportación del pouch de atún al mercado de Berlín en Alemania.

Stroken S.A. es una empresa de tres años en la industria pesquera que produce actualmente conservas de atún en latas, lomos y migas de atún y que ha tenido un incremento considerable en las ventas con el paso de los años, presentándose en los actuales momentos potencialidades de mercados insatisfechos que abren la posibilidad de exportar conservas de atún en “pouch” como es el caso de Berlín en Alemania. Este aspecto se complementa con la disponibilidad de infraestructura para el procesamiento y exportación del producto considerando que la planta tiene capacidad ociosa y que se puede emplear para generar mayor rentabilidad. Para esto es necesario realizar estudios inherentes que ayuden a definir si es factible la exportación de su nuevo producto.

El presente plan cuenta con cuatro fases. En la primera fase se estableció y justificó el problema para la realización del proyecto en referencia y se determinaron los objetivos general y específicos. La segunda fase permitió conocer la oferta y demanda actual y potencial, además de diagnosticar a la empresa mediante el análisis FODA y al producto mediante la matriz atractivo-competitividad y también en la matriz BCG. En la tercera fase se determinó que para el 2018 la demanda insatisfecha en el mercado de Berlín es de 50.183,06 t de conservas de atún y que se pretende cubrir el 0,64% de la población que lo consume. En la cuarta fase se realizó un estudio técnico y organizacional que permitió conocer la capacidad, 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 \$297.617,52, con un capital de trabajo de \$246.143,56. La evaluación final de los flujos de caja, arrojó un VAN de \$159.796,68, una TIR de 25% y un periodo de recuperación al cuarto año desde el cual se verán reflejados sus réditos.

Palabras claves: Conservas, Exportación, Rentabilidad, Oferta, Demanda, Viabilidad.

EXECUTIVE SUMMARY

Cruzatte Mariela y García Gabriela 2017. Business plan for the export of tuna pouch to the Berlin market in Germany.

Stroken S.A. is a three year company in the fishing industry that currently produces canned tuna in tins, loins and tuna crumbs and that has had an increase in sales with the passage of the years, presenting at present the potential of unsatisfied markets that open the possibility of exporting canned tuna in pouch, as is the case of Berlin in Germany. This aspect is complemented by the availability of infrastructure for the processing and export of the product considering that the plant has idle capacity and that can be used to generate greater profitability. For this it is necessary to carry out inherent studies that help to define if the export of its new product is feasible. This plan has four phases. In the first phase the problem was established and justified for the realization of the project in reference and the general and specific objectives were determined. The second phase allowed to know current and potential supply and demand, as well as to diagnose the company through SWOT analysis and to the product through the attractive-competitiveness matrix and also in the BCG matrix. In the third phase it was determined that by 2018 the unsatisfied demand in the Berlin market is 50,183.06 t of canned tuna and that it is intended to cover 0.64% of the population consuming it. In the fourth phase, a technical and organizational study was carried out to determine the capacity, production process, technology and supply plan according to the company's operations and in the last phase referring to the financial evaluation it was determined that the investment will be \$ 297.617,52, with a working capital of \$246.143,56.. The final evaluation of the cash flows showed a NPV of Ps. \$ 159.796,68, a TIR of 25% and a recovery period in the fourth year from which its revenues will be reflected.

Key words: Canned, Export, Profitability, Supply, Demand, Viability.

CAPITULO I

PLAN DE PROYECTO DE GRADO

PROPUESTO POR: Mariela Cruzatte y Gabriela García	TUTOR: Ing. Erick Menéndez D.
AREA DEL TEMA: Comercio Exterior (exportación)	FECHA: Junio 21 del 2017

1.1. TEMA O TÍTULO DEL PROYECTO

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DEL POUCH DE ATÚN AL
MERCADO DE BERLÍN EN ALEMANIA”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecuador es un país rico en recursos pesqueros, en especial la provincia de Manabí, materia prima que debe ser aprovechada de manera eficiente y darle un valor agregado, demostrando las bondades del pescado.

Esto ha permitido que Stroken S.A., abra mercado en la Unión Europea, ofreciendo su principal producto como son las conservas en latas, lomos y migas, pero en la actualidad está direccionándose a un mayor crecimiento y expansión comercial con un nuevo producto como es la conserva de atún en pouch, y así ofrecer un producto con mayor valor, es por esto que se plantea la interrogante ¿Qué factibilidad tendría la exportación de conservas de atún en pouch al mercado de Berlín Alemania?

El actual plan de negocios busca considerar y comprobar la demanda insatisfecha y la rentabilidad de exportar conservas de atún en pouch al mercado de Berlín-Alemania, plan que se efectuará mediante la investigación y análisis de varios factores que permitirán conocer la capacidad productiva, nivel de aceptación del producto, estrategias de posicionamiento, métodos logísticos, infraestructura, recurso humano requerido y establecer los métodos de financiamiento del proyecto, y al final conocer la rentabilidad del proyecto.

1.2.1. Formulación del problema de investigación

¿Será el plan de negocios una herramienta que permita determinar la factibilidad financiera de exportación del pouch de atún al mercado de Berlín en Alemania?

1.2.2. Sistematización del problema

¿Cuál es la situación del macro-entorno con respecto a oportunidades y amenazas?

¿Cómo se compone la demanda de conservas de atún en pouch en el mercado de Berlín, y cuáles son sus niveles de insatisfacción?

¿Qué planteamiento estratégico es el idóneo para ingresar a competir en este tipo de mercado?

¿Cuáles son las características del mix de marketing que se deben considerar para la exportación de conservas de atún en pouch al mercado de Berlín-Alemania?

¿Qué tipo de procesos y controles técnicos se deben aplicar a la producción para cumplir con los requerimientos del mercado meta?

¿Cuál es la inversión requerida y qué margen de utilidad nos ofrece el presente plan de negocios?

1.2.3. Delimitación del problema

Tabla N° 1: Delimitación del Problema

Tema	Plan de negocios para la exportación del pouch de atún al mercado de Berlín en Alemania.
Área de estudio	Comercio Exterior (exportación)
Lugar	ORIGEN: Manta - Ecuador DESTINO: Berlín – Alemania
Sector	Industria Pesquera
Tiempo	2017– 2021

Elaborado por: Autores

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la exportación de conservas de atún en pouch al mercado de Berlín en Alemania.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación del macro entorno con respecto a oportunidades y amenazas.
- Describir la estructura de la demanda del atún en Berlín.
- Definir un proceso estratégico que permita competir en el mercado de atún en Berlín.
- Determinar la mezcla de marketing adecuada para la exportación y comercialización del producto.
- Conocer los procesos, instalaciones y controles técnicos para la producción del producto a exportar.

- Determinar el tipo y dimensión de la inversión requerida así como la rentabilidad de la misma en un tiempo estimado.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El plan de negocios a desarrollar presenta diferentes variables que deben ser consideradas para que la investigación genere el efecto esperado. En este sentido, es necesario analizar el crecimiento de la industria pesquera en Manta y la facilidad de la extracción de peces, además de las propiedades nutritivas del atún como Omega 3, alto contenido de proteínas, Vitamina E, B12, Selenio (mineral antioxidante) que son fuentes de longevidad y salud.

La industria pesquera de Manta posee una gran ventaja competitiva ya que la materia prima es fresca lo que le permite entregar el mejor atún para el mercado internacional, logrando posicionar a nuestra ciudad como la “Capital del atún”. La excelente calidad del atún que se procesa en Manta obedece especialmente a las características del túnido que hay en las costas del Océano Pacífico, esta especie es más sólida que la procesada en Tailandia y Filipinas, dos países que son la competencia del producto ecuatoriano; ambos actualmente tienen una amplia producción, pero no llegan a todos los mercados, sobre todo donde las exigencias de calidad son extremas. Todas estas condiciones crean una gran oportunidad para la exportación del pouch de atún al mercado de Berlín en Alemania.

Este plan será de gran utilidad al momento de la toma de decisiones y para emprender ideas innovadoras como parte del apoyo al crecimiento de la industria local, puesto que en él se establecerán procedimientos estratégicos a seguir, la mezcla mercadológica idónea, los procesos aduaneros, los requisitos sanitarios y fitosanitarios a cumplir para ingresar al mercado de destino.

El presente proyecto brinda una gran oportunidad gracias a la apertura del acuerdo comercial multipartes Ecuador-Unión Europea, el cual permite tener una mayor oferta exportable, creando un entorno estable y fiable para invertir en el mercado europeo, mediante

el acuerdo se incrementará y fortalecerá la producción nacional, el mismo que beneficia a muchos productos que ingresarán bajo arancel 0.

Se considera un plan investigativo y factible puesto que los mercados de origen como de destino ofrecen ventajas de las cuales se pueden obtener grandes beneficios. La industria pesquera local supervisada por la Subsecretaría de Recursos Pesqueros hace posible la extracción responsable y la elaboración de un producto altamente apreciado que le dará las características físicas y funcionales para que pueda competir a nivel internacional.

Se espera que a través de la implementación del proyecto se genere un alto impacto en sectores estratégicos de desarrollo de la localidad y del país, así mismo servirá como componente para mejorar el posicionamiento del país con respecto a la balanza comercial Ecuador-Alemania.

1.5. BENEFICIARIOS POTENCIALES

Con la ejecución del proyecto se espera beneficiar a varios sectores de la localidad. Por una parte, se dinamizará la industria pesquera de la ciudad y sus alrededores, se generarán plazas de trabajo, se estima una mejor apreciación de los productos nacionales, dando apertura a que otros emprendimientos puedan llevarse a la práctica.

Según PROECUADOR casi el 60% de las exportaciones de atún ecuatoriano va hacia la Unión Europea, con lo cual se generan unos 100 mil empleos en esta industria, y aproximadamente 600 mil empleos directos e indirectos relacionados con todas las exportaciones ecuatorianas.

Así mismo se podrá satisfacer a una demanda latente del mercado de Berlín en Alemania, que solicita este tipo de productos para implementarlos en su dieta o consumo diario. Mayormente el alemán consume el atún durante la cena, pero en el almuerzo ha ganado importancia; el principal uso del atún -fuera de casa- es la ensalada (ensalada Niçoise), seguido de platos italianos como los tallarines, pizza y espaguetis. El uso del atún en emparedados y en salsa ha aumentado considerablemente. (PROECUADOR)

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. Marco Teórico

a. Producción Mundial de Atún

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el atún y las especies afines tienen una gran importancia económica y son una fuente significativa de alimentos. Comprenden alrededor de 40 especies presentes en el Atlántico, el océano Índico y el Pacífico, así como en el Mediterráneo. La producción mundial de estas especies crece constantemente desde menos de 0,6 millones de toneladas en 1950 a más de 6 millones de toneladas hoy en día.

Las denominadas especies comerciales de atún son las más importantes de este grupo y afines, desde el punto de vista del peso a la captura y el valor económico. Se desembarcan en numerosos lugares del mundo, se vende casi en todo el planeta y se elabora y consume en muchos lugares. Entre las principales especies de tunas capturadas mundialmente, tenemos el pez Listado (SKL) con 58.10%, pez Rabil (YFT) con 26.8%, el Patudo (BET) con 8.2%, el atún blanco (ALB) con 5.9% y menos del 1% el atún rojo del Atlántico (BFT), atún aleta azul del Pacífico (PBF) y atún de aleta azul del sur (SBF). (FAO-GLOBEFISH)

b. Estadísticas de la flota atunera ecuatoriana.

Según informe emitido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en el 2016 se capturaron 286.945 t. En aguas nacionales e internacionales, el 7% corresponde a capturas realizadas en costas nacionales, el 17% en nuestra Región Insular y el 76% a la que se realizó en aguas internacionales. (Instituto Nacional de Pesca del Ecuador)

c. Niveles de producción ecuatoriana de atún 2013-2016

Las exportaciones de productos enlatados de pescado en el 2013 registraron un incremento del 29% con respecto a 2012. Dentro de este sector, las conservas de atún generaron el mayor volumen, con un 74% del total de las ventas al exterior.

Según el Banco Central del Ecuador, en el 2012 Venezuela fue el comprador principal de atún con el 15,16% del total de lo exportado; seguido de España, con el 11,43%. Estados Unidos quedó en tercer lugar, pese a que en 2011 había liderado las compras. Según estudios de la Federación Ecuatoriana de Exportadores los enlatados de pescado lograron encabezar el ranking de los 10 subproductos no petroleros con mayor crecimiento durante 2012.

Según estadísticas de la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT) históricamente Ecuador lidera las capturas de atún en el océano Pacífico Oriental (OPO). Durante 2012, la flota ecuatoriana capturó 215.127 t. de atún, lo que significa un incremento de 7% con respecto al 2011. Convirtiéndose en el único país en aumentar su volumen de descarga, frente a México, Panamá, Venezuela, Colombia o Nicaragua (PROECUADOR, 2013)

Según estudios de PROECUADOR la industria pesquera atunera del país es la segunda más grande y moderna de América. En 2013, el principal exportador de atún para el mercado de la UE fue Ecuador, con 120.000 toneladas; con un valor de 566 millones de euros, representando una cuota de mercado del 23%, y un aumento en valor (+ 16%) y el volumen (+ 11%) en relación al año anterior; España e Italia fueron los principales mercados. Sin embargo, en 2014 (enero-septiembre), las importaciones de productos de atún ecuatorianos disminuyeron tanto en valor (-28%) y el volumen (-9%) comparados con el mismo período en el 2013. (PROECUADOR, 23 MARZO 2015).

Ricardo Herrera, presidente del directorio de la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA), señaló que en el primer semestre del 2016 las exportaciones se redujeron en el 7,5%.

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).

En base a datos del Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Ecuador en los primeros nueve meses de 2016 mantuvo su crecimiento exportador, las exportaciones de Ecuador aumentaron a los Países Bajos (+24 %) y Alemania (+5,3%). Con el acuerdo firmado entre Ecuador y la UE permitirá continuar exportando atún con arancel cero en los próximos años, aportando cierto grado de estabilidad al mercado.

Según la Subsecretaría de Recursos Pesqueros (SRP) el país exporta mensualmente 24 mil toneladas de pescado, valoradas en cerca de 80 millones de dólares; de las cuales cerca del 65% de la pesca que se obtiene en Ecuador sale de Manabí y de este porcentaje el 37% de Manta, ubicándose en el primer puesto con 102.953 toneladas que representa el 41,6% del total mundial y la especie que más se demanda es la de Barrilete.

Para mantener el stock adecuado y no parar la producción, la industria compra atún a barcos de bandera extranjera. Según estadísticas del CIAT, la flota ecuatoriana pesca un promedio de 250 mil toneladas al año, pero la industria instalada en tierra tiene capacidad para procesar 400 mil toneladas. Eso significa que hay una escasez de productos de acuerdo a la capacidad de procesamiento. Es importante destacar que para el 2018 según la CIAT se prevé una veda de 72 días y no de 62 como se lo ha venido haciendo, debido al incremento de la capacidad de la flota. (REVISTA EL AGRO, 2014)

d. Principales países importadores de conservas de atún ecuatoriano.

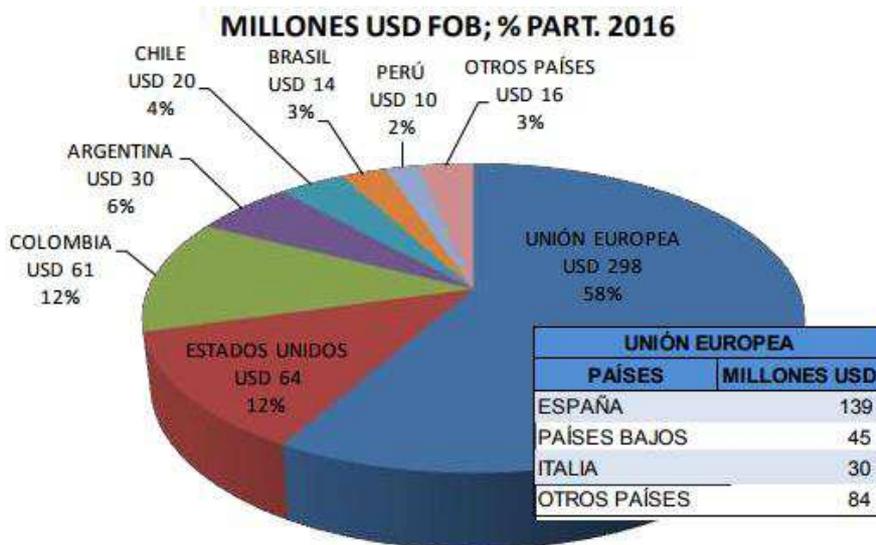
- **Importaciones**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO indica que los precios bajos de importación de atún procesado y en conserva a niveles récord no lograron generar una demanda extra para los productos convencionales en conserva en los dos mercados más importantes, EEUU y la UE. Sin embargo, los mercados no tradicionales, aprovecharon los precios más bajos y las importaciones aumentaron en los mercados de Oriente Medio. También, se registraron mayores importaciones en los mercados de América Latina.

Mediante análisis se puede indicar que la demanda por conservas de atún en los mercados tradicionales estaba saturada y esto es una oportunidad para la apertura de mercados emergentes.

En 2015, las importaciones estadounidenses de atún en conserva y procesado totalizaron 206.000 toneladas, con un valor declarado en aduana de USD 876,8 millones. En comparación al 2014, las importaciones en el 2015 de atún en latas procesado consistieron de 105.000 toneladas. En el primer trimestre de 2016 las importaciones totales de atún preparado y en conservas en este país fueron 7% menores en comparación con el mismo periodo de 2015. Las importaciones totales fueron (14.580 toneladas) de atún enlatado. (FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)

Gráfico N° 1: Principales destinos de las exportaciones de Ecuador de atún en Conservas 2016



Fuente: PROECUADOR

e. Exportaciones ecuatorianas de conservas de atún

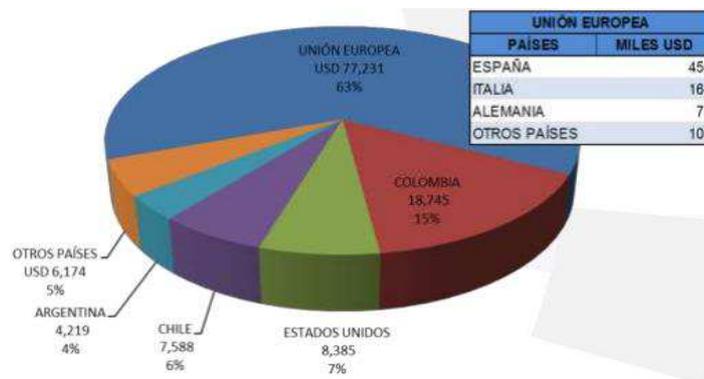
Las exportaciones de conservas de atún en presentaciones en latas, vidrios y pouch, con la partida arancelaria 1604141000 han ido aumentando considerablemente.

En el 2010 se exportaron 83.569,44 t equivalentes a \$322.815,44 y al cierre del 2014 una cantidad de 194.607,75 t que representan \$998.103,44 es decir, se obtuvo un rendimiento aproximado de 132.86% en solo 4 años, según datos obtenidos de la CEIPA en agosto 2016 las exportaciones ecuatorianas de conservas de atún fueron de (513.058 USD) se acumulan con un decrecimiento interanual del 9.4% en valores, equivalentes a \$53 millones menos que lo exportado en igual periodo del 2015 (566.137 USD).

Fuentes del Banco Central del Ecuador (BCE), nuestro país en el 2010 exportó 83.569,44 t. los cuales fueron distribuidos a los siguientes destinos: Unión Europea UE 43.763,80t., siendo nuestro principal y más importante comprador, seguido por EEUU con 7.788,03 t., CAN 19.366,43 t., Mercosur 8.123,54 t., y otros 4.527,64 t. (CEIPA).

Según PROECUADOR para el primer cuatrimestre del 2017 las exportaciones de conservas de atún fueron destinadas al mercado europeo, siendo España el líder con un 45 miles de dólares, Italia con una 16 miles de dólares y Alemania con 7 miles de dólares.

Gráfico N° 2: Principales destinos de las exportaciones de Ecuador de Atún en conservas 2017 (Miles USD FOB: % part. 2017 ene-abr)



Fuente: PROECUADOR

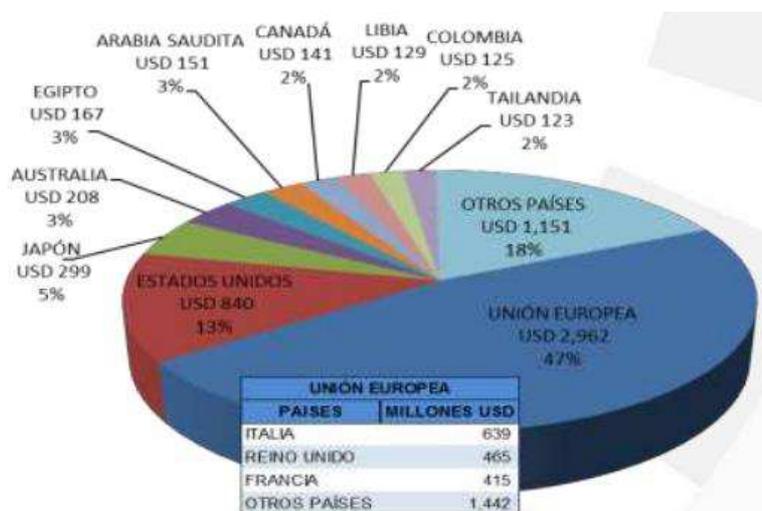
f. Importaciones Mundiales de conservas de atún

En enero-septiembre de 2015, el precio promedio de las conservas de atún en el mercado internacional fue menor que en 2014, pero esto no revivió la demanda importadora de los dos mercados más grandes, EEUU y la UE. Sin embargo, hubo mayores importaciones en la UE de lomos de atún cocidos destinados al reprocesamiento.

Incluso con la disminución de 10% de las importaciones totales de atún en conserva/preparado, EEUU se mantiene como el principal mercado importador dentro de esta categoría, seguido de España (+24,6%), Italia (-13,7%), Reino Unido (+7,4%), Francia (-6,5%) y Alemania (+15,6%). Es importante señalar que bajo el código HS160404 de atún preservado, se agrupan también los lomos cocidos y la mayoría de las importaciones españolas e italianas de países fuera de la UE consisten en lomos cocidos para su posterior procesamiento.

Se registraron mayores importaciones de conservas de atún en Canadá, Oriente Medio (Egipto, Arabia Saudita, UEA, Kuwait, Omán), Japón, Hong Kong SAR, Taiwán PC y Australia, lo que se puede atribuir a los precios más bajos del barrilete. (FAO-GLOBEFISH)

Gráfico N° 3: Principales Importadores mundiales de Atún en Conservas 2016



Fuente: PROECUADOR

1.6.2. Marco Conceptual

- **Plan de Negocios:** Según Jack Fleitman (2000) un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.
- **Exportación:** La exportación es el medio más común del presente que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de ventas. (Daniels y Radebaugh, p.714)
- **Producción o Industria Pesquera:** La producción pesquera hace referencia a la producción de pescado que obtienen los seres humanos, tanto de la pesca de captura como de la acuicultura.
Según la FAO la industria pesquera es la actividad económica del sector primario que consiste en pescar y producir pescados, mariscos y otros productos marinos para consumo humano o como materia prima de procesos.
- **Mercado:** Mankiw (2004) define al mercado como el "grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta". (p. 41)
- **Conservas de Atún:** Es una conserva típica de atún (thunus). Puede presentarse en lomos de atún compactos (pastilla), o en migas (generalmente de precio inferior).

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipos de Investigación

La presente investigación enfocada en este proyecto se dirige hacia una investigación cualitativa y cuantitativa, referente al mercado, consumo, niveles de demanda y producción. Los mismos que se verán apoyados mediante datos bibliográficos y en el estudio de campo respectivo (Stroken S.A. Manta – Manabí).

b) Niveles de la investigación

El presente anteproyecto alcanzará los niveles descriptivos y explicativos, puesto que se analizarán una serie de datos que permitirán llegar a conclusiones a fin de lograr alcanzar de manera óptima nuestros objetivos.

c) Métodos

Se utilizará el método deductivo que permitirá el análisis de los datos de un esquema general a un contexto particular mediante la utilización de técnicas como la observación y la entrevista que servirán para la correspondiente recopilación de información. El objetivo de este instrumento es recabar información en las personas pertenecientes a la industria, donde se desarrolla la elaboración de productos requeridos para la obtención de la conserva de atún en pouch. Este proceso, permitirá establecer posteriormente variables que definan la demanda potencial del producto final.

CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO

2.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Realizar el estudio de mercado en el entorno macro y micro que permita determinar la oferta, demanda actual y potencial de la conserva de atún en pouch de Stroken S.A.

2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.2.1. Análisis del macro entorno (País – Mercado)

2.2.1.1. Macro-ambiente del negocio

2.2.1.1.2. Factores sociales y culturales

La sociedad alemana se caracteriza por la pluralidad de los estilos de vida, con más de 82 millones de habitantes, es el país más poblado de la UE y con un índice de 16.4 millones de inmigrantes por catalogarse un país moderno, su legislación es una de las más liberales, la igualdad de hombres y mujeres hacen de esto una sociedad más abierta y respetuosa, las personas con discapacidad se incorporan crecientemente a la sociedad. (Hernandez)

Por sus raíces los alemanes generalmente son personas trabajadoras y el mismo hecho de pasar el mayor tiempo en sus ocupaciones laborales no es factible brindar tiempo a las actividades culinarias, tendiendo a consumir conservas enlatadas, tomando en consideración que dichos productos deben ser nutritivos, de buen sabor, orgánicos y de altos estándares de calidad.

El mercado alemán es muy competitivo y segmentado, en él prima la calidad y la garantía de servicio. Con una de las normativas más restrictivas de la Unión Europea, Alemania marca tendencias en estándares y normativas.

Según un informe de (Santander Trade), el consumidor alemán tiende mucho a comparar precios, por lo que frecuentemente compra en tiendas de descuento.

Así mismo, las ofertas influyen mucho en la decisión de compra y por ende, los alemanes no dudan en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Para los bienes de consumo duraderos lo más importante es la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos de diario, el único criterio determinante es el precio.

Casi la mitad de las compras de conservas de atún en Alemania se llevan a cabo en los supermercados y tiendas de descuentos.

Gráfico N° 4: Hábitos de consumo de pescado en Alemania de acuerdo al lugar de compra (en %)



Fuente: Centro de Información de Pesca Alemania

2.2.1.1.3. Factores demográficos

Alemania, situada en Europa occidental, tiene una superficie de 357.022 Km². Según datos del Banco Mundial cuenta con una población de 82.667.685 personas. Tiene una tasa de crecimiento de poblacional baja de 1.2% (2016) debido a su control en el índice de natalidad.

Según informe de País Alemania 2017 la densidad demográfica (2016) es de 226,1 hab/km² y en la pirámide de edad del mismo año de los 0-14 años corresponde el 12,846%, de 15-64 años el 65,707% y mayores a 65 años el 21,447%; la distribución por sexos es de hombres 49,1% y mujeres 50,9%.

2.2.1.1.4. Condiciones económicas

Alemania es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 2.140.368 millones de euros, con una deuda del 68,3% del PIB. Su deuda per cápita es de \$25.850 euros por habitante. Según análisis de junio 2017 la última tasa de variación anual del índice de precio del consumidor-IPC en Alemania fue del 1,6%. (SANTANDERTRADE, 2017)

Según Datosmacros, Alemania en el 2016, arrojó un PIB per cápita de \$42.197 dólares, ocupando el puesto 20 del ranking, es decir que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita.

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los alemanes se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen.

Alemania es la economía más grande de Europa y la cuarta potencia económica mundial. En los últimos años el desempeño de su economía se ha visto afectado por la vulnerabilidad ante las crisis externas, y la dependencia de la demanda externa, que lo han expuesto a la debilidad de la zona euro. Pese aquello, gracias a los considerables ingresos obtenidos de las exportaciones, Alemania posee una economía sólida en comparación a sus vecinos europeos.

Según análisis de SantanderTrade en 2016, el crecimiento económico alemán se consolidó, elevándose a 1,7% del PIB, apoyado por el consumo de los hogares y el comercio.

En cuanto a la clasificación riesgo país de COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur) creada en Francia en 1946 como agencia de crédito a la exportación, indica que Alemania se encuentra en el nivel A1 (Muy bajo).

2.2.1.1.5. Auditoría de la competencia

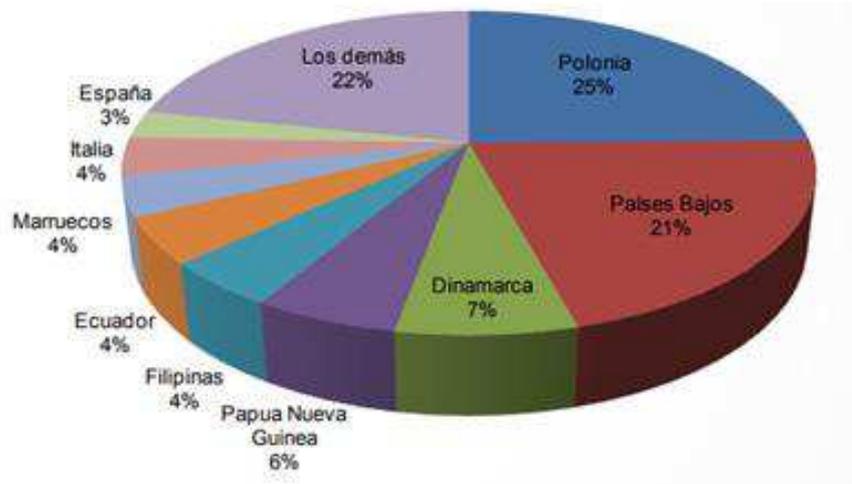
Según análisis de (PROECUADOR, 2015) el líder del mercado por marca es Saupiquet (participación del 25-35%); esta es una empresa francesa fundada desde 1891. El rango de productos de Saupiquet y las presentaciones del producto reflejan la mayoría de las tendencias del mercado alemán.

En el mercado alemán también encontramos en menor proporción atunes de la Marca John West importados desde Reino Unido.

Finalmente tenemos la empresa de Alimentos Fontaine con su producto Heller Thunfisch, la cual también provee el mercado alemán con la diferencia que esta empresa se encuentra en el mismo país desde 1988.

Sin embargo y a pesar de los datos antes mencionados, el mayor proveedor de Alemania, fue Ecuador con el 25% de participación de mercado en las importaciones. Según estudios de PROECUADOR seis empresas ecuatorianas exportaron atún enlatado a Alemania en el 2012; hay que resaltar que el principal proveedor de preparaciones y conservas de pescado en el 2016 fue Polonia con participación del 25%, seguido por Países Bajos con 21% y Dinamarca con 7%. Entre los países fuera de Europa, se destaca la participación de Papúa Nueva Guinea con 6%, Filipinas 4% y Ecuador 4%.

Gráfico N° 5: Principales proveedores de Alemania de Preparaciones y conservas de pescado 2016 (1604)



Fuente: PROECUADOR

2.2.1.1.6. Factores políticos y legales

La República Federal de Alemania es una democracia constitucional y federal cuyo sistema político es definido en su constitución de 1949, llamada Grundgesetz (ley fundamental). Posee un sistema parlamentario, en el cual es elegido el Bundespräsident (presidente) y el Bundeskanzler (canciller).

Dentro de los factores legales del estado federal alemán encontramos el contrato de negocios el cual regula la obligación del vendedor así como los métodos de control de calidad que han de ser definidos en términos muy precisos.

Se recomienda utilizar los incoterms FOB o CIF. Se debe evitar el EXW si no quiere ocuparse del transporte en territorio alemán, que puede resultar complicado. El idioma del contrato debe ir en alemán. Otras leyes nacionales utilizables en los contratos es que si no se utiliza el derecho alemán, habrá que elegir el derecho de la otra parte contratante.

La propiedad intelectual está bajo responsabilidad del Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA) que es el organismo nacional competente responsable de la protección de la misma.

Alemania tiene organismos regionales competentes para la protección de patentes como la oficina Europea de Patentes y para regular marcas, dibujos y modelos la oficina de Armonización del Mercado Interior.

Es parte de acuerdos internacionales como miembro de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), Adherido a la Convención de París sobre la protección de la propiedad intelectual y Adherido a los ADPIC - Aspectos de los derechos de propiedad industrial relacionados con el comercio, todos estos acuerdos facilitan estratégicamente herramientas para decidir el mejor camino para lograr el aprovechamiento de la propiedad intelectual.

La resolución de conflictos internacionales se los puede realizar por medio del arbitraje, aunque no es frecuente que Alemania tenga conflictos comerciales, este proceso consiste en la intervención de un árbitro que deberá tomar decisiones definitivas.

Ley alemana de Arbitraje está actualmente vigente y en conformidad a las leyes internacionales de arbitraje como Miembro de la Convención de Nueva York sobre Ejecución de laudos arbitrales extranjeros, Miembro del Protocolo de Génova en materia de cláusulas arbitrales, miembro de la Convención de Génova sobre reconocimiento y ejecución de las sentencias arbitrales extranjeras.

2.2.1.1.7. Tecnología imperante

Al mejorar las condiciones tecnológicas en este mundo globalizado, la industria pesquera no sólo ha obtenido resultados favorables para la apertura de mercados, sino además ha permitido que la mano de obra atunera se acoja a grandes beneficios como, capacitación, preparación y calificación. Esta industria requiere de altos estándares de calidad, tecnología en

manejo de flotas, procesamiento industrial, comercialización interna y externa y de esta manera llevar un producto de calidad al consumidor final.

En los años de 1950 la pesca se comienza a monitorear a través de sondas de papel, y desde ese momento se empieza a evolucionar con la Sonda Red (Radar), Sonar automático (Gonio), Indicador corriente, Corredora y scanning sonar; radar de pájaros y radioboyas de gonio; Radar plotter sonda e información oceánica sat, GPS, Dual frequency sonar, Radioboya GPs y satelitario, Boya Satelitaria sonar y multifrecuencia y al 2015 con el observatorio electrónico.

El atún tiene distintas fases de manejo y son de una repercusión importantísima en cuanto a su futura calidad. Cualquier fallo en su manipulación, por mínimo que éste sea, le va a perjudicar de una manera considerable e irreversible, depreciando e incluso en algunos casos impidiendo el acceso a mercados tan exigentes como el alemán, que suele pagar elevados precios por ellos.

El atún es un pez muy abundante en el Océano Pacífico, allí es capturado por barcos pesqueros provistos de equipos de frío para congelar el pescado y mantenerlos en perfecto estado hasta llegar a la planta de procesamiento.

Las empresas que se dedican al procesamiento de atún en lata cuentan con una serie de maquinarias y equipos para la elaboración de envases y tapas de hojalata que son utilizados posteriormente en el llenado y posterior sellado de los productos en conservas.

Las principales áreas de una planta de elaboración de atún en son: área de frigoríficos (cavas de congelación), limpieza del atún, llenado o embutido del atún, esterilización, embalaje y despacho del producto terminado. Cada una de ellas cuenta con un seguimiento de control de calidad que garantiza que el producto final cumpla con los parámetros establecidos, de forma que se mantenga en condiciones óptimas para el consumo humano.

Esta es la tecnología que utiliza Fontaine, empresa alemana y además de ingredientes de la agricultura ecológica (certificada por el BCS Öko-Garantie, Nuremberg DE-ÖKO-001, usan conservantes o colorantes sintéticos o similares, por tal razón se considera "pionero orgánico" basados en los alimentos de alta calidad. Así mismo encontramos la empresa Nautical, establecida en España que ha hecho posible la evolución de la electrónica marina, considerándose líder y con siete firmas a su cargo dan un mayor empuje a la industria pesquera; entre otras destacamos la presencia de la marca Saupiquet del Grupo Bolton, quienes con su visión de sostenibilidad del medio ambiente y de las personas han adoptado directrices internacionales tales como ISO 26000, programas operativos específicos de sostenibilidad para cada sector empresarial.

2.2.1.1.8. Microambiente externo (Ecuador)

2.2.1.1.9. Factor social, cultural, etc.

La gente del Ecuador es diversa y portadora de una riqueza cultural y étnica raramente encontrada en otras partes del mundo. Un elemento constitutivo de la gente ecuatoriana, incluso en muchos de los pueblos mestizos descendientes de indígenas, es su tradición gastronómica lo que le ha permitido innovar en diferentes productos pues su alto sentido del gusto hace que siempre quieran mejorar sus resultados, una muestra de aquello es la industria pesquera, arraigada fuertemente en la parte costera principalmente en Manta quienes trabajan a diario con la variedad de recursos que proporciona el mar.

Alrededor de 300 caletas (comunidades) situadas en el perfil costero del país dependen en un gran porcentaje de la pesca, tanto artesanal como industrial. El 70% de las empresas atuneras de la ciudad de Manta se asientan en Los Esteros, lo que genera miles de fuentes de trabajo para las familias ecuatorianas, considerando que más de 700 negocios solo en la ciudad, están vinculados a la pesca.

2.2.1.2. Síntesis de oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan directamente e indirectamente al funcionamiento del mercado.

Tabla N° 2: Síntesis de Oportunidades y Amenazas del mercado

OPORTUNIDADES	AMENAZA
Al ser Berlín un país con escasa producción de conservas de atún habrá un rápido crecimiento del mercado.	El mercado puede tener un crecimiento lento por el desconocimiento del producto.
Eliminación de barreras comerciales que permiten que los productos ecuatorianos ingresen con cero aranceles.	Tendencia al cambio en los hábitos alimenticios, necesidades y gustos de los consumidores.
Berlín es un mercado demográficamente amplio que demandará más productos .	Muchos exportadores apuntan al mercado de Berlín.
El mercado de Berlín no dispone de una industria procesadora de pescado, por lo que no hay competidores fuertemente arraigados.	Mercado con tecnología de punta y recursos necesario que puede franquiciar a cualquiera de las industrias procesadoras de atún.

Elaborado por: Autores

2.2.2. Análisis de la industria

La industria pesquera se ha convertido en una de las más importantes para la economía del país; su evolución ha sido progresiva aproximadamente desde los años 50 hasta el día de hoy. En el Ecuador la industria pesquera con su producto insignia como es el atún en conserva representa uno de los principales productos no petroleros de mayor exportación, siendo su principal destino la Unión Europea y EEUU. La industria pesquera del país figura como la más grande y moderna de América Latina.

La industrialización de la producción se muestra en la composición de las exportaciones, las preparaciones y conservas atún en lata, en vidrio, en pouch y otros preparados de atún que representan alrededor del 98% del valor total de exportaciones atuneras.

La exportación de atún en Ecuador se considera como una actividad tradicional, sin embargo, el auge de su etapa de industrialización tiene un poco más de 60 años en el país. Es un aporte significativo al ingreso de divisas, a la generación de puestos de trabajo y a la creación de valor. (Barre, 2015)

La actividad atunera en el país se concentra principalmente en dos localidades que por sus condiciones y ubicaciones geográficas han permitido el crecimiento de esta industria; estas localidades se encuentran en Posorja y Manta.

La mayor parte de la actividad atunera se desarrolla en Manta, aproximadamente 7.000 personas se dedican a esta actividad, aproximadamente de las 300 embarcaciones industriales que cuenta el país se estima que el 65% descarga en Manta.

La industria de enlatados de atún ha conseguido consolidarse en el sector y posicionarse internacionalmente, gracias al apoyo del gobierno y de inversionistas privados; en la actualidad las proyecciones del crecimiento de la industria depende de la capacidad del sector para la apertura de nuevos mercados y ampliar la capacidad productora, además de elementos externos como el clima, acuerdos comerciales y precios internacionales.

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

La industria atunera surgió en 1903, para satisfacer la demanda provocada por la escasez de sardinas en California (Calderón, 2014).

En Manta en 1949 se funda la primera empresa procesadora de atún, constituida para recibir y congelar atún para ser exportado a Estados Unidos. . (Barre, 2015)

La reciente industria nacional no tenía una importante flota de captura, ésta estaba determinada en gran parte por la flota artesanal y los niveles exportación eran bajos en comparación con otros competidores. (Calderón, 2014)

En 1974 mediante una alianza estratégica del gobierno militar de Ecuador y de los Estados Unidos se conformó una compañía mixta, la Empresa Pesquera Nacional EPNA, el proyecto comprendía flota, instalaciones en tierra, capacitación y mantenimiento. (Calderon, 2014)

En 1976 surge Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., ubicada en la ciudad de Manta, que ofrece su producción a nivel nacional e internacional, actualmente con una gama alta y diversificada de productos que son exportados a alrededor de treinta países. En los años 80 Ecuador gana posicionamiento gracias al conflicto atunero entre EE.UU y México y a las regulaciones ambientales que implementó EEUU, estas variables permitieron el apareamiento y ampliación de nuevas industrias, tales como Starkist, empresa americana en sociedad con inversionistas ecuatorianos, siendo la pionera en utilizar el empaque del atún en pouch. (Montero, J. 2015).

La industria atunera ha obtenido un nivel de crecimiento sostenido y ordenado durante la última década provocando diversificación y expansión en el sector, actualmente es uno de los más importantes de la economía del país, situándose hasta en tercer lugar en la generación de divisas. Mediante la expansión de industria de tñidos ecuatorianos, principalmente en las plantas procesadoras de atún, aumentó la capacidad de producción del país, esta demanda es satisfecha por las capturas generadas por las flotas nacionales y de banderas internacionales. Hoy en día es una industria madura, la cual ha conquistado los más rigurosos mercados en el mundo y se ha ganado una alta reputación tanto en el exterior como dentro del país.

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

La industria de conservas de atún ha ganado gran aceptación en el mercado desde sus inicios, realizando inversiones para mantener altos niveles de calidad e inocuidad alimentaria,

elaboran sus productos respetando y apoyando la ampliación de las Leyes de Ordenamiento, lo cual compromete a las empresas del sector a cumplir con requisitos que garanticen la seguridad de sus productos y la seguridad de sus consumidores, y un continuo análisis de políticas de compra de las cadenas de supermercados que buscan productos saludables.

A continuación, se detallarán las cinco fuerzas de Porter:

- 1. Amenaza de entrada de los nuevos competidores:** Los 6 principales proveedores de preparaciones y conservas de atún a Alemania según estudios de PROECUADOR son: Polonia, Países Bajos, Dinamarca, Papúa Nueva Guinea, Filipinas y Ecuador, los cuales representan un 67% de las importaciones totales de atún en conservas que adquiere anualmente el mercado alemán. Ecuador no tiene una participación significativa dentro del mercado, ya que sus exportaciones que realiza anualmente representan un 4%. Lo que significa que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, ya que existen países que tienen mayores estrategias en relación a los nuevos países que desean ingresar.
- 2. Poder de negociación de los proveedores:** En el caso de Stroken S.A., el poder de negociación lo tiene la empresa debido a que la industria pesquera en Manta es muy diversa y tiene varias opciones que le permiten verificar la calidad, precios, cantidad, presentación y de esta manera hacer comparaciones y escoger el que esté acorde a sus exigencias; además que la empresa cuenta con una cartera amplia de proveedores lo que le permite tener una relación cercana con ellos, y tener mayor posibilidad de compra.
- 3. Poder de negociación de los compradores:** En este caso lo tienen los compradores ya que, por diversos factores son ellos quienes escogen qué tipo de producto requieren para el consumidor final y todo esto está arraigado a la calidad, sabor, textura, precios y demás. Los principales compradores de esta industria son los mayoristas que proveen el producto final a los retail o consumidor final.
- 4. Amenaza de los productos sustitutos:** Para la industria de enlatados y conservas de atún existen en Alemania productos sustitutos, las empresas que se han identificado, son: John West, Saupiquet, y Fontaine que es productora nacional de varios productos

enlatados y en conservas de mariscos, existiendo también productos cárnicos que son consumidos por el mercado, etc. Habiendo una amenaza media para las empresas que se dedican a esta actividad, lo cual podría representar significativamente una disminución en su rentabilidad. Es por esto que el precio y la calidad de las conservas de atún en pouch deben estar bien arraigada para que sea más atractivo a los consumidores.

- 5. Rivalidad entre competidores:** En la actualidad no hay información que demuestre una rivalidad entre las empresas de esta industria, y que afecten el crecimiento continuo del sector.

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

Mediante estudios realizados por PROECUADOR (2015) se verificó que los países que proveen de preparaciones y conservas de pescado a Alemania son: Polonia, Países Bajos, Dinamarca, Papúa Nueva Guinea, Filipinas, y Ecuador.

Las marcas más reconocidas en el mercado Alemán son: Saupiquet, John West y Alimentos Fontaine.

Las estrategias que usualmente utiliza la competencia es la degustación del producto en los lugares habituales de compra como: Retail (Ventas minoristas): Metro Group, Edeka, Rewe, Aldi y Schwarz; tiendas de descuento y mercados (pescaderías). Además, que cuentan con promociones lanzadas en sus páginas web en donde el cliente puede conocer la variedad de productos.

2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

El mercado Alemán es netamente dependiente de las importaciones de conservas de atún; al 2015 sus importaciones fueron de 78.522 t. a diferencia del 2014 que fue de 76.522,00 t. habiendo un ligero crecimiento pero revisando los históricos las exportaciones en los últimos años han disminuido debido a la baja producción de los países proveedores, afectados por la crisis internacional y la caída del precio del petróleo.

Tabla N° 3: Oferta Histórica

AÑO	PRODUCCIÓN (T)	IMPORTACIONES (T)	EXPORTACIONES (T)	CNA ALEMANIA	% PARTICIPACIÓN DE BERLIN	CNA BERLIN
2002	0,00	82.668,00	21.483,00	61.185,00	4,23%	2.590,46
2003	0,00	89.312,00	19.566,00	69.746,00	4,23%	2.952,92
2004	0,00	81.432,00	19.384,00	62.048,00	4,23%	2.627,00
2005	0,00	84.584,00	25.549,00	59.035,00	4,23%	2.499,43
2006	0,00	86.927,00	26.107,00	60.820,00	4,23%	2.575,01
2007	0,00	84.024,00	20.462,00	63.562,00	4,23%	2.691,10
2008	0,00	79.916,00	21.492,00	58.424,00	4,23%	2.473,57
2009	0,00	67.413,00	13.078,00	54.335,00	4,23%	2.300,45
2010	0,00	65.979,00	10.701,00	55.278,00	4,23%	2.340,37
2011	0,00	72.495,00	14.329,00	58.166,00	4,23%	2.462,64
2012	0,00	74.285,00	13.324,00	60.961,00	4,23%	2.580,98
2013	0,00	78.182,00	13.867,00	64.315,00	4,23%	2.722,98
2014	0,00	76.607,00	12.431,00	64.176,00	4,23%	2.717,10
2015	0,00	78.522,00	14.412,00	64.110,00	4,23%	2.714,30
Población Alemana	82.667.685,00					
Población de Berlin	3.500.000,00					

Fuente: TRADE MAP

Elaborado por: Autores

Para la evaluación del dimensionamiento de la oferta actual y potencial hemos tomado como referencia datos desde el año 2002 al 2015.

Tabla N° 4: Oferta actual y potencial

AÑO	PRODUCCIÓN (T)	IMPORTACIONES (T)	EXPORTACIONES (T)	CNA ALEMANIA	% PARTICIPACIÓN DE BERLIN	CNA BERLIN
2015	0,00	78.522,00	14.412,00	64.110,00	4,23%	2.714,30
2016	0,00	71.588,55	10.954,59	60.633,96	4,23%	2.567,13
2017	0,00	70.635,16	10.070,59	60.564,57	4,23%	2.564,19
2018	0,00	69.681,76	9.186,58	60.495,18	4,23%	2.561,26
2019	0,00	68.728,37	8.302,57	60.425,80	4,23%	2.558,32
2020	0,00	67.774,98	7.418,57	60.356,41	4,23%	2.555,38
2021	0,00	66.821,58	6.534,56	60.287,02	4,23%	2.552,44
Población Alemana	82.667.685,00					
Población de Berlin	3.500.000,00					

Fuente: TRADEMAP

Elaborado por: Autores

Para el cálculo de la oferta actual y potencial proyectada lo realizamos con datos históricos y mediante regresión lineal, tomando en consideración las exportaciones e importaciones de Alemania, siendo su producción cero debido a que su ubicación geográfica no le permite la captura de peces, al tener aguas densas, saladas más de lo normal y heladas (-2° centígrados), como consecuencia de ser enfriadas por las corrientes del Ártico; los datos de la tabla #4 corresponden a Alemania y para sacar el proporcional hemos dividido la población de Berlín para Alemania, resultando una ponderación de 4,23% con lo que pudimos obtener el Consumo Nacional Aparente (CNA) de Berlín, lo que podemos definir como Oferta.

2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda

Según datos de PROECUADOR solo el 3% de la población de Alemania no consume pescado ni otro derivado, considerándose que al menos el 9% lo consume una vez por semana por todo el grupo familiar, desde niños de los 2 años en adelante. La población alemana se caracteriza por interesarse en la información de los productos que adquiere, lo que mayormente buscan es que los productos sean de origen orgánico y de comercio justo, bajo certificaciones adecuadas de sostenibilidad.

El alemán prefiere consumir conservas de atún por su rico sabor pero sobre todo por salud, porque es nutritivo, fácil de preparar y de comer.

Según datos de PROECUADOR los alemanes tienen un consumo de 14 kg por persona al año que en toneladas se reflejan en un valor de 0,014 t, en comparación con el resto del mundo que es del 19 kg.

2.2.2.6. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

El consumo de las conservas de atún se da en toda Alemania pero según análisis Berlín es un mercado idóneo para el envío de las mismas.

Tabla N° 5: Demanda actual y potencial

AÑO	Población	Consumo per cápita (t)	Demanda (t)
2012	3.502.000	0,014	49.028,00
2013	3.375.000	0,014	47.250,00
2014	3.422.000	0,014	47.908,00
2015	3.470.000	0,014	48.580,00
2016	3.500.000	0,014	49.000,00
2017	3.542.000	0,014	49.588,00
2018	3.584.504	0,014	50.183,06
2019	3.627.518	0,014	50.785,25
2020	3.671.048	0,014	51.394,68
2021	3.715.101	0,014	52.011,41

Fuente: TRADE MAP, PROECUADOR

Elaborado por: Autores

Para el cálculo se ha tomado en cuenta la población de Berlín, para los primeros años que abarcan del 2012 al 2016 y seguido de una proyección basada en el crecimiento poblacional registrado en el 2016 de 1.2%, luego se ha tomado el consumo per cápita del 2014, dato que hemos mantenido y que podría variar según las futuras condiciones. Con estos datos se ha determinado que para el 2018 existiría una demanda de 50.183,06 t. de conservas de atún para la ciudad de Berlín.

2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan directamente e indirectamente a la industria.

Tabla N° 6: Síntesis de oportunidades y amenazas de la industria

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El pouch de atún es un producto innovador que permite la apertura de nuevos mercados o segmentos.	Al ser un producto innovador podemos encontrarnos con la entrada de nuevos competidores.
Ampliar la cartera de productos de conservas de atún para satisfacer nuevos clientes.	Empresas ampliando sus ventas con productos sustitutos.
Ayuda al cambio y crecimiento de la matriz productiva	Industrias de alta tecnología que pueden comprar la materia prima y procesarla.

Elaborado por: Autores

2.2.3. Análisis interno

2.2.3.1. Análisis de cadena de valor

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

Las actividades primarias hacen referencia directamente a la producción física del producto, su venta al cliente o consumidor final y el servicio que se realiza después de la venta.

- ✓ **Logística de entrada:** La relación que existe entre la empresa y los proveedores es muy buena y directa, en la actualidad la empresa cuenta con proveedores a nivel local y nacional que proveen la materia prima; la misma que es transportada por la empresa cuando se trata de compra dentro de la provincia, y cuando es fuera con transporte contratado. La empresa lleva un control estricto de inocuidad del insumo provisto bajo la responsabilidad y supervisión de calidad, los mismos que realizan la revisión de la materia prima antes de salir de la planta de los proveedores o del lugar que se descarga dentro de la provincia. Cabe recalcar que la empresa cuenta con proveedores

internacionales, que envían la materia prima bajo pedidos, la cual después de cumplir los trámites desaduanización es transportada por la compañía contratada.

- ✓ **Logística de operaciones:** Luego que la materia prima llega a planta es verificada mediante análisis y debe pasar por varios procesos para ser transformada en producto terminado. Cada área del proceso se encuentra en las mejores condiciones; ofreciendo la seguridad para el personal que labora y la inocuidad sanitaria para la elaboración del producto final desde su captura, traslado, recepción, inspección del atún con la calidad requerida, su clasificación, pesaje, almacenaje y congelado.
- ✓ **Logística de salida:** La empresa trabaja con la modalidad bajo pedido que responde a la solicitud de los clientes, para luego ser entregado en el lugar y fecha convenida. Cabe recalcar que la empresa mantendrá un stock en inventarios, que le permite tener mayor flexibilidad a la hora de programar la distribución, y sin tener la presión de los plazos de entrega, consiguiendo despacho con tiempo suficiente y con mayores márgenes, además que puede hacer frente a los momentos de variaciones de demanda del producto al tener la cantidad de stock apropiada.
- ✓ **Marketing y Ventas:** La empresa por ser nueva en el mercado no realiza gran inversión en marketing pero en la actualidad ha enviado muestras del producto.
- ✓ **Servicio:** El servicio de entrega se hace en las instalaciones de la planta, donde el producto es despachado en contenedores hacia el puerto de embarque convenido, otorgando créditos de 60 días, y con garantía al producto.

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

- ✓ **Adquisiciones:** Para la empresa es trascendental la compra de maquinarias o equipos que permiten el crecimiento y mejoramiento del proceso productivo, mismo que, ayuda a tener mayor rentabilidad y ganancia. Su proceso de abastecimiento es continuo, ya que

cuenta con diversos proveedores, y además que cuenta con espacio suficiente para almacenar el producto.

- ✓ **Tecnología:** La compañía cuenta con tecnología acorde para la producción de atún en pouch, y para ejecutar los procesos administrativos en esta actividad comercial, considerando que se encuentra en un constante mejoramiento y búsqueda de herramientas tecnológicas que permitan reducir costos y generar beneficios en la compañía.
- ✓ **Recursos Humanos:** Stroken S.A., contará con un personal fijo para la producción de las conservas de atún en pouch.
- ✓ **Infraestructura de la empresa:** En la actualidad la empresa se encuentra en crecimiento, cuenta con instalaciones alquiladas, a pesar de que tiene poco tiempo en el mercado ha ido mejorando y expandiendo la planta.

2.2.3.2. Análisis de capacidades estratégicas

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

- ✓ **Financieros:** Stroken S.A., cuenta con los recursos necesarios como créditos que le permiten invertir y expandir su actividad comercial.
- ✓ **Tecnológicos:** Stroken S.A., es una empresa que cuenta con tecnología adecuada para la elaboración del producto, tiene dos cámaras de frío en la que puede almacenar la materia prima suficiente para la elaboración del producto y cuenta con 6 máquinas necesarias para la producción de la conserva, es importante destacar que los establecimientos son alquilados.
- ✓ **Físicos:** La compañía está en constante crecimiento, actualmente cuenta con 3 plantas alquiladas, de las cuales una es netamente para la producción y enlatado de conservas de

atún, la segunda planta produce lomos y migas de atún y la tercera utilizada para oficinas contables, cámaras de frío y bodegas de almacenamiento del producto; también cuenta con una plataforma para el traslado de la materia prima.

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

- ✓ **Humanos:** La empresa cuenta con una estructura organizada encargada de cada departamento administrativo, para la producción del pouch se requerirá nuevo personal.
- ✓ **Innovación:** Actualmente la empresa está incursionando en ofrecer nuevas combinaciones y presentaciones del producto, gracias a que cuenta con máquinas que le permiten realizar el proceso.
- ✓ **Creatividad:** Contará con presentaciones llamativas y adecuadas del producto, y actualmente tiene una página web.
- ✓ **Reputación:** Es una empresa nueva que está creciendo en el mercado, dando a conocer su producto y su nombre.

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

- ✓ **Servicio al cliente:** Stroken S.A., ofrece confianza a los clientes dando un servicio garantizado orientado al crecimiento futuro, con una estructura adecuada de servicio posventa.
- ✓ **Comercialización:** La empresa realiza una demostración de la cartera de productos a los compradores, y posteriormente realizan los pedidos, que está dirigido al mercado nacional e internacional.
- ✓ **Capacidad ejecutiva:** La gerencia de la empresa está dirigida por el dueño, quien ha demostrado liderazgo y capacidad para hacer crecer el negocio, a pesar de tener 3 años

en el mercado ha logrado aumentar la capacidad productiva y diversificar sus productos. Cabe recalcar que se deben mejorar áreas, pero se logrará con el tiempo.

2.2.3.3. Análisis funcional: gerencia, finanzas, marketing, operaciones, RR.HH., I+D+i

- ✓ **Gerencia:** Es la persona que se encarga de negociar con los proveedores, clientes, aprobar las contrataciones del personal, planificar y verificar la producción diaria.
- ✓ **Finanzas:** La empresa cuenta con un departamento que está integrado por un gerente financiero, una asistente contable, que se encargan de llevar el control de ingresos y egresos, destacando que para el proyecto se contratará una asistente contable.
- ✓ **Marketing:** La empresa no cuenta con un departamento de marketing, las actividades son manejadas y coordinadas por el gerente en conjunto con el departamento de sistemas, que es quien maneja la página web de la empresa y las etiquetas.
- ✓ **Operaciones:** Este departamento está integrado por varias personas, que se encargan de verificar y recibir la materia prima para luego ser transformada, empacada y tener el producto terminado.
- ✓ **Talento Humanos:** Este departamento es muy importante para la empresa, en la actualidad está integrado por tres personas, el jefe de talento humano, el asistente legal y la trabajadora social, que cumplen las funciones de contratar el personal, dar seguimiento del mismo, realizar roles de pagos, capacitaciones, realizar finiquitos y además de resolver cualquier inconveniente con el personal.
- ✓ **I+D+i:** En la actualidad el departamento de calidad es el encargado de la investigación de nuevos procesos de desarrollo e innovación que son agradables al consumidor, donde se realizan pruebas de sabor, consistencia y textura del producto.

2.2.4. Análisis FODA

2.2.4.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas)

Oportunidades:

- ✓ Creciente demanda mundial de alimentos pesqueros de alto valor nutricional.
- ✓ Amplio acceso a mercados por acuerdo comercial entre Ecuador-UE
- ✓ El atún se considera uno de los recursos pesqueros más importantes a nivel mundial.
- ✓ Demanda creciente de consumir toda clase de productos saludables y de origen orgánico

Amenazas:

- ✓ Entrada de nuevos competidores nacionales o internacionales.
- ✓ Empresas que tienen mayor conocimiento y están posicionadas en el mercado.
- ✓ Contaminación marina que produce rechazo en mercado internacional.
- ✓ Constante incremento de certificaciones para asegurar la calidad de los productos.

2.2.4.2. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas:

- ✓ Ubicación estratégica de la planta para obtener la materia prima (pescado); Manta, catalogada como “Capital del Atún”
- ✓ Conocimientos para elaborar nuevos productos.
- ✓ La empresa cuenta con una estructura establecida para realizar cada proceso.
- ✓ Apoyo de entidades gubernamentales para el crecimiento de la industria

Debilidades:

- ✓ Alta cantidad de competencia en el mercado.
- ✓ Falta de publicidad del producto.
- ✓ Empresa nueva en el mercado.
- ✓ Costes unitarios más altos, en relación a los competidores locales.

2.2.5. Viabilidad estratégica de invertir: matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)

Mediante un análisis comparativo entre las oportunidades que ofrece el mercado internacional y las organizaciones gubernamentales del país frente las fortalezas con las que cuenta STROKEN S.A., se establece que la misma está en un crecimiento oportuno, actualmente se encuentra ofertando su nuevo producto con la finalidad de expandirse en otros mercados, además que está en constante análisis e investigación sobre los procesos e innovación del producto con la finalidad de satisfacer la demanda actual. Stroken es una empresa visionaria y aunque es nueva en el mercado siempre está en busca de crecer, ofreciendo un producto acorde a las necesidades del cliente, acoplándose a las exigencias de consumir un producto sostenible. Cabe recalcar que la empresa tiene que mejorar ciertos aspectos y realizar mayor inversión en publicidad; es importante que aproveche las oportunidades que ofrece el mercado y se inmersa en la actividad comercial; todo esto da como resultado la aceptación de los stakeholders.

2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.3.3. Visión y Misión

2.3.3.1. Visión

Stroken S.A., es una empresa dedicada a la industrialización, comercialización y exportación de atún, con un estricto cumplimiento de las regulaciones nacionales e internacionales, satisfaciendo los más exigentes requisitos de los clientes, con personal capacitado y comprometidos con el medio ambiente, así como la constante mejora de los procesos.

2.3.3.2. Misión

Stroken S.A., será la empresa líder en innovación en la producción de atún, poniendo a disposición de los clientes un desarrollo constante de los productos tanto tecnológicos como de servicios.

2.3.4. Objetivos estratégicos

2.3.4.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad

- ✓ Incrementar las ventas para obtener mayor beneficio y rentabilidad anualmente.
- ✓ Maximizar el retorno de las inversiones
- ✓ Optimizar costes y productividad.

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

- ✓ Abrir nuevos mercados, para ampliar la producción.
- ✓ Incrementar participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes.
- ✓ Dar mayor publicidad e imagen al producto.
- ✓ Desarrollar nuevos productos.

2.3.5. Estrategias

2.3.5.1. Cartera de productos

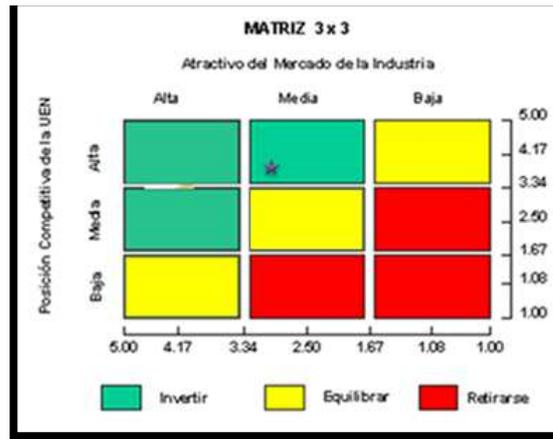
STROKEN S.A, es una empresa que cuenta con una cartera de productos diversa con relación a su producto, las presentaciones del pouch serán de 74 g., 85 g., 181 g. y 1 kg., que contienen conservas de lomos de atún en agua, aceite girasol y oliva.

Cabe recalcar que la empresa también ofrece conservas de atún en latas, lomos y migas de atún precocidas y congeladas, que es su producto de mayor exportación.

La empresa iniciaría la producción de pouch con presentaciones de 181 g. de conservas de atún en aceite, pero prevé implementar con toda la cartera de productos ya mencionada.

2.3.5.2. Matriz Atractivo-Competitividad: crecimiento dinámico, crecimiento puro (desarrollo, combinación de negocios, reducción, juego final (desinversión) (Ver tabla en Anexos)

Gráfico N° 6: Matriz Atractivo - Competitividad



Elaborado por: Autores

Para establecer en qué cuadrante de la matriz se encuentra la empresa actualmente se analizaron los siguientes factores:

Atractivo del mercado de la industria: Se tomaron en cuenta las variables con mayor peso, como la rentabilidad 1.20, tamaño 1, crecimiento 0.75 y competencia 0.20, valores que se obtuvieron a través de multiplicar el peso ponderado por la calificación, resultando el valor de 3.15.

Así mismo en la **Posición competitiva de la unidad estrategia** del negocio se analizaron las variables de mayor peso como la calidad 1.20, canales de distribución 1.20, imagen 0.75 y nivel tecnológico 0.45, aplicando el mismo procedimiento de cálculo del atractivo de mercado, resultando 3.60.

La empresa está en el cuadrante media - alta, determinándose como inversión y crecimiento selectivo dada su posición media, se debe proceder a la identificación de los

segmentos con más alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menos, la posición actual y solventar los puntos débiles, reforzando las áreas más frágiles para lograr un mejor posicionamiento. En la actualidad STROKEN es una empresa que está en desarrollo, en sus tres años de labor ha conseguido ganarse parte del mercado, el cual es selectivo pero ofrece rentabilidad; su nicho de mercado actualmente es el mercado europeo.

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

Según información de la ficha técnica país de PROECUADOR las conservas y enlatados de atún por la creciente tendencia y participación en el mercado, ubica a éste bien en el cuadrante de Productos estrellas, en el cual se debe seguir invirtiendo en el marketing para lograr que el mercado se vuelva maduro para llegar a la fase de Vaca Lechera. En esta posición se pretende que el producto se consolide al máximo con el fin de colocar barreras a la competencia, este tipo de productos son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios. Como estrategia para mantener el mercado se puede reducir el precio aunque el margen de rentabilidad será menor, el producto se posicionará con mayor fuerza y llegará a un número de personas superior.

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

De las tres estrategias genéricas de desarrollo, Stroken S.A. se enfocará en las necesidades de un segmento de mercado sin pretender dirigirse al mercado entero en donde se encuentran muchos competidores, es decir se centrará en el enfoque o segmentación en costos. Stroken se dirigirá a los importadores, estos a su vez a los supermercados de Berlín con la finalidad de obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total y rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

2.3.5.5. Estrategias de Crecimiento

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

Mediante el análisis realizado en la matriz mercado-producto, se estableció que Stroken S.A. puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales que vienen siendo los atunes en lata por eso se define como Estrategia de desarrollo del producto.

2.3.5.5.2. Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal

La integración vertical hacia arriba implica tener sus propios proveedores; la integración vertical hacia abajo implica tener subsidiarias para que distribuyan el producto y la integración horizontal requiere absorber o adquirir otra empresa de su mismo entorno.

Stroken S. A. es una empresa que está en proceso de crecimiento y le resulta difícil vincular las estrategias de integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal, ya que para cualquiera de las tres es necesario un mayor capital, que la empresa se encuentre sólida en el mercado y que sea reconocida por sus productos y marca.

2.3.5.5.3. Crecimiento por diversificación fuera de la industria: diversificación concéntrica y diversificación pura.

Actualmente Stroken S.A. no aplica a ningún tipo crecimiento por diversificación debido al grado de inversión que estas requieren son altos, la diversificación concéntrica permite desarrollar nuevos productos para los mismos o diferentes clientes y la diversificación pura una actividad comercial diferente.

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

La posición de mercado que ocupa Stroken a través de su marca o producto ha sido determinada en función de datos cuantificables, auditables y objetivos, frente al resto de empresas, marcas o productos de la misma categoría, en un espacio geográfico concreto, y durante un período de tiempo determinado. La empresa ocupa la posición de seguidor ya que sigue las mismas estrategias de las organizaciones de la industria atunera (de las empresas existentes en el mercado), aunque si bien es cierto no es una empresa líder en la comercialización y venta de conservas de atún en latas, se caracteriza en diferenciarse del resto por la calidad de su producto y los precios que ofrece a sus compradores y espera ser unas de las industrias que marquen la diferencia en la producción de pouch.

2.3.5.7. Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción

A través de la reducción de costes se busca atraer a aquellos clientes potenciales, que por cuestiones económicas o de difícil acceso a los productos aún no los han podido consumir. Es muy posible que en condiciones más favorables se pueda cautivar a un buen grupo de consumidores. Aunque el producto va dirigido a un mercado donde los clientes tienen un poder adquisitivo medio alto; es por ello que se debe centrar más en la calidad del producto y el servicio postventa.

2.3.5.8. Sistema de Valores

2.3.5.8.1. Valores finales

- ✓ Responsabilidad en la entrega del producto
- ✓ Compromiso

- ✓ Cumplimiento de regulaciones
- ✓ Mejora en la producción.

2.3.5.8.2. Valores operacionales

- ✓ Mejora continua de los procesos
- ✓ Integración con toda las áreas de la empresa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Capacitación del personal

CAPÍTULO III

PLAN COMERCIAL

3.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO

- Determinar la demanda insatisfecha del mercado objetivo de pouch de atún en conservas.
- Conocer la logística para el ingreso del producto al mercado objetivo.
- Establecer un estudio que permita la comercialización del pouch de atún en conservas en mercado de Berlín.

3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

Como se ha mencionado en el capítulo anterior el mercado objetivo se direcciona a la población alemana que se caracteriza por interesarse en la información de los productos que adquiere, lo que mayormente buscan es que los productos sean de origen orgánico y de comercio justo, bajo certificaciones adecuadas de sostenibilidad; las preferencias se dan por su sabor pero sobre todo por salud, por su forma de consumir porque es nutritivo, sano, rico, fácil de preparar y de comer.

Por su naturaleza el producto se clasifica en el mercado no perecedero por su periodo de vida prolongado, y se ubica en el grupo de productos alimenticios y de acuerdo a la estructura del mercado de una competencia perfecta, ya que hay varias empresas enviando conservas de atún a la población de Alemania, y un número muy grande de personas demandando este producto en las diferentes ciudades y sobre todo en la ciudad de Berlín por ser la mayor población.

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

Berlín tiene una población de 3'500.000 que corresponde al 4.23% de la población total de Alemania, tiene una densidad de población de 226 habitantes por Km². El 49.10% corresponde a la población masculina y el 50.90% a la femenina, la distribución de rango de edad es del 12.846% en personas de 0 a 14 años, del 65.707% en personas de 15 a 64 años y del 21.447% para personas mayores de 65 años. En la actualidad los hogares se componen por dos integrantes debido al bajo índice de natalidad y a que los hogares son monoparentales.

Alemania es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 2.140.368 millones de euros, con una deuda del 68,3% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.850€ por habitante. La última tasa de variación anual del IPC (Índice de Precio al Consumo) publicada en Alemania en junio de 2017 fue del 1,6%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Alemania, en 2016, fue de 38.000€ ocupando el puesto 20 del ranking en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita. En el mercado laboral el salario media anual del 2016 fue de 47.809€. El 5% de la población es de clase baja, el 58% es de masa social media y el 37% de clase alta, según el informe del Instituto Alemán de Investigación Económica (DIW) y la Universidad de Bremen.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

Los principales competidores exportadores de conservas de atún en Alemania son: Polonia, Países Bajos, Dinamarca, Papúa Nueva Guinea, Filipinas.

Las marcas más reconocidas en el mercado Alemán son: Saupiquet, John West y Alimentos Fontaine.

3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

La ciudad de Berlín es uno de los principales mercados en Alemania debido a su alto índice de población por lo que es ahí donde se concentra el mayor consumo de conservas de atún. Dentro de las ventajas de Stroken S.A. es que cuenta con la materia prima fresca para poder elaborar un producto de calidad muy exigido en el mercado alemán, cuenta con la certificación, etiquetado y la sostenibilidad que éste requiere, otra de las ventajas es que los costos de fabricación son bajos debido al acceso de la materia prima, lo que permite que su precio final de venta sea más atractivo que el resto de competidores.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Actualmente el alemán prefiere consumir productos conservas de atún por su sabor pero sobre todo por salud, también porque es nutritivo, sano, rico, fácil de preparar y de comer. Ellos consumen 14kg por persona al año que en toneladas se reflejan en un valor de 0,014 t.

Se analizaron los datos históricos de 13 años atrás, lo que permite determinar que la DI de Berlín al año 2018 podría estimarse en 47.621,80 t.

Tabla N° 7: Demanda Insatisfecha

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2012	49.028,00	2.580,98	46.447,02
2013	47.250,00	2.722,98	44.527,02
2014	47.908,00	2.717,10	45.190,90
2015	48.580,00	2.714,30	45.865,70
2016	49.000,00	2.567,13	46.432,87
2017	49.588,00	2.564,19	47.023,81
2018	50.183,06	2.561,26	47.621,80
2019	50.785,25	2.558,32	48.226,93
2020	51.394,68	2.555,38	48.839,29
2021	52.011,41	2.552,44	49.458,97

Fuente: TRADE MAP, PROECUADOR

Elaborado por: Autores

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

Para la determinación de la demanda insatisfecha se consideró el análisis y la cuantificación de tres aspectos básicos: los recursos de capital, la capacidad de producción y la competencia.

Una vez definidos los aspectos de fundamentación ya citados se concluyó que la empresa cuenta con posibilidades de entregar al mercado 302,40 t anuales y de esta cantidad se van a producir 1'728,000 unidades de conservas de atún de 181 g.

Cabe destacar que la materia prima en crudo anualmente será de 703,5 t, de las cuales el 43% corresponde a materia prima limpia para la producción del producto mencionado, y el porcentaje restante está distribuido el 2% en migas de atún y el 36% en scrap que representan un ingreso para la empresa y una merma del 19% al momento de la cocción.

Es importante señalar que la industrialización de la producción de conservas atún en lata, en vidrio, en pouch y otros preparados de atún, representan alrededor del 98% del valor total de exportaciones atuneras. Stroken S.A., para el 2018 espera cubrir 0,64% de la DI del mercado de Berlín.

3.3. PLAN DE COMERCIAL

3.3.1. Objetivos del plan comercial:

- ✓ **Público objetivo:** el público objetivo está entre los 2 a los 85 años de edad, se espera cubrir un 0,64% de la demanda insatisfecha.
- ✓ **Volumen de ventas:** se espera que el volumen de ventas esté sobre el 99% de la producción anual actual y que los pedidos crezcan considerablemente cada año, considerando que la planta tiene capacidad de 7 t. más de lo que produce actualmente. Este porcentaje se determina de las 302,51 t. de producto terminado que se pretende enviar versus a la producción anual de 302,40 t.

- ✓ **Participación de mercado:** la marca es nueva en el mercado, así que se enfocará en crecer continuamente, en relación con las competencias.
- ✓ **Utilidades:** de acuerdo a la capacidad de la planta industrial se espera que la utilidad sea del 21%, con la posibilidad de aumentar.

3.3.2. Mix de Marketing

3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto

3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

Stroken tiene un producto conocido, saludable y atractivo para muchos mercados, representando una ventaja para que las transformaciones y mejoras sean mínimas, entre ellas tenemos las siguientes:

- ✓ **Idioma de la etiqueta:** el idioma es muy importante en especial en el mercado que se va a incursionar, la etiqueta debe ir en alemán, sin embargo, el inglés se utiliza para dar imagen internacional a una marca, pero se debe tener cuidado ya que varios estudios han demostrado la dificultad que tienen los consumidores para comprender bien el sentido de un eslogan en inglés.
- ✓ **Requisitos de etiqueta:** se requiere un etiquetado básico en cada enlatado o conserva. El etiquetado avanzado no es requerido por la legislación, pero es aconsejado, ya que los consumidores crecientemente quieren saber acerca del origen del atún y más aún los alemanes, además de los sellos que debe llevar, se debe demostrar la calidad del producto.
- ✓ **Presentación:** la presentación del producto se modificará de acuerdo a las necesidades requeridas por los consumidores.

3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

Las conservas de atún cuentan con beneficios y atributos importantes que lo diferencian de los demás, entre los cuales tenemos:

- ✓ **Saludable:** el atún es una excelente fuente de proteínas de alto valor biológico, vitaminas y minerales. Con la ventaja que es bajo en grasas saturadas, y tiene un alto contenido de Omega 3(anti - colesterol).
- ✓ **Regulador:** proporciona un alto contenido de Vitaminas y Minerales los cuales tienen como función compensar el cuerpo y mantener el equilibrio del organismo. Además contiene omega 3 y 6.
- ✓ **Formador:** por contener un porcentaje representativo de proteínas (aminoácidos y aminoácidos esenciales) que construyen y mantienen en forma a los músculos y tejidos del cuerpo. Es por esto, que los deportistas lo consumen con mucha frecuencia.
- ✓ **Fácil combinación y preparación:** la preparación y combinación es muy fácil, lo que permite a los consumidores ahorrar tiempo, adecuado para un mercado en el que el tiempo es muy importante.

A continuación, se detallan los valores nutricionales que aporta el producto

Tabla N° 8: Tabla Nutricional conservas de atún

NAHRUNGSINFORMATIONEN				
Portionsgröße: 181 g Portionen pro Behälter: Ungefähre. 3		Prozentsätze der Tageswerte basieren auf auf eine Diät von 8380kJ (2000 Kalorien). Ihre Werte täglich kann höher oder niedriger sein je nach Ihrer Kalorienbedarf:		
Betrag pro Portion		Energie	8 380 kJ 10 475 kJ	
Energie (Kalorien)	60 kJ	Kalorien:	2 000 2 500	
Fette Macht	5kJ			
	% Täglicher Wert *			
Gesamtfett	0,5 g	1%	Gesamtfett Weniger als 65 g 80 g	
Gesättigte Fette	0 g	0%	Gesättigte Fette Weniger als 20 g 25 g	
Transfett	0g		Cholesterin Weniger als 300 mg 300 mg	
Ungesättigte Fette	0g		Natrium Weniger als 2400 mg 2400 mg	
Mehrfach ungesättigte Fettsäuren	5g		Gesamtkohlenhydrat	300 g
Cholesterin	25 mg	8%	Diätetische Faser	25 g
Natrium	240 mg	10%		
Gesamtkohlenhydrate	0 g	0%	Energie pro Gramm:	
kalium	150 g		Fetten 37 kJ Kohlenhydrate 17 kJ Protein 17 kJ	
Gesamtzucker	0 g			
Protein	13 g	23%		

Fuente: Stroken S.A.

3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto

El componente más importante y central del producto es el pescado; para el caso del proyecto son las conservas de pescado junto al líquido cobertor (aceite), pero algo importante de recalcar es que STROKEN S. A. utiliza en su mayoría lomos de atún en conservas, de tal manera que no se desperdicie nada y se pueda aprovechar en su totalidad.

3.3.2.1.4. Componente de envase

Descripción del envase principal: Es de un material flexible laminado y esterilizable, capaz de resistir altas temperaturas, las especificaciones típicas están constituidas por materiales de 3 o 4 capas que dan mayor firmeza, gran fuerza de tensión e impermeabilidad a los gases y vapor de agua, permitiendo ventajas necesarias para la preservación de la conserva de túnidos.

La composición es:

- ✓ Polipropileno
- ✓ Lámina de aluminio
- ✓ Nylon
- ✓ Poliéster

Ilustración N° 1: Envase de las conservas de atún



Aplicaciones: Permiten empacar productos que son sometidos a temperaturas de autoclave y esterilización utilizados para conservar los productos alimenticios por un tiempo

similar a los enlatados, se pueden mantener refrigerado o a temperatura ambiente, sin conservadores de hasta tres años.

3.3.2.1.5. Componentes de servicio de apoyo

Stroken es una empresa nueva en el mercado que no tiene grandes servicios de apoyo, pero una de las herramientas que utilizará para dar seguimiento al producto y conocer la satisfacción de las necesidades de sus clientes, es mediante llamadas que se le realizará al comprador para saber la situación del producto en el mercado; además que según las ventas se conocerá si el producto está siendo aceptado y consumido por el segmento seleccionado, y así poder tener una diferenciación de la competencia en el servicio total ofrecido.

Se ofrecerá un mayor servicio y seguimiento del producto mediante los puntos siguientes:

- ✓ Dar alternativas rápidas útiles al comprador en caso de que el problema no puede ser resuelto.
- ✓ Brindar cambios, devoluciones y hasta garantías del producto en caso de que ocurra algo que no esperaban.
- ✓ Ser realista al prometer fechas de entregas. Cumpliendo siempre sin fallos, las promesas realizadas.

3.3.2.1.6. Estrategia de marca

Para Stroken es importante potenciar el crecimiento y desarrollo de su producto en el mercado y lo puede lograr a través de una adecuada estrategia de su marca.

La empresa tiene varias marcas registradas en el momento, pero necesita definir una estrategia que le permita posicionar su marca e intensificar sus ventas, para ello se ha establecido que primero deben identificar a los consumidores objetivos, y que adapte las presentaciones a las necesidades del cliente, que el precio del producto sea accesible en el mercado objetivo y

que cubra la demanda. El producto es nuevo en el mercado, sus presentaciones son conocidas en lo mínimo, y su marca aún no es conocida.

Otra estrategia que puede implementar la empresa es la venta del producto con una marca del comprador, que sea conocida en el mercado, y de esta manera intensificar las ventas del producto.

3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio

3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM)

El incoterm que se utilizará para la exportación de conservas de atún es FOB. En el cual el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor tiene que despachar la mercancía de exportación asumiendo los costos internos, luego la responsabilidad de los gastos es asumida por el comprador desde que el producto está a bordo del buque hasta su llegada a destino. Cabe mencionar que Stroken estará abierto a la selección de cualquier otro incoterm, el cual será analizado para ver si es conveniente.

3.3.2.2.2. Partida arancelaria

El producto a exportar como se ha detallado es conservas de atún en pouch, el cual será elaborado en aceite vegetal, que se detalla a continuación:

Tabla N° 9: Subpartidas de conservas de atún

ACEITE GIRASOL/OLIVA	PARTIDA ARANCELARIA
SKIPJACK	1604142100
YELLOWFIN	1604143100
AGUA	PARTIDA ARANCELARIA
SKIPJACK	1604142800
YELLOWFIN	1604143800

Elaborado por: Autores

Cabe recalcar que Ecuador es beneficiario del Acuerdo Comercial con la Unión Europea lo que exime a las partidas detalladas a pagar un arancel.

3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

En el mercado de Berlín podemos encontrar conservas de atún principalmente de las marcas Saupiquet, Jhon West, Alimentos Fontaine, bajo estas tres perspectivas hemos realizado el comparativo de precios de la competencia, que detallamos en el siguiente cuadro:

Tabla N° 10: Precios de la competencia

MARCA	PRODUCTO	PESO g	PRECIO	PRECIO 185g	CONVERT
SAUPIQUET	ATÚN EN ACEITE	185	2,29 €	2,29 €	\$ 2,69
JOHN WEST	ATÚN EN ACEITE	120	1,29 €	1,99 €	\$ 2,34
ALIMENTOS FONTAINE	ATÚN EN ACEITE	120	2,69 €	4,15 €	\$ 4,88

Valor del Euro al 22/08/17 1Euro = 1,17534 dólares

Fuente: PROECUADOR, TIENDA VIOLEY

Elaborado por: Autores

3.3.2.2.4. Auditoria de la estructura de precios: % de incremento medio anual del precio, margen de ganancia bruto unitario en cada eslabón de la cadena de comercialización (USD y %), precio en cada eslabón de la cadena de comercialización, % descuento en cada eslabón de la cadena de comercialización:

Para determinar el precio de las conservas de atún en pouch se procedió a sumar los costos de producción y logísticos que equivaldrían a \$0,87 por unidad; una vez establecido el margen de utilidad de la empresa del 21%, considerando que cada eslabón puede tener un 10% de rentabilidad, se obtiene un precio de \$1.05 y que en euros equivale a 1,23, otorgando una ventaja competitiva en precios.

Tabla N° 11: Auditoria de estructura de precios

CONSERVAS DE ATUN EN POUCH 181g	COSTOS DE PRODUCCIÓN	COSTOS LOGÍSTICOS	GANANCIA STROKEN 21%
ATÚN EN ACEITE	\$0,85	\$0,02	\$0,18

Importante: Costos logísticos por contenedor 40´dv \$2.941,28 con 144.000 uni. Peso Total del producto 13,032 t.

Fuente: STROKEN

Elaborado por: Autores

3.3.2.2.5. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio

La cotización del Euro ha fluctuado entre \$1.17/Euro a 1.18/Euro en el transcurso del mes de Agosto del año en curso, lo que nos favorece y permite que nuestro producto ingrese al mercado siendo competitivo en precios y calidad sobre todo.

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

El precio de venta unitario está determinado de lo que cuesta producir las conservas de atún en pouch con los costos logísticos y con un margen de utilidad del 21%, lo cual resulta el precio de nuestro producto en \$1.05.

3.3.2.2.7. Costo total unitario

El costo unitario de cada conserva de atún en pouch es de \$0,87 que corresponden a \$0,85 de costo de producción y \$0.02, considerando que el costo logístico es de \$2.941,28 que se distribuyen en dos contenedores 40´dv con 6000 cajas cada uno, cada caja contiene 12 unidades, que en su totalidad mensualmente resultan 144.000 unidades de pouch.

3.3.2.2.8. 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.

En base a las negociaciones que llevará la empresa en término FOB, se consideran los siguientes gastos:

Tabla N° 12: Costos logísticos por exportación

DESCRIPCIÓN	USD
TRANSPORTE INTERNO	\$ 430,00
RECEPCIÓN DE CONTENEDOR	\$ 38,71
CERTIFICACIÓN VGM	\$ 5,08
MANIPULEO CONTENEDORES EN TERMINAL	\$ 33,12
PORTEO DE CONTENEDOR	\$ 45,15
PESAJE DE CONTENEDORES	\$ 45,35
CUSTODIA DE CONTENEDORES	\$ 280,00
SEGURO	\$ 89,00
INSPECCIÓN	\$ 104,23
TOTAL COSTOS LOGÍSTICOS	\$ 1.070,64

Fuente: Contecon

Elaborador por: Autores

3.3.2.2.9. Métodos de cobro/pago internacional

Stroken al ser una empresa nueva en el mercado alemán, utilizará una forma de cobro contra documentos es decir que el pago lo recibirá una vez efectuado el embarque y presentando los documentos originales al banco intermediario(confirmador) en el país de origen, o mediante la presentación al importador de los documentos representativos de la mercadería; mientras que el medio de pago que se utilizará será una carta de crédito de exportación en el cual el banco del importador, se compromete a pagar el valor correspondiente, se utiliza esta modalidad por ser la más segura porque el banco del importador es quien asume la obligación de pago.

3.3.2.3. Auditoria y estrategia de distribución

3.3.2.3.1. Modo de transporte

El modo de transporte que se utilizará de acuerdo al incoterm es marítimo, mediante carga full container (FCL/FCL), se despacharán dos contenedores mensuales con 6000 cajas cada uno, cada caja contiene 12 unidades con un peso de 181 g y un peso total 13,032 t. en

conservas de pouch en cada contenedor, se utilizarán 40 europalets y cada palets llevara 150 cajas.

3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino

El puerto de origen será una Terminal Marítima de Guayaquil localizada en la costa occidental de América del Sur, en un brazo de mar del Estero Salado, a 10 Km al sur del centro de la ciudad, siendo uno de los puertos más importantes. El puerto de destino escogido es el Puerto de Hamburgo siendo un importante lugar de conexión comercial marítima que se encuentra en la ciudad de Hamburgo, a orillas del río Elba; tiene una ubicación privilegiada, por lo que es llamado la puerta de Alemania al mundo, y es uno de los puertos más grandes no sólo del país, sino de todo el mundo.

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

Según datos obtenidos en PROECUADOR, los requerimientos de etiquetado en Alemania se clasifican en básicos y avanzado, aunque el etiquetado avanzado no es requerido por la legislación, pero es aconsejado, ya que los consumidores crecientemente quieren saber acerca del origen del atún.

- Nombre y descripción del producto: Nombre del productor, exportador y características del producto.
- Ingredientes: Los necesarios para preparar el determinado producto
- Peso neto y escurrido
- Valores nutricionales
- Fecha de expiración
- Código de barras
- Logo de certificación: Capturado “caña y línea”, Dolphin Safe, Friend of the sea, MSC (Consejo de administración marina)

Adicional la etiqueta avanzada debe contener:

- Nombre estándar del pescado en alemán y el nombre científico de cada especie de alimentos de mar en el producto.
- Zonas de pesca de la Organización de Agricultura y Pesca (FAO) de donde provienen los atunes, y el nombre de la reserva.
- Método de producción y técnica de pesca
- Código de seguimiento

Es muy importante tener en cuenta estos detalles, ya que el consumidor alemán es muy estricto y cuidadoso a la hora de comprar.

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

Debe estar conforme a la legislación europea sobre prevención de riesgos para la salud de los consumidores y protección del medio ambiente; especialmente lo concerniente al tratamiento de los desechos. Serán empacados en “pouch” preferiblemente de 181 g.

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

Se utilizará un transporte marítimo que tiene una duración de 24 días hasta el puerto de Hamburgo, el producto se enviará en dos contenedores DV de 40”.

3.3.2.3.6. Documentación requerida

Para realizar el proceso de exportación se necesita una serie de documentos que se mencionan a continuación; hay que destacar que para esto ya se ha obtenido la firma digital para la creación de un usuario en ECUAPASS.

- DAE: Declaración Única Aduanera
- Factura Comercial Original
- Lista de Empaque
- Certificado de Análisis
- Certificado Sanitario
- Eur1
- B/L

- Certificados de captura
- Anexo IV (se requiere cuando la materia prima es importada)

3.3.2.3.7. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

Con el fin de proteger la salud pública, humana y animal, las mercancías exportadas a la UE deben cumplir requisitos específicos establecidas por el Reglamento del Consejo de la Comisión de las Comunidades Europeas, en el que se establecen los procedimientos comunitarios para los contaminantes en los alimentos, en especial las reglas correspondientes a:

- Seguridad alimentaria y nivel elevado de protección del consumidor, medio ambiente y salud pública- Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) y la Comisión del Codex Alimentarius.
- Reglamento General de Etiquetado - “Lebensmittel-Kennzeichnungsverordnung- LMKV”
- Normas de comercialización de las conservas de atún y bonito - Agencia Federal para la Agricultura y la Alimentación (BLE)
- Control estadístico del atún patudo y el pez espada (Sólo aplicable a *Thunnus thynnus*, *Thunnus obesus*)- Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung - BLE (Agencia Federal para la Agricultura y la Alimentación)

Las conservas de atún en pouch requieren para su ingreso al mercado alemán un certificado sanitario, inspección en el puerto de entrada y ser importado por establecimientos autorizados.

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

Normas Legales: El producto debe pasar por un proceso de desaduanización, donde deben cumplir con todas las regulaciones dispuestas en la política de comercio exterior comunitaria, la documentación debe ser la correcta que permita la liberación de la mercancía y conocer el pago de aranceles (si existen), además, un requisito previo a cumplir por la legislación

aduanera de Alemania, es obtener un número de aduanas, el cual consta de 7 dígitos y va precedido de la abreviatura “DE”.

Normas de calidad y buenas prácticas de manufactura

Normas HACCP (inocuidad): sistema base para reducir, controlar o eliminar los peligros que puedan impactar la inocuidad de los alimentos desde la producción de la materia prima, adquisición, manipulación, fabricación, distribución y consumo del producto terminado. Todos los productos que ingresan a los mercados de la Unión Europea están normalizados por el European Committee for Standardization (CEN), es decir que todos los exportadores que coloquen un producto en la UE asumen la responsabilidad de cumplir la legislación comunitaria.

Normas ISO (calidad): Organismo Internacional de Estandarización - ISO es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos, pese a su carácter voluntario, han ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional.

Normalización de Alemania: El Instituto Alemán de Estandarización es un organismo privado sin ánimo de lucro que administra y coordina el sector privado gracias al establecimiento de un sistema voluntario de normas y sistemas de evaluación del cumplimiento.

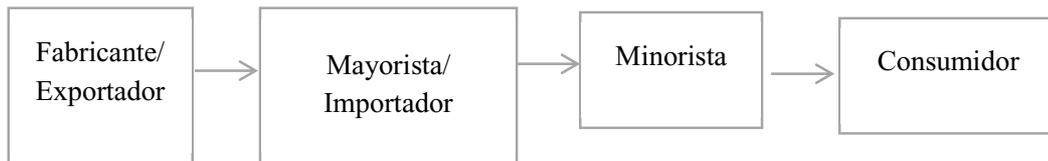
3.3.2.3.9. Cadena de distribución

La distribución de las conservas de atún en pouch elaborados por Stroken S.A. para que llegue al consumidor final pasará por los siguientes eslabones:

Exportador: Stroken S.A. → Importador: Empresa Alemana → Minoristas: Retail → Consumidor Final

3.3.2.3.10. Canal de distribución específico

La distribución específica, se realizará mediante un canal indirecto largo porque deberá pasar por varios intermediarios hasta ser consumido por el usuario. Los canales son: fabricantes, mayoristas, minorista y consumidor final.



3.3.2.3.11. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos.

Los proveedores de servicios al comercio exterior, son entes importantes para que nuestra mercadería pueda llegar al lugar de destino, entre estos tenemos:

- La naviera, aquel que proveerá del medio de transporte interno e internacional y BL
- La aduana como ente estatal.
- La aseguradora.
- La terminal Marítima.

3.3.2.3.12. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación)

Tabla N° 13: Tramitología importación/exportación

TRAMITOLOGÍA		
ETAPAS	DOCUMENTOS	¿DÓNDE SE OBTIENE?
Primer Etapa: Básica	Obtención del RUC	Servicio de Rentas Internas
	Código Operador de Comercio Exterior-OCES	SENAE
	Firma Electrónica	Banco Central Ecuador o Security
	Registrarse en ECUAPASS	Sistema en Aduana
2da etapa: Pre-embarque	Autorizaciones Previas (Certificados sanitarios, calidad: HACCP y EUR 1)	(INP, SRP, entidades autorizadas)
	Lista de Empaque	Exportador
	Factura (Proforma)	Exportador
	Declaración Juramentada de Origen	ECUAPASS
	Elaboración de DAE (Declaración Aduanera de Exportación)	ECUAPASS
3era etapa: Post-embarque	Conocimiento de Embarque (BL)	NAVIERA
	Factura (Original)	Exportador
	Emisión de pago o carta de crédito	Banco Intermediario (cliente)

Elaborado por: Autores

3.3.2.3.13. Modelos de comercio electrónico

En la actualidad existen varios modelos de comercio electrónico que permiten a las empresas tener mayor publicidad vía electrónica. Stroken cuenta con una página web en la cual promociona sus productos y los interesados se pueden comunicar con la empresa para realizar la compra. Cabe recalcar que debe mejorar la presentación de la página e ir actualizando constantemente el diseño y sus productos que cree.

3.3.2.4. Auditoria y estrategia de promoción

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

Stroken no cuenta con la presencia de sus productos en el mercado alemán, sin embargo, se espera tener una buena aceptación de la marca a través de la calidad del producto, no sólo por ser nutritivo, sino por ofrecer una buena calidad siendo más natural.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan

Se ha considerado el eslogan “¡Una delicia!, tu mejor opción” “¡Ein Genuss!, Ihre beste Wahl” porque al ser Manta la capital mundial del atún permite ofrecer un producto con los más altos estándares al mercado de Berlín, ya que los alemanes buscan sobretodo calidad a buen precio.

3.3.2.4.3. Estrategia de medios interactivos (internet)

Se detalla la información de la empresa, productos, y contactos; según lo analizado es necesario que se dé mayor importancia en la actualización de la página.

3.3.2.4.4. Participación en ferias comerciales internacionales

La empresa en la actualidad no ha participado en ferias internacionales que le permita dar a conocer sus productos, sin embargo, se tiene conocimientos de las principales ferias internacionales sugeridas por PROECUADOR: Feria Anuga: Sector alimentos procesados (cada dos años), Feria Interna: Sector HORECA (catering, restaurantes y hoteles) y Feria Bio Fach y Vivanness: Sector de productos orgánicos y cosméticos orgánicos. Stroken utilizará estas herramientas comerciales (ferias) para dar conocer los beneficios y propiedades del producto y captar compradores potenciales.

3.3.2.4.5. Otros métodos promocionales.

Otro método de promoción que puede resultar muy interesante son las muestras a los consumidores lo que ocasiona en el cliente empuje y tracción a las conservas de atún en pouch. Dar una muestra de un nuevo producto directamente a los consumidores puede ayudar a generar la demanda del producto, al tiempo que ofrecer a través del canal minorista crea un incentivo para que el minorista promueva los productos en las tiendas, buscando fidelizar al cliente.

Cabe mencionar que Stroken no llegará al consumidor final pero se aportará con ideas que ayuden a una mayor demanda del producto.

CAPITULO IV

PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. OBJETIVO DEL CAPITULO

Elaborar un plan técnico-organizacional que permita conocer la capacidad, proceso productivo, tecnología y el plan de abastecimiento acorde a las operaciones de la empresa.

4.2. PLAN TÉCNICO

4.2.1. Capacidad de producción

La capacidad máxima que podría tener Stroken S.A. es de 10 t diarias solo para pouch pero en su totalidad puede llegar a producir hasta 40 t en una sola jornada, de conservas de atún en sus diferentes presentaciones. El plan de exportación inicialmente abarca una exportación de dos contenedores mensuales de 6000 cajas con 12 unidades, que equivaldría a un peso de 13,032 t. por contenedor y al considerarse dos por mes se obtendrá una exportación total anual de 312,768 t. al mercado de Berlín.

Tabla N° 14: Escenarios posibles de producción en una sola jornada

Producción de Pouch Diario	Escenario 1 2,93 T.	Escenario 2 8 T.	Escenario 3 10 T.
Mensual	58,6	160	200
Anual	703,2	1920	2400

Elaborado por: Autores

Realizando tres posibles escenarios para calcular la capacidad de producción se puede observar que en lo mejor de los escenarios Stroken podría utilizar su capacidad máxima para la elaboración de pouch. Sin embargo por estar recién iniciando las exportaciones, se ha considerado el escenario uno por estar dentro de los cálculos de venta al mercado potencial.

4.2.2. Plan de producción

Stroken maneja su producción de conservas de atún en pouch a través de una orden de compra bajo pedido de los clientes. A continuación se detalla el proceso:

1. El gerente luego de realizar la negociación con el/los clientes recepta la orden de pedido o proforma con la firma de aceptación.
2. La orden de pedido es enviada a producción, detallando la cantidad y kg de las conservas de atún en pouch, el cual solicita al departamento de cámara la cantidad de materia prima requerida.
3. Producción envía un detalle al área de comercio exterior con las fechas en que se producirá cada lote y el día que estará listo el pedido para su despacho.
4. Una vez conocido el detalle, el área de comercio exterior realiza un proforma detallando:
 - Número de factura comercial
 - Datos del cliente
 - Producto a exportar, partida arancelaria, kg y cantidad de cajas
 - Naviera, puerto de embarque, buque
 - Fecha de embarque

Con la información proporcionada por los departamentos mencionados, se maneja la orden de pedidos solicitados por el cliente y receptada por la empresa.

A continuación se detalla el diagrama de producción:

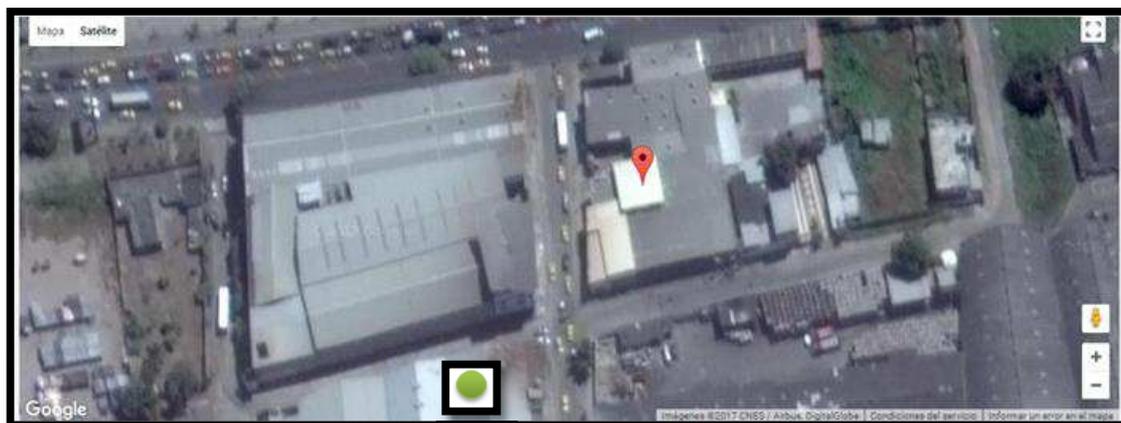
Tabla N° 15: Plan de Producción conservas de atún en pouch

CLIENTE	MES																			
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE
DÍAS TRAB.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Autores

4.2.3. Localización

Ilustración N° 2: Localización de la fábrica



Fuente: Google Maps

Macro-localización: STROKEN está ubicada en Ecuador en la Provincia de Manabí.

Micro-Localización: Está ubicada en la provincia Manabí, en el Cantón Manta; en la calle 113 y Av. 102, los Esteros, en la esquina; adicional cuenta con un segundo establecimiento en la misma dirección donde se elabora su principal producto (lomos y migas) y su tercer planta frente a la Aurora - vía Manta-Montecristi, donde se encuentran las oficinas contables, las cámaras de frío y bodegas de almacenamiento del producto.

La ubicación de la empresa es idónea para el crecimiento de la misma, cuenta con varios factores estratégicos que permiten su expansión:

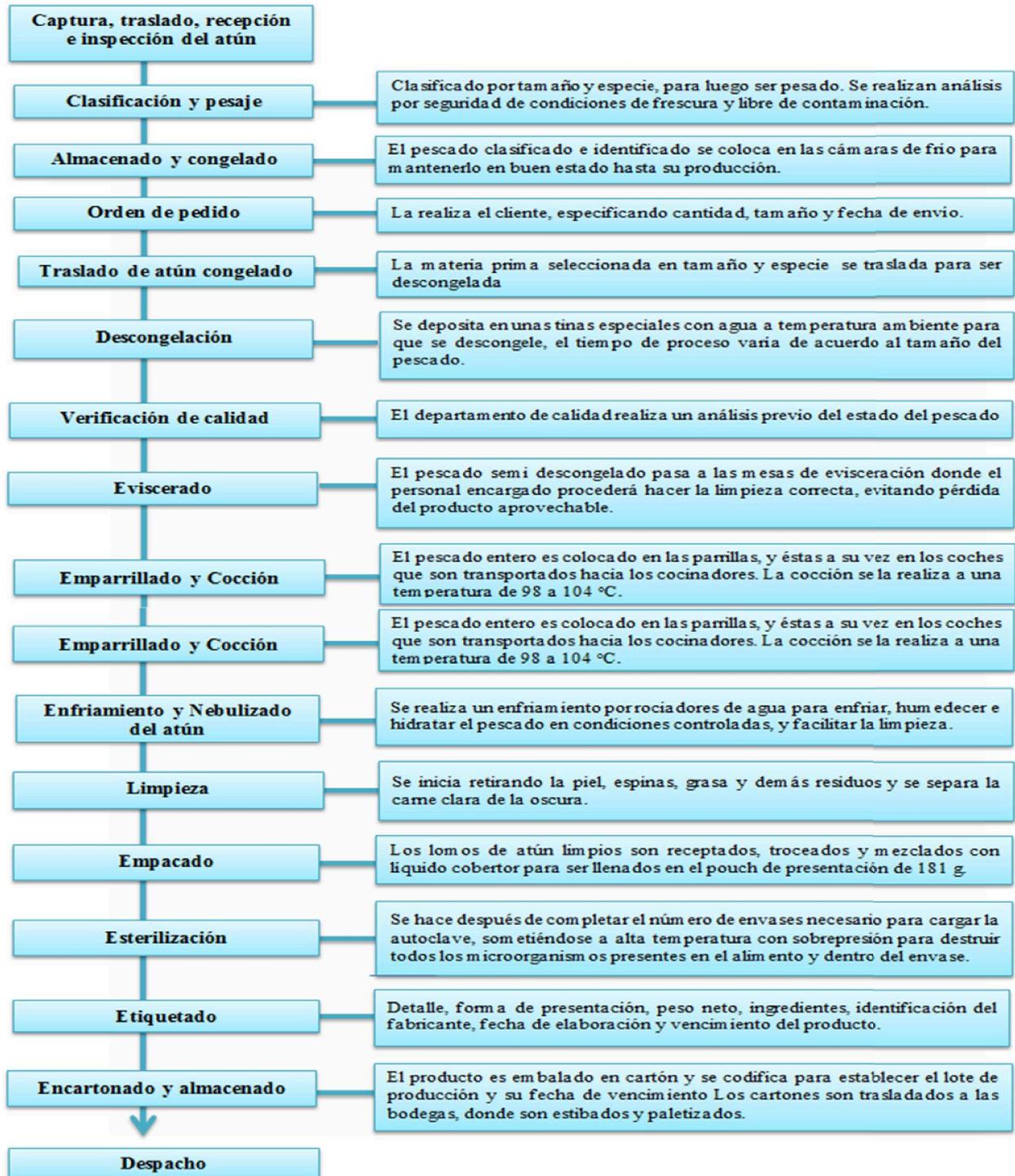
- **Factor Geográfico:** La ubicación geográfica, condiciones topográficas, hidrográficas, relieve, su clima y microclima, son factores que favorecen a Manabí para que tenga y ofrezca de todo; además que tiene la mayor flota pesquera artesanal e industrial del país y altos volúmenes de producción lo que permite tener una ventaja en la adquisición de la materia prima

- **Acceso a Mercados:** Por ser una provincia que cuenta con la mayor flota pesquera facilita el contacto con los proveedores, y la contratación de la mano de obra con experiencia, ofreciendo las condiciones necesarias para la adquisición de los insumos.
- **Transporte:** Las vías de acceso para el transporte terrestre a la provincia están en condiciones adecuadas lo que permite la conexión entre la empresa y el puerto de embarque convenido que será el de Guayaquil.
- **Talento Humano:** En Manta se puede encontrar mano de obra con experiencia en la elaboración de productos pesqueros.

4.2.4. Proceso productivo/operacional

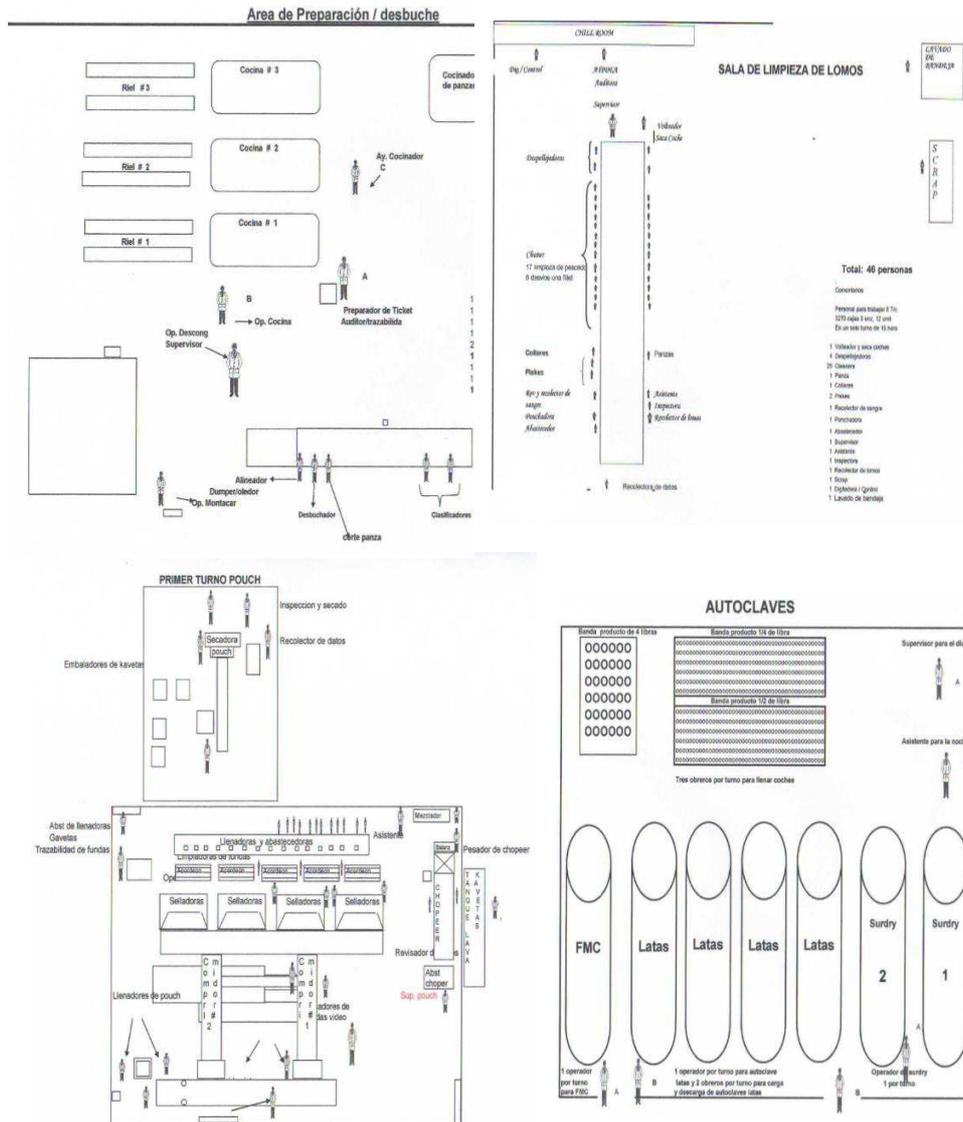
Stroken en este proyecto planea producir conservas de atún en agua y aceite vegetal, a continuación se detalla el proceso productivo:

Ilustración N° 3: Proceso productivo/operacional



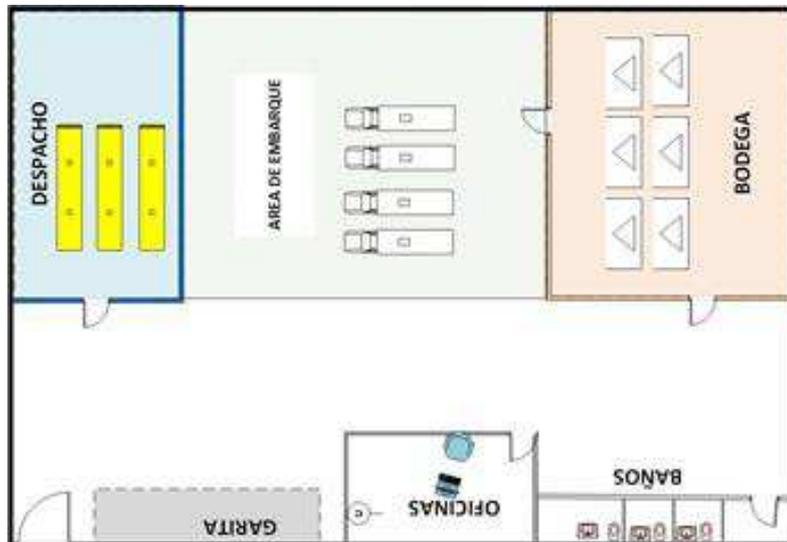
4.2.5. Distribución instalaciones (layout)

Ilustración N° 4: Distribución de las áreas de trabajo (planta)



Fuente: Stroken S.A.

**Ilustración N° 5: Distribución de las áreas de trabajo
(almacenamiento p.t./área de embarque/área contable)**



Fuente: Stroken S.A.

Para la empresa es muy importante analizar una serie de decisiones que le permita tener una distribución funcional acorde al proceso de producción y de tal manera que pueda ocupar el espacio disponible de la mejor manera para optimizar costos, tiempo y además que ofrezca confort y seguridad al personal que labora.

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas

La empresa en la actualidad cuenta con la materia prima disponible para la elaboración de las conservas de atún, que serán producidas de acuerdo al pedido que realice el cliente, y así, semanalmente se realiza un inventario de la materia prima disponible para satisfacer las exportaciones futuras. Hay que destacar que el plan de abastecimiento depende del plan de producción establecido.

A continuación, se plantea el cronograma de abastecimiento:

Tabla N° 16: Plan de abastecimiento de materia prima

PROCESO	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE
Verificación de stock	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Abastecimiento MP		X	X									X	X							

Elaborado por: Autores

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

El plan de abastecimiento estará a la par con el plan de producción ya que Stroken depende de los pedidos de los clientes. Sin embargo, se considera lo siguiente: Como la empresa actualmente cuenta con materia prima de la venta local e internacional pero en otras presentaciones se podrá adaptar la misma para contar con lo necesario en pouch; además se podrá trabajar en turnos rotativos ya que en la actualidad solo se maneja un solo turno capaz de producir hasta 10 por jornada.

A continuación se detalla el plan de abastecimiento de insumos de la empresa:

Tabla N° 17: Plan de abastecimiento de insumos

PROCESO	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE
Verificación de stock				X	X									X	X	X	X	X	X	X
Abastecimiento Insumos						X	X									X	X			

Elaborado por: Autores

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

La empresa requerirá 21 personas las cuales irán a laborar cinco días a la semana, ocho horas diarias y recibiendo su salario quincenal y mensualmente.

A medida que aumente la producción se incorporará nuevo personal que ayudará de manera eficiente la producción de conservas.

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

En la actualidad las instalaciones y maquinarias con las que cuenta Stroken son alquiladas, por lo tanto el costo e inversión que se realiza es en el mantenimiento y compra de materiales para la reparación de las mismas, pero considerando que actualmente son nuevas no requieren de mayor gasto.

Cabe destacar que la empresa cuenta con un sistema de control, que permite mantener actualizado el inventario de la materia prima, insumos, productos en proceso y producto terminado, permitiendo optimizar tiempo y recursos; facilitando manejar un plan de producción con mayor eficiencia y obtener datos óptimos para mantener un stock necesario del producto.

4.3. PLAN ORGANIZACIONAL

4.3.1. Datos generales de la empresa

RAZÓN SOCIAL: STROKEN S.A.

RUC: 0992373202001

NOMBRE COMERCIAL: STROKEN S.A

DIRECCIÓN: MANABÍ – MANTA– CALLE 113 Y AV. 102, LOS ESTEROS

TELÉFONO: 052383527 - 2582111

CONTACTO: ventas@strokensa.com.ec

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Las decisiones de la empresa se toman en consideración de una estructura organizativa jerárquica vertical, clasificándose en:

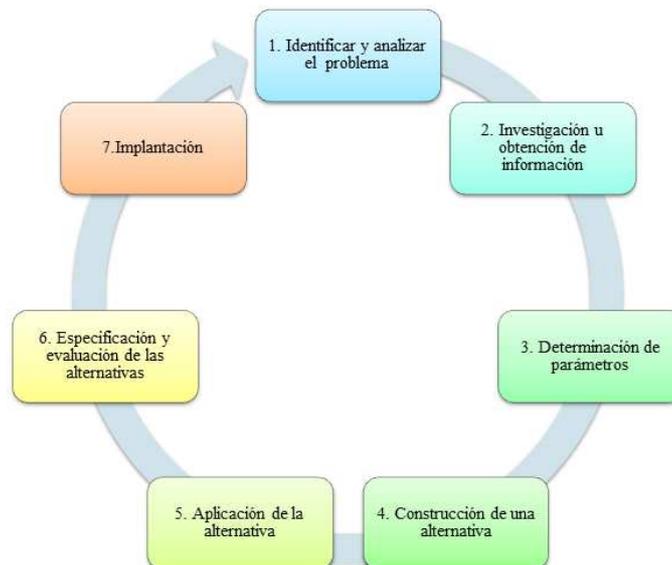
- **Decisiones de planificación:** Ejercidas por la gerencia o dirección, haciendo referencia

a la planificación total de la empresa.

- **Decisiones tácticas/pilotaje:** Tomadas por directivos intermedios, refiriéndose a la programación de los procedimientos empresariales.
- **Decisiones operativas:** Adoptadas por ejecutivos inferiores, son decisiones relacionadas con actividades cotidianas de la empresa.

Cada una de las decisiones es tomada por el departamento correspondiente, no olvidando que muchas están ligadas y pueden afectar a toda la empresa por lo cual se debe tomar un estricto control en el proceso.

Gráfico N° 6: Proceso de toma de decisiones

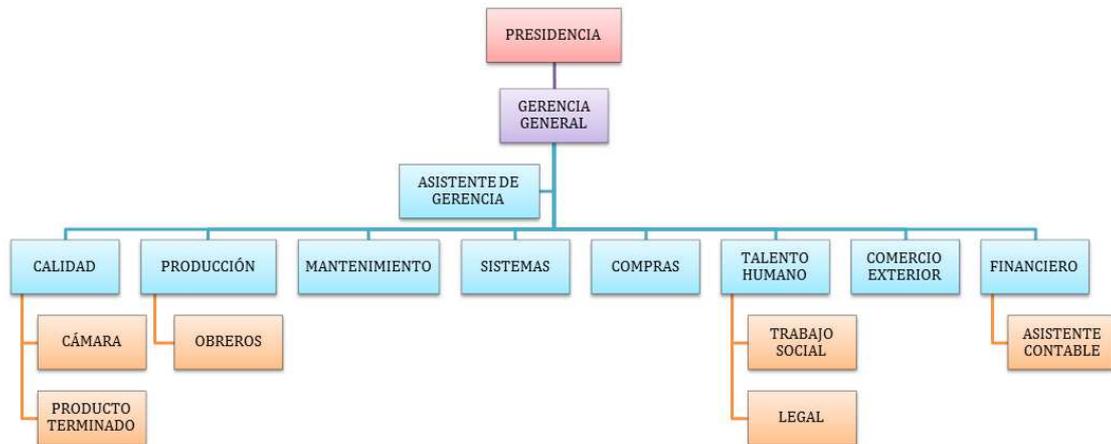


Elaborado por: Autores

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

La estructura organizacional que se propone es la siguiente:

Gráfico N° 7: Organigrama



Fuente: Stroken S.A.

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

Actualmente la empresa cuenta con el personal acorde para ejercer las responsabilidades y funciones de cada departamento, que se detallan a continuación:

- **Dirección/Gerencia:** Abarca los objetivos estratégicos que debe alcanzar la empresa, los funcionales que debe alcanzar cada departamento, supervisando y coordinando su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno, logrando la eficiencia y optimización de los recursos asignados, es el encargado de realizar las negociaciones y ventas del producto.
- **Talento Humano/Trabajo Social/Legal:** Es el departamento encargado de contratar a las personas para garantizar el cumplimiento de las diferentes funciones en cada área y que los puestos estén siempre cubiertos, aplica los métodos de selección más adecuados, remunera a los trabajadores, los mantiene motivados y realiza seguimientos a los problemas estructurales para mejorarlos y resolverlos de raíz.

- **Calidad / Cámara / Producto Terminado:** Es responsable de planificar, programar, controlar y dirigir actividades para medir las características de calidad en los distintos procesos de producción y la realización de proyectos de I+D+i.
- **Producción:** Es el responsable del correcto funcionamiento y desarrollo de la producción buscando la optimización de los recursos.
- **Mantenimiento:** Se encarga de comprender la justificación del sistema de mantenimiento implementado, realizar inventarios de los materiales y aportar de los medios específicos para desarrollar los trabajos de mantenimiento.
- **Sistemas:** Es responsable de la administración, planificación, implementación y funcionamiento integral de los sistemas informáticos que satisfagan las necesidades a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las estrategias de la compañía.
- **Comercio Exterior:** Es el responsable de velar que la documentación de los trámites requeridos para los distintos procesos de importación y exportación de la empresa se ejecuten correctamente.
- **Financiero/Contable:** Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones.

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Stroken en la actualidad ya tiene estructuradas sus áreas de trabajo, contando con los siguientes activos fijos que forman las áreas de trabajo:

Tabla N° 18: Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS				
Cant.	Muebles de Oficina	Valor Uni.	Valor Tot.	% AF POUCH
19	ESCRITORIOS	\$ 70,00	\$ 1.330,00	\$ 332,50
19	SILLAS	\$ 50,00	\$ 950,00	\$ 237,50
19	SILLAS PARA VISITAS	\$ 30,00	\$ 570,00	\$ 142,50
8	ARCHIVADORES	\$ 100,00	\$ 800,00	\$ 200,00
8	ESTANTERÍAS	\$ 80,00	\$ 640,00	\$ 160,00
TOTAL MUEBLES OFICINA		\$ 330,00	\$ 4.290,00	\$ 1.072,50
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
19	COMPUTADORAS DE ESCRITORIO	\$ 600,00	\$ 11.400,00	\$ 2.850,00
9	IMPRESORAS MULTIFUNCIÓN	\$ 230,00	\$ 2.070,00	\$ 517,50
1	SERVIDOR (COMPUTADOR MADRE)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 300,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$ 2.030,00	\$ 14.670,00	\$ 3.667,50
TOTAL		\$ 2.360,00	\$ 18.960,00	\$ 4.740,00

Elaborado por: Autores

Cabe destacar que la empresa elabora varios productos por lo cual del total de Activo Fijo sólo un 25% estaría destinado a la elaboración de conservas de atún en pouch, porcentaje que se obtuvo de la división de la producción máxima de pouch (10 t.) en relación a la producción máxima de la empresa (40 t.)

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas.

Stroken en la actualidad cuenta con un personal administrativo establecido, a continuación se detalla:

Tabla N° 19: Requerimiento de personal para áreas administrativas

AREAS	CARGOS	MENSUAL
Dirección	Gerencia	\$ 3.000,00
	Asistente de Gerencia	\$ 382,00
Administración y Finanzas	Jefe de Financiero y Contable	\$ 1.500,00
	Jefe de Compras	\$ 1.500,00
	Asistente Contable	\$ 382,00
Talento Humano	Jefe de Talento Humano	\$ 600,00
	Asistente Legal	\$ 382,00
Seguridad Industrial	Trabajadora Social	\$ 450,00
	Jefe de Seguridad Industrial	\$ 400,00
Sistemas	Jefe de Sistemas y Marketing	\$ 500,00
Comercio Exterior	Jefe de Comercio Exterior	\$ 700,00
	Asistente de Comercio Ext.	\$ 382,00
Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	\$ 450,00
	Asistente 1	\$ 400,00
	Asistente 2	\$ 400,00
	Asistente 3	\$ 400,00
	Eléctrico	\$ 400,00
Total		\$ 12.228,00
% para la producción de Pouch		\$ 3.057,00
CONTRATACIÓN EXCLUSIVA PARA LA PRODUCCIÓN DEL POUCH		
Obreros 15		\$ 5.730,00
Jefe de Calidad		\$ 700,00
Asistente de Calidad		\$ 400,00
Supervisor Autoclaves 2		\$ 800,00
Jefe de Producción		\$ 700,00
Asistente de Producción		\$ 400,00
Total de Gastos Fijos		\$ 8.730,00

Elaborado por: Autores

La empresa contará por el momento con el mismo personal administrativo, pero según lo analizado se requerirá personal adicional en el área de producción para la ejecución del proyecto.

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.

Stroken es una Sociedad Anónima, está regulada a partir del Art. 143 de la Ley de Compañías, cuyo capital, está dividido en acciones negociables y formadas por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. Stroken cuenta con leyes y políticas necesarias ya que actualmente exporta productos de su gama a España, también cuenta con el reglamento interno, que permite instruir al trabajador sobre las multas y sanciones y con reglamento de seguridad industrial que le permite al trabajador laborar en confianza.

Lo que se empresa se propone y actualmente está en proceso es obtener las certificaciones ISO 9000, esta es la certificación alimentaria encargada de garantizar que los alimentos que se consumen son sanitariamente seguros.

4.3.8. Plan de implementación.

El plan de implementación está constituido por etapas que se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N° 20: Plan de implementación

ETAPAS	ACTIVIDAD
Etapa 1. Planificación efectiva.	Elaborar planes de trabajos anuales: presupuestos, informes financieros, estrategias y resultados, adquisición y manejo de activos.
Etapa 2. Asegurar alianzas efectivas.	Aclarar y establecer mecanismos, responsabilidades y roles de los involucrados en la producción y exportación de las conservas de atún en pouch.
Etapa 3. Desarrollar capacidades en el Talento Humano	Capacitar, desarrollar estrategias, supervisar y evaluar al Talento Humano.

Etapa 4. Manejo Adaptativo	Realizar una supervisión sistemática y periódica de los factores endógenos y exógenos que afectan al mercado objetivo y a las inversiones del proyecto.
Etapa 5. Preparación ante emergencias	Capacitar y preparar a todo el personal mediante planes de contingencia para que exista una respuesta inmediata en caso de eventos naturales u ocasionados por el hombre.

Elaborado por: Autores

4.3.9. Plan de acción de corto plazo

La planificación a corto plazo permite realizar pronósticos de carácter trimestral. Se denomina también Planificación Operativa, la cual permite obtener los objetivos trazados, podemos definir los siguientes:

- Establecer relaciones comerciales dentro del mercado objetivo.
- Tener una línea de crédito bancario disponible en caso de requerirse.
- Establecer costos, financiamiento y horarios de los colaboradores.
- Contar con los proveedores necesarios en materia prima e insumos.
- Planear estrategias para generar una mayor producción.
- Elaborar programas de capacitación.
- Obtener todos los permisos necesarios para ingresar al mercado objetivo.
- Conocer en todos los ámbitos la legislación alemana.
- Obtener la tecnología necesaria para el buen manejo informático de Stroken.

4.3.10. Puesta en marcha

La etapa de Puesta en marcha consiste en ejecutar el plan de negocios de las conservas de atún en pouch y convertir la idea en realidad, bajo los siguientes pasos:

1. Prospección del cliente en el extranjero.
2. Negociación con el cliente extranjero
3. Cierre de negociación.

4. Producción del pedido
5. Exportación del producto.

Es importante destacar que si el pedido supera la producción de las 2,93 t. diarias se implementará el personal que permita cumplir con lo ofrecido.

4.3.11. Plan de Salida

Un plan de salida no significa un fracaso, es una estrategia que se debe aplicar en el caso de no haber los resultados esperados y se lo puede realizar bajo el siguiente esquema:

- Análisis de la situación macro y micro del entorno y la situación interna.
- Análisis del cierre total o parcial de la empresa.
- Plan de comunicación con nuestros stakeholders.
- Venta de parte de la maquinaria de la empresa y bienes inmuebles.
- Fijación de descuentos y ofertas para la venta del producto terminado.
Liquidación del producto terminado.
- Refinanciación de créditos, préstamos u otros en caso de haberlos.
- Cobro de facturas impagas.
- Liquidación del personal de Stroken.

CAPÍTULO V

PLAN FINANCIERO

5.1. OBJETIVO DEL CAPITULO

Determinar la viabilidad del plan de negocios, mediante del plan financiero y verificar si es rentable invertir en él.

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

El presente plan de negocios se proyectará con un horizonte financiero y financiamiento a cinco años.

5.3. Plan de Inversión

5.3.1. Inversiones en activos fijos

Stroken es una industria con solo tres años en el mercado y su visión es la constante mejora en los procesos. Se consideran los siguientes rubros:

Tabla N° 21: Inversión de activos fijos

INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS	TOTAL	25%
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 50.000,00	\$ 12.500,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 4.290,00	\$ 1.072,50
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 14.670,00	\$ 3.667,50
TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS	\$ 68.960,00	\$ 17.240,00

Elaborado por: Autores

Cabe destacar que la empresa ya cuenta con equipamiento necesario para producir hasta 10 t. solo de pouch por tal razón se considera un 25% de la producción total de la empresa.

5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

La empresa deberá contratar algunos servicios que ayudará a tener una mayor eficiencia, como la instalación de servicios, el seguro de la compañía y permisos que demandará la operación, a continuación, se detallará cual será la inversión en activos diferidos e intangibles:

Tabla N° 22: Inversión en activos diferidos e intangibles

DESCRIPCIÓN	TOTAL
TRÁMITES DE EXPORTACIÓN	\$ 1.500,00
POLIZAS DE SEGUROS VARIAS	\$ 32.733,96
TOTAL	\$ 34.233,96

Elaborado por: Autores

5.3.3. Inversiones en capital de operación

A continuación, se detallará el capital que STROKEN necesitará para iniciar el proyecto y su operatividad permitiéndole comenzar sus exportaciones:

Tabla N° 23: Inversiones en capital de operación

GASTOS FIJOS		
CARGOS	MENSUAL	ANUAL
Gerencia	\$ 3.000,00	\$ 40.875,00
Asistente de Gerencia	\$ 382,00	\$ 5.532,00
Jefe de Financiero y Contable	\$ 1.500,00	\$ 20.625,00
Jefe de Compras	\$ 1.500,00	\$ 20.625,00
Asistente Contable	\$ 382,00	\$ 5.532,00
Jefe de Talento Humano	\$ 600,00	\$ 8.475,00
Trabajadora Social	\$ 450,00	\$ 6.450,00
Asistente Legal	\$ 382,00	\$ 5.532,00
Jefe de Sistemas y Marketing	\$ 500,00	\$ 7.125,00
Jefe de Comercio Exterior	\$ 700,00	\$ 9.825,00
Asistente de Comercio Exterior	\$ 382,00	\$ 5.532,00
Jefe de Seguridad Industrial	\$ 400,00	\$ 5.775,00
Jefe de Mantenimiento	\$ 450,00	\$ 6.450,00
Asistente 1	\$ 400,00	\$ 5.775,00
Asistente 2	\$ 400,00	\$ 5.775,00
Asistente 3	\$ 400,00	\$ 5.775,00
Eléctrico	\$ 400,00	\$ 5.775,00
Total	\$ 12.228,00	\$ 171.453,00
% para la producción de Pouch	\$ 3.057,00	\$ 42.863,25
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 Pouch	\$ 100,00	\$ 1.200,00
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LOGISTICOS		
Materia Prima	\$ 70.350,00	\$ 844.200,00
Materiales Indirectos	\$ 24.336,00	\$ 292.032,00
Costos Logísticos	\$ 2.941,28	\$ 35.295,36
Total de Costos de Producción y Logísticos	\$ 97.627,28	\$ 1.171.527,36
TOTAL	\$ 123.071,78	\$ 1.498.385,61
Crédito Operativo por día	\$ 4.102,39	
CO (días)	60,00	
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO	\$	246.143,56

Elaborado por: Autores

Calculado el capital de trabajo, que será de \$246.143,56; se puede determinar que el costo operativo promedio por día es de \$4.102,39 y el ciclo operativo es de 60 días.

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos

Una vez determinado los activos fijos del proyecto, se deberá hacer el cálculo de las depreciaciones considerando el horizonte financiero es de 5 años y que hay activos que se pueden depreciar en un tiempo mayor.

Tabla N° 24: Depreciación de 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	\$ 12.500,00	5	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.072,50	10	\$ 107,25	\$ 107,25	\$ 107,25	\$ 107,25	\$ 107,25	\$ 536,25
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 3.667,50	3	\$ 1.222,50	\$ 1.222,50	\$ 1.222,50	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE DEPREC. DE ACT. FIJOS	\$ 17.240,00		\$ 3.829,75	\$ 3.829,75	\$ 3.829,75	\$ 2.607,25	\$ 2.607,25	\$ 536,25

Elaborador por: Autores

5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles

Para el cálculo de amortización se ha considerado todos los valores de activos diferidos e intangibles, como lo muestra el cuadro adjunto.

Tabla N° 25: Depreciación de 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	\$ 1.500,00	5	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -
POLIZAS DE SEGUROS VARIAS	\$ 32.733,96	5	\$ 6.546,79	\$ 6.546,79	\$ 6.546,79	\$ 6.546,79	\$ 6.546,79	\$ -
TOTAL DE AMORT. DE ACT. DIFERIDOS	\$ 34.233,96		\$ 6.846,79	\$ -				

Elaborado por: Autores

5.4. Plan de Financiamiento

5.4.1. Estrategia de financiamiento

El presente proyecto se financiará ciento por ciento con préstamo bancario, por un valor de \$297.617,52.

Tabla N° 26: Financiamiento bancario

INVERSIONES GENERALES	TOTAL
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$ 17.240,00
INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 34.233,96
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 246.143,56
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 297.617,52

Elaborado por: Autores

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

La tabla de amortización para el financiamiento del proyecto se realizará mediante préstamo del 100% del monto requerido con la Corporación Financiera Nacional, con una tasa de interés 7.79 al momento de la simulación.

Tabla N° 27: Amortización del préstamo

Periodos	Saldo inicial	Pago programado	Pago total	Capital	Interés	Saldo final
1	\$ 297.617,52	\$ 74.128,12	\$ 74.128,12	\$ 50.943,72	\$ 23.184,40	\$ 246.673,80
2	\$ 246.673,80	\$ 74.128,12	\$ 74.128,12	\$ 54.912,24	\$ 19.215,89	\$ 191.761,56
3	\$ 191.761,56	\$ 74.128,12	\$ 74.128,12	\$ 59.189,90	\$ 14.938,23	\$ 132.571,67
4	\$ 132.571,67	\$ 74.128,12	\$ 74.128,12	\$ 63.800,79	\$ 10.327,33	\$ 68.770,87
5	\$ 68.770,87	\$ 74.128,12	\$ 68.770,87	\$ 63.413,62	\$ 5.357,25	\$ -

Fuente: CFN

Elaborado por: Autores

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

El financiamiento se realizará por completo por terceras fuentes, siendo el WAAC (Coste Medio Ponderado del Capital / Weighted Average Cost of Capital) de 7.79% que es la tasa de interés activa para préstamos del sector empresarial del 2017 según la CFN.

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)

Tabla N° 28: Proyecciones de ventas anuales

PROYECCIONES DE VENTAS					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	1.728.000	1.748.736	1.769.721	1.790.957	1.812.449

Elaborado por: Autores

5.5.2. Proyección de los precios

Para la proyección de precio de venta al público por unidad se considerará el referido en el plan comercial de \$1,06 cada pouch de 181 g., resultando afectado cada año por el IPC / Índice de Precio al Consumo de Alemania, al 2017 de 1.6%

Tabla N° 29: Proyecciones de precios por unidad

PROYECCIONES DE PRECIOS					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIOS	\$ 1,05	\$ 1,07	\$ 1,09	\$ 1,10	\$ 1,12

Elaborado por : Autores

5.5.3. Proyección de los ingresos

Una vez teniendo las proyecciones de ventas y precios, multiplicamos ambas variables y obtenemos los ingresos por año.

Tabla N° 30: Proyecciones de ingresos anuales

PROYECCIONES DE INGRESOS					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 1.819.955,39	\$ 1.871.263,57	\$ 1.924.018,23	\$ 1.978.260,15	\$ 2.034.031,26

Elaborado por: Autores

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

5.6.1. Proyección de costos operacionales

5.6.2. Materia prima directa

El cuadro adjunto muestra las proyecciones del costo de la materia prima con relación a la proyección de las ventas anuales por unidades.

Tabla N° 31: Proyecciones de costos de materia prima

PROYECCIONES DE COSTOS DE MATERIA PRIMA					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Unid.	\$ 0,49	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,51	\$ 0,52
Unid Anuales	1.728.000	1.748.736	1.769.721	1.790.957	1.812.449
TOTAL	\$ 844.200,00	\$ 867.999,69	\$ 892.470,33	\$ 917.630,86	\$ 943.500,71

Elaborado por: Autores

5.6.2.1. Mano de obra directa

Se ha considerado específicamente el personal que laborará de forma directa en la producción del pouch, que a continuación se detallan:

Tabla N° 32: Proyecciones de mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA					
CARGOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obreros 15	\$ 77.730,00	\$ 77.854,37	\$ 77.978,93	\$ 78.103,70	\$ 78.228,67
Jefe de Calidad	\$ 9.825,00	\$ 9.840,72	\$ 9.856,47	\$ 9.872,24	\$ 9.888,03
Asistente de Calidad	\$ 5.775,00	\$ 5.784,24	\$ 5.793,49	\$ 5.802,76	\$ 5.812,05
Supervisor Autoclaves 2	\$ 11.175,00	\$ 11.192,88	\$ 11.210,79	\$ 11.228,73	\$ 11.246,69
Jefe de Producción	\$ 9.825,00	\$ 9.840,72	\$ 9.856,47	\$ 9.872,24	\$ 9.888,03
Asistente de Producción	\$ 5.775,00	\$ 5.784,24	\$ 5.793,49	\$ 5.802,76	\$ 5.812,05
TOTAL	\$ 120.105,00	\$ 120.297,17	\$ 120.489,64	\$ 120.682,43	\$ 120.875,52

Elaborado por: Autores

5.6.2.2. Gastos indirectos de fabricación

Para calcular los materiales indirectos de fabricación se ha considerado todos aquellos insumos que forman parte del producto en menor proporción que la materia prima.

Tabla N° 33: Proyecciones de gastos indirectos de fabricación

MATERIALES INDIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja de cartón	\$ 0,03	\$ 51.840,00	\$ 51.922,94	\$ 52.006,02	\$ 52.089,23	\$ 52.172,57
Empaque	\$ 0,06	\$ 110.592,00	\$ 110.768,95	\$ 110.946,18	\$ 111.123,69	\$ 111.301,49
Aceite	\$ 0,06	\$ 95.040,00	\$ 95.192,06	\$ 95.344,37	\$ 95.496,92	\$ 95.649,72
Diversos	\$ 0,02	\$ 34.560,00	\$ 34.615,30	\$ 34.670,68	\$ 34.726,15	\$ 34.781,72
TOTALES	\$ 0,17	\$ 292.032,00	\$ 292.499,25	\$ 292.967,25	\$ 293.436,00	\$ 293.905,50

Elaborado por: Autores

5.6.3. Proyección de gastos operacionales

5.6.3.1. Gastos administrativos

Para la proyección de gastos operacionales se ha considerado el 25% del sueldo de los empleados de Stroken y el 100% del personal administrativo que laborará exclusivamente para el pouch, además de gastos varios que se generarán con la producción.

Tabla N° 35: Proyecciones de gastos administrativos operacionales

GASTOS DE OPERACIÓN					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Administrativos	\$ 42.863,25	\$ 42.931,83	\$ 43.000,52	\$ 43.069,32	\$ 43.138,23
Costos de Servicios Básicos	\$ 162.690,00	\$ 162.950,30	\$ 163.211,02	\$ 163.472,16	\$ 163.733,72
Costos Varios de Oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.201,92	\$ 1.203,84	\$ 1.205,77	\$ 1.207,70
Uniformes de Obreros	\$ 450,00	\$ 450,72	\$ 451,44	\$ 452,16	\$ 452,89
Implementos	\$ 33,00	\$ 33,05	\$ 33,11	\$ 33,16	\$ 33,21
TOTAL	\$ 207.236,25	\$ 207.567,83	\$ 207.899,94	\$ 208.232,58	\$ 208.565,75

Elaborado por: Autores

5.6.3.2. Gastos de marketing y ventas

Para la proyección de gasto de marketing y ventas de Stroken se ha considerado lo siguiente:

Tabla N° 34: Proyecciones de costos en gastos de marketing y ventas

GASTOS DE MARKETING Y VENTAS					
DESCRIPCIÓN	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 25%	\$ 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

Elaborado por: Autores

5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Basados en la siguiente tabla se puede comprobar que existen utilidades al final del periodo comercial considerablemente números positivos; también se puede analizar que la utilidad operacional es aceptable en relación a los ingresos que se obtienen en un inicio. Su utilidad neta es propicia para el primer año lo que ayuda tomar decisiones que optimizaran la eficiencia en la aplicación de los recursos, a su vez esto provocará un aumento de las utilidades en los años futuros.

Tabla N° 36: Estado de pérdidas y ganancias

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ingresos por ventas	\$ 1.819.955,39	\$ 1.871.263,57	\$ 1.924.018,23	\$ 1.978.260,15	\$ 2.034.031,26
Ingresos por Migas	\$ 11.256,00	\$ 11.274,01	\$ 11.274,01	\$ 11.274,01	\$ 11.274,01
Ingresos por Scrap	\$ 65.847,60	\$ 65.952,96	\$ 66.058,48	\$ 66.164,17	\$ 66.270,04
Total de Ingresos	\$ 1.897.058,99	\$ 1.948.490,53	\$ 2.001.350,72	\$ 2.055.698,34	\$ 2.111.575,31
Gastos Operativos					
Costos de Materia Prima	\$ 844.200,00	\$ 867.999,69	\$ 892.470,33	\$ 917.630,86	\$ 943.500,71
Costos de Mano de Obra	\$ 120.105,00	\$ 120.297,17	\$ 120.489,64	\$ 120.682,43	\$ 120.875,52
Costos de Materiales Indirectos	\$ 292.032,00	\$ 292.499,25	\$ 292.967,25	\$ 293.436,00	\$ 293.905,50
Costos Logísticos	\$ 35.295,36	\$ 35.351,83	\$ 35.408,40	\$ 35.465,05	\$ 35.521,79
Total Gastos Operativos	\$ 1.291.632,36	\$ 1.316.147,94	\$ 1.341.335,62	\$ 1.367.214,33	\$ 1.393.803,51
Gastos Administrativos Operacionales					
Costos Administrativos	\$ 42.863,25	\$ 42.931,83	\$ 43.000,52	\$ 43.069,32	\$ 43.138,23
Costo de Servicios Básicos	\$ 162.690,00	\$ 162.950,30	\$ 163.211,02	\$ 163.472,16	\$ 163.733,72
Costos Varios de Oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.201,92	\$ 1.203,84	\$ 1.205,77	\$ 1.207,70
Costos de Uniformes	\$ 450,00	\$ 450,72	\$ 451,44	\$ 452,16	\$ 452,89
Costo de Implementos	\$ 33,00	\$ 33,05	\$ 33,11	\$ 33,16	\$ 33,21
Total de Gastos Adm. y Op.	\$ 207.236,25	\$ 207.567,83	\$ 207.899,94	\$ 208.232,58	\$ 208.565,75
Gastos de Marketing /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	\$ 395.117,13	\$ 421.696,60	\$ 449.036,88	\$ 477.173,03	\$ 506.127,53
Interés del Préstamo	\$ 23.184,40	\$ 19.215,89	\$ 14.938,23	\$ 10.327,33	\$ 5.357,25
UAPI	\$ 371.932,72	\$ 402.480,71	\$ 434.098,65	\$ 466.845,69	\$ 500.770,28
15% Part. Empleados	\$ 55.789,91	\$ 60.372,11	\$ 65.114,80	\$ 70.026,85	\$ 75.115,54
UAI	\$ 316.142,81	\$ 342.108,60	\$ 368.983,85	\$ 396.818,84	\$ 425.654,73
Impuestos	\$ 110.649,98	\$ 119.738,01	\$ 129.144,35	\$ 138.886,59	\$ 148.979,16
Amortización	\$ 50.943,72	\$ 54.912,24	\$ 59.189,90	\$ 63.800,79	\$ 63.413,62
Estado Pérdidas y Ganancias	\$ 154.549,11	\$ 167.458,36	\$ 180.649,61	\$ 194.131,45	\$ 213.261,96

Elaborado por: Autores

5.8. Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla N° 37: Estado de flujos de fondos proyectados

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		\$ 1.819.955,39	\$ 1.871.263,57	\$ 1.924.018,23	\$ 1.978.260,15	\$ 2.034.031,26
Ingresos por Migas		\$ 11.256,00	\$ 11.274,01	\$ 11.292,05	\$ 11.310,12	\$ 11.328,21
Ingresos por Scrap		\$ 65.847,60	\$ 65.952,96	\$ 66.058,48	\$ 66.164,17	\$ 66.270,04
Total de Ingresos		\$ 1.897.058,99	\$ 1.948.490,53	\$ 2.001.350,72	\$ 2.055.698,34	\$ 2.111.575,31
Gastos Operativos						
Costos de Materia Prima		\$ 844.200,00	\$ 867.999,69	\$ 892.470,33	\$ 917.630,86	\$ 943.500,71
Costos de Mano de Obra		\$ 120.105,00	\$ 120.297,17	\$ 120.489,64	\$ 120.682,43	\$ 120.875,52
Costos de Materiales Indirectos		\$ 292.032,00	\$ 292.499,25	\$ 292.967,25	\$ 293.436,00	\$ 293.905,50
Costos Logísticos		\$ 35.295,36	\$ 35.351,83	\$ 35.408,40	\$ 35.465,05	\$ 35.521,79
Total Gastos Operativos		\$ 1.291.632,36	\$ 1.316.147,94	\$ 1.341.335,62	\$ 1.367.214,33	\$ 1.393.803,51
Gastos Administrativos Operacionales						
Costos Administrativos		\$ 42.863,25	\$ 42.931,83	\$ 43.000,52	\$ 43.069,32	\$ 43.138,23
Costo de Servicios Básicos		\$ 162.690,00	\$ 162.950,30	\$ 163.211,02	\$ 163.472,16	\$ 163.733,72
Costos Varios de Oficina		\$ 1.200,00	\$ 1.201,92	\$ 1.203,84	\$ 1.205,77	\$ 1.207,70
Costos de Uniformes		\$ 450,00	\$ 450,72	\$ 451,44	\$ 452,16	\$ 452,89
Costo de Implementos		\$ 33,00	\$ 33,05	\$ 33,11	\$ 33,16	\$ 33,21
Total de Gastos Adm. y Op.		\$ 207.236,25	\$ 207.567,83	\$ 207.899,94	\$ 208.232,58	\$ 208.565,75
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 C. de Marketing y Ventas		\$ 3.073,25	\$ 3.078,17	\$ 3.078,28	\$ 3.078,40	\$ 3.078,52
Utilidad Operacional		\$ 395.117,13	\$ 421.696,60	\$ 449.036,88	\$ 477.173,03	\$ 506.127,53
Interés del Préstamo		\$ 23.184,40	\$ 19.215,89	\$ 14.938,23	\$ 10.327,33	\$ 5.357,25
Depreciación		\$ 10.676,54	\$ 10.676,54	\$ 10.676,54	\$ 9.454,04	\$ 9.454,04
UAPI		\$ 361.256,18	\$ 391.804,17	\$ 423.422,11	\$ 457.391,65	\$ 491.316,23
15% Part. Empleados		\$ 55.789,91	\$ 60.372,11	\$ 65.114,80	\$ 70.026,85	\$ 75.115,54
UAI		\$ 305.466,27	\$ 331.432,06	\$ 358.307,31	\$ 387.364,80	\$ 416.200,69
Impuestos		\$ 110.649,98	\$ 119.738,01	\$ 129.144,35	\$ 138.886,59	\$ 148.979,16
Amortización		\$ 50.943,72	\$ 54.912,24	\$ 59.189,90	\$ 63.800,79	\$ 63.413,62
Depreciación		\$ 10.676,54	\$ 10.676,54	\$ 10.676,54	\$ 9.454,04	\$ 9.454,04
Valor de Salvamento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 536,25
Inversión	\$ 297.617,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	\$ (297.617,52)	\$ 154.549,11	\$ 167.458,36	\$ 180.649,61	\$ 194.131,45	\$ 213.798,21

Elaborado por: Autores

5.9.4. VAUE

RESULTADO \$ 39.800,84

Este Indicador muestra los todos los flujos de caja actualizados en caso que se conviertan en una cantidad anual equivalente uniforme, lo demuestra la rentabilidad marcada por los anteriores indicadores. Es decir el VAN se transforma en flujos iguales para cada uno de los años del horizonte de evaluación.

5.9.5. RBC

RESULTADO \$ 1,95

Este indicador demuestra por cada dólar que se invierta en este proyecto, se obtendrá 0.84 ctvs., que proyectado a las ventas estimadas determinan una viabilidad de éxito.

5.9.6. Punto de Equilibrio

PE\$	\$ 724.469,48
Peq	687.864,81

Para obtener el punto de equilibrio Stroken y que opere sin pérdidas y ganancias tendría que producir el primer año 687.864 unidades de 181 g., que en unidades monetarias representan \$724.469,48; todo lo que se produzca por debajo de las cantidades mencionadas ocasionará pérdidas y todo lo que realice por encima garantizará ganancias y el éxito de la empresa.

5.9.7. Ratios Financieros

Tabla N° 39: Balance general

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja	\$ 246.143,56	Crédito	\$ 297.617,52
Total de Activo Corriente	\$ 246.143,56	Total de Pasivo	\$ 297.617,52
ACTIVOS NO CORRIENTES		CAPITAL	
Equipo de Transporte	\$ 12.500,00	Capital de Trabajo	
Muebles de Oficina	\$ 1.072,50	Total Capital	\$ -
Equipos de Oficina	\$ 3.667,50		
Trámites de Exportación	\$ 1.500,00		
Pólizas de Seguros Varias	\$ 32.733,96		
Total de Activo No Corriente	\$ 51.473,96		
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 297.617,52	PASIVO + CAPITAL	\$ 297.617,52

Elaborado por: Autores

RATIOS DE LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0,82704661$$

$$\text{Liquidez} = \frac{246143,56}{297617,52}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0,82704661$$

$$\text{Prueba Ácida} = 246143,56$$

297617,52

Elaborado por: Autores

RATIOS DE SOLVENCIA

Ratio de deuda	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$	1
----------------	---------------------------------------------------	---

Pasivo total a capital Contable	$\frac{297617,52}{297617,52}$	
---------------------------------	-------------------------------	--

Elaborado por: Autores

RATIOS DE RENTABILIDAD

Margen Bruto	Ingreso Operacional Neto Ventas	0,17980968 18%
--------------	------------------------------------	-------------------

Margen Bruto	329269,5256 1831211,386	
--------------	----------------------------	--

Elaborado por: Autores

Rentabilidad en ventas netas	$\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}}$	0,04843871 5%
------------------------------	---------------------------------------------	------------------

Rentabilidad en ventas netas	$\frac{88701,50834}{1831211,386}$	
------------------------------	-----------------------------------	--

Elaborado por: Autores

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

Con toda la información recabada se puede determinar que el presente proyecto deberá tener un financiamiento del 100% a través de un crédito de la CFN “Corporación Financiera Nacional” por un valor de \$297.617,52 siendo el WAAC (Coste Medio Ponderado del Capital / Weighted Average Cost of Capital) de 7.79%, tasa de interés activa para préstamos del sector empresarial del 2017, según la CFN, este rubro será distribuido para la inversión de activos fijos

\$17.240,00 de activos diferidos \$34.233,96 y un capital de trabajo \$246.143,56 que corresponden a 60 días de productividad.

Una vez analizadas todas las variables que inciden de manera directa e indirecta en la producción de conservas de atún en pouch, se puede definir la rentabilidad del proyecto mediante los siguientes resultados: la TIR del 25%, el VAN de \$ \$159.796,68 lo que permite determinar que trayendo los valores a valor presente se recupera la inversión y mediante el PAYBACK nos permite conocer que al cuarto año se recupera la inversión obteniendo ganancias.

Dentro de los datos analizados se pudo determinar el punto de equilibrio, el cual nos muestra que sobre los \$724.469,48 que equivalen a 687.864 unidades de 181 g. Stroken obtendría beneficios pero al estar por debajo de los mismos generarían pérdidas y al estar en esos valores no hay ni pérdidas ni ganancias.

CONCLUSIONES

Una vez que se ha elaborado el presente plan de negocios para la empresa STROKEN S. A. se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El presente plan de negocios busca dinamizar el movimiento de la industria pesquera, muy importante en nuestra localidad, además de contribuir favorablemente con la balanza comercial del país, con un producto innovador que busca posicionarse en el mercado extranjero como lo es Berlín en Alemania.
- Mediante toda la investigación recabada se pudo realizar un estudio del mercado objetivo conociendo de esta manera su cultura, geografía, situación económica que dan paso al Plan Estratégico, lo que conlleva a diagnosticar capacidades estratégicas de manera interna y externa que se pudieron determinar mediante sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- En el plan comercial se pudo determinar el estudio de mercado permitió conocer la competencia y ajustar estrategias que permiten el acceso del producto sin restricción en los consumidores, se considera que las conservas de atún en pouch es muy atractivo ya que por la falta de tiempo y lo práctico del mismo le dan una ventaja para el consumo.
- El estudio técnico y organizacional permitió conocer con toda la infraestructura y personal que ya cuenta Stroken para elaborar el pouch, así como también la capacidad, proceso productivo, tecnología y el plan de abastecimiento acorde a las operaciones de la empresa.
- El plan financiero determinó que el proyecto es rentable bajo las condiciones actuales, con una relación beneficio/ costo de \$0.95 por cada dólar invertido y con una tasa interna de retorno del 25%, considerando que la inversión es posible recuperarla al cuarto año.

RECOMENDACIONES

Para la puesta en marcha del presente plan de negocios se han planteado las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a Stroken S.A. a invertir en sus propias instalaciones ya que en la actualidad paga un arriendo y dicho valor podría destinarse como inversión y no como gasto.
- Se recomienda a la empresa se realice todos los trámites necesarios para la exportación en lo que respecta a permisos y certificaciones para el acceso al mercado internacional.
- Obtener las certificaciones ISO, normativa internacional de sistemas de gestión de seguridad alimentaria, con la finalidad de que el producto sea elegido.
- Realizar nuevos estudios de mercados que permitan ingresar a otros países y evitar la saturación en mercados tradicionales.
- Se recomienda cumplir con los plazos de entrega del producto, con la finalidad de que los clientes actuales nos recomienden.

ANEXOS

FIGURAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN CLASIFICACIÓN Y EVISCERADO



DESCONGELACIÓN



EMPARRILLADO Y COCCIÓN



ENFRIAMIENTO Y NEBULIZADO



LIMPIEZA DE LOMOS



EMPACADO



UBICACIÓN DE PRODUCTO EN LA MATRIZ BCG

6. Productos Potenciales			7. Nuevos Productos Exportados		
PRODUCTOS ECUATORIANOS POTENCIALES PARA EL MERCADO DE ALEMANIA			NUEVOS PRODUCTOS EXPORTADOS DESDE ECUADOR HACIA ALEMANIA		
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2015
0803.90	BANANAS FRESCAS O SECAS	ESTRELLA	0813.40.00.00	LAS DEMÁS FRUTAS U OTROS FRUTOS	301
2101.11	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFÉ	ESTRELLA	0603.14.90.00	LOS DEMÁS CRISANTEMOS (NO POMPONES)	184
1604.14	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ATÚN, DE LISTADO Y DE BONITO "SARDA SPP.", ENTEROS O EN TROZOS	ESTRELLA	1806.32.00.00	LOS DEMÁS CHOCOLATE Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO, EN BLOQUES, TABLETAS O BARRAS, SIN RELLENAR	122
1801.00	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO	ESTRELLA	0603.19.30.00	ALSTROEMERIA FRESCAS CORTADOS	118
0710.80	HORTALIZAS, INCL. "SILVESTRES", AUNQUE ESTÉN COCIDAS EN AGUA O VAPOR, CONGELADAS	ESTRELLA	NUEVOS PRODUCTOS EXPORTADOS DESDE ECUADOR HACIA ALEMANIA		
2401.20	TABACO, TOTAL O PARCIALMENTE DESVENADO O DESNERVADO PERO SIN ELABORAR DE OTRO MODO	ESTRELLA	SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2016
4407.22	VIOLA, IMBUIA Y BALSAMAS, CORTADAS O DESENNROLLADAS	ESTRELLA	0810.90.10.00	GRANADILLA, «MARACUYA» (PARCHITA) Y DEMÁS FRUTAS DE LA PASIÓN (PASSIFLORA SPP.)	228
4421.90	MANUFACTURAS DE MADERA, N.C.O.P.	ESTRELLA	1211.90.90.00	PLANTAS, PARTES DE PLANTAS, SEMILLAS Y FRUTOS DE LAS ESPECIES UTILIZADAS PRINCIPALMENTE EN PERFUMERÍA, MEDICINA O PARA USOS INSECTICIDAS, PARASITICIDAS O SIMILARES, FRESCOS O SECOS, INCLUSO CORTADOS, QUEBRANTADOS O PULVERIZADOS, LOS DEMÁS	133
0804.30	PIÑAS "ANANÁS", FRESCAS O SECAS	ESTRELLA			
2008.99	FRUTAS Y DEMÁS PARTES COMESTIBLES DE PLANTAS, PREPARADOS O CONSERVADOS	ESTRELLA			
0807.20	PAPAYAS, FRESCAS	ESTRELLA			
7404.00	DESPERDICIOS Y DESECHOS, DE COBRE	ESTRELLA			
1605.21	CAMARONES Y LANGOSTINOS, PREPARADOS O CONSERVADOS	ESTRELLA			
1803.10	PASTA DE CACAO, SIN DESGRASAR	ESTRELLA			
1513.21	ACEITES DE ALMENDRA DE PALMA O BABASÚ, EN BRUTO	ESTRELLA			
0304.87	FILETES CONGELADOS DE ATÚN "DEL GÉNERO THUNNUS", LISTADOS O BONITOS DE VIENTRE RAYADO "EUTHYNNUS	ESTRELLA			
0811.90	FRUTOS COMESTIBLES, SIN COCER O COCIDOS EN AGUA O VAPOR, CONGELADOS, INCL. CON ADICIÓN DE AZÚCAR	ESTRELLA			

Fuente: Pro Ecuador

PRECIOS DE LA COMPETENCIA

ALIMENTOS FONTAINE

atún atún filete barrilete Fontaine en aceite de oliva orgánico
 capturas de pesca tradicional



15 Unidades en Stock

El envío con DHL:
El miércoles

Entrega en Alemania:
 viernes por, 08/18/2017 a sábado, 19/08/2017

PVP del fabricante: 2.99 EUR

120 g **EUR 2,69**
 100 g = 2,24 Euro
 incl. IVA. Plus: Los gastos de envío

Se ahorra 10.0%

JOHN WEST



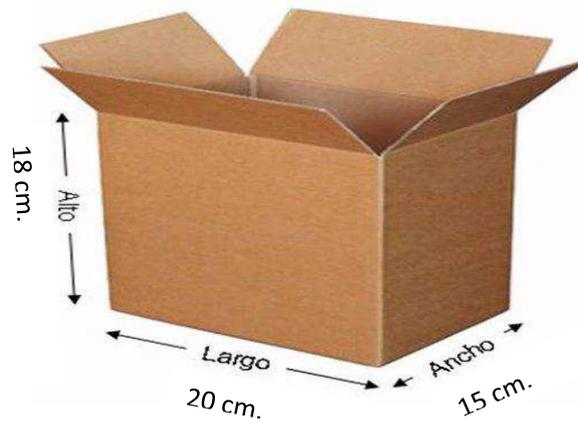
SAUPIQUET



PRESENTACIÓN DE MUESTRA DE CONSERVAS DE ATUN EN POUCH



DIMENSIÓN DE LAS CAJAS DE EXPORTACIÓN PARA 12 UNIDADES



BIBLIOGRAFÍA

- Barre. (2015). *La exportación del atún ecuatoriano a los principales mercados internacionales y su incidencia en las principales variables macroeconómicas del Ecuador en el período 2010 - 2014*. pág. 36.
- Barre, 2015. (s.f.). *La exportación del atún ecuatoriano a los principales mercados internacionales y su incidencia en las principales variables macroeconómicas del Ecuador en el período 2010 - 2014*.
- Calderon. (2014). *La sustentabilidad de las Exportaciones de Atún Ecuatoriano: 2014 - 2020*. pág. 20.
- Calderón. (2014). *La sustentabilidad de las Exportaciones de Atún Ecuatoriano: 2014 - 2020*. pág. 15.
- Calderón. (2014). *La sustentabilidad de las Exportaciones de Atún Ecuatoriano: 2014 - 2020*. pág. 16.
- CEIPA. (s.f.). *DATOS CEIPA*. Obtenido de <http://ceipa.com.ec/quienes-somos/datos/>
- FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/429223/>
- FAO-GLOBEFISH. (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/429223/>
- Hernandez, J. (s.f.). *BLOG - ALEMANIA CULTURA*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de <http://alemaniacultural.blogspot.com/2010/10/aspecto-cultural.html>
- Instituto Nacional de Pesca del Ecuador. (s.f.). *INSTITUTO NACIONAL DE PESCA DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/Desembarques-de-Capturas-de-la-Flota-Atunera-Cerquera->

Ecuadoriana-per%C3%ADodo-2000-2016.pdf

- Montero, J. 2015. (s.f.). . *Análisis de las Exportaciones del Sector Atunero frente a la Eliminación*. pág. 13.
- Pedro Calderón, 2014, pág. 14. (s.f.). *La sustentabilidad de las Exportaciones de Atún Ecuatoriano: 2014 - 2020*.
- PROECUADOR. (Lune 25 de Febrero de 2013). *Récord en exportaciones pesqueras de Ecuador, gracias al camarón y enlatados de atún*. Recuperado el 26 de 06 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/25/record-en-exportaciones-pesqueras-de-ecuador-gracias-al-camaron-y-enlatados>
- PROECUADOR. (2015). *INFORMACIÓN DE MERCADO ALEMAN*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_ATUN_ALEMANIA_PARTEI.pdf
- PROECUADOR. (23 MARZO 2015). *SITUACIÓN ACTUAL DEL ATÚN EN LATA DE ECUADOR EN ALEMANIA*. OCE HAMBURGO.
- REVISTA EL AGRO. (2014). El atún ecuatoriano se afianza en el mundo. *REVISTA EL AGRO*, <http://www.revistaelagro.com/el-atun-ecuadoriano-se-afianza-en-el-mundo/>.
- SANTANDERTRADE. (2017). *ALEMANIA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>