



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN.**

Previa a la obtención Del Título de  
**INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES.**

**TEMA:**

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE DEDITOS  
DE PESCADO YELLOWFIN CONGELADOS HACIA SAN  
DIEGO - ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA”

**AUTORES:**

CHINGA MERO IVETTE MARIA .  
MOREIRA MERA MARIUXI MELINA.

**DIRIGIDO POR:**

ECO. FABIÁN SANCHEZ.

MANTA - MANABÍ – ECUADOR

2014 – 2015

## IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

<b>NOMBRES:</b>	Ivette María	
<b>APELLIDOS:</b>	Chinga Mero	
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriana	
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Manta	
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	22 de Julio de 1981	
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	131018497-1	
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltera	
<b>TELEFONOS:</b>	0989316466	
<b>CORREO ELECTRONICO</b>	Imatha_2008@hotmail.es	
<b>RESIDENCIA:</b>	Jaramijó	
<b>DIRECCION DOCIMICILIO:</b>	Calle 23 de Octubre y 1ero de Enero	
<b>TITULOS ACEDEMICOS</b>	Bachiller en Físico Matemático	
<b>ESTUDIOS ACTUALES:</b>	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Facultad de Ciencias Económicas Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales	
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Creativa</li> <li>✓ Iniciativa</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES ACTUALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepcionista</li> <li>✓ Secretaria de Presidencia</li> <li>✓ Operadora en circuito cerrado</li> <li>✓ Prácticas pre-profesionales en ASISERVI S.A</li> </ul>	
<b>INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO</b>	Demostrar la viabilidad de exportar deditos de pescado yellowfin congelado hacia el mercado de San Diego – Estados Unidos, utilizando las estrategias adecuadas para el acceso a este mercado de gran demanda.	

## IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

<b>NOMBRES:</b>	Mariuxi Melina	
<b>APELLIDOS:</b>	Moreira Mera	
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriana	
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Manta	
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	04 de febrero de 1989	
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	131324495-4	
<b>ESTADO CIVIL:</b>	soltera	
<b>TELEFONOS:</b>	0995060530	
<b>CORREO ELECTRONICO</b>	Melina-894@hotmail.com	
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta	
<b>DIRECCION DOCIMICILIO:</b>	Calle 7 av 17	
<b>TITULOS ACEDEMICOS</b>	Técnico polivalente en comercio y administración con auxiliatura tributaria	
<b>ESTUDIOS ACTUALES:</b>	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Facultad de Ciencias Económicas Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales	
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Juanlo s.a <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Creativa</li> </ul> Iniciativa	
<b>ACTIVIDADES ACTUALES:</b>	Administradora de JUANLO S.A	
<b>INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO</b>	Lograr la exportación de deditos de pescado yellowfin congelados hacia San Diego – Estados Unidos, aplicando las diversas estrategias desarrolladas en el plan de negocio.	

## NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año , a las \_\_h\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Grado: “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE DEDITOS DE PESCADO YELLOWFIN CONGELADOS HACIA SAN DIEGO - ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**”, para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** las estudiantes MOREIRA MERA MARIUXI MELINA Y CHINGA IVETTE.

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:

\_\_\_\_\_  
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

\_\_\_\_\_  
**Ec. Wilfrido Figueroa**  
DECANO DE LA FACULTAD  
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

\_\_\_\_\_  
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

\_\_\_\_\_  
**Eco. Fabián Sánchez.**  
DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

\_\_\_\_\_  
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

\_\_\_\_\_  
SINDICO(SECRETARIA) DE LA  
FACULTAD

## 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: MOREIRA MERA MARIUXI MELINA Y CHINGA MERO IVETTE MARIA.

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
Eco. Fabián Sánchez.	Director	
	Profesor-Miembro 1	
	Profesor-Miembro 2	
	Profesor-Miembro 3	

---

Eco. Wilfrido Figueroa  
**DECANO DE LA FACULTAD**

# DECLARACIÓN

Nosotras, MOREIRA MERA MARIUXI MELINA Y CHINGA MERO IVETTE MARIA, 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.

---

Egda. Moreira Mera Melina.

---

Egda. Chinga Mero Ivette.

# CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado titulado “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE DEDITOS DE PESCADO YELLOWFIN CONGELADOS HACIA SAN DIEGO - ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**”, ha sido desarrollado por las egresadas, MOREIRA MERA MARIUXI MELINA Y CHINGA MERO IVETTE MARIA, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad.

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

---

**Eco. Fabián Sánchez.**  
DIRECTOR DEL PROYECTO

## **DEDICATORIA.**

Dedico principalmente a Dios porque él me da la sabiduría y fuerzas para realizar esta tesis, me da salud y entendimiento para no rendirme en mis proyectos.

También dedico a mis padres, el Sr. Jacinto Moreira y la Sra. Filadelfia Mera, porque sin ellos no sería posible el culminar mis estudios universitarios, puesto que son el motor que le da sentido a mis metas.

A mi hermana, Marjorie Moreira, porque juntas hemos vencido muchas adversidades, más que un familiar, es mi amiga.

A mi director de tesis el Eco. Fabián Sánchez, por encaminarnos y guiarnos en todo el proceso de titulación, sus consejos y observaciones permitieron el desarrollo de este proyecto.

A mi novio, por su apoyo constante y por todo el amor demostrado a lo largo de mi carrera profesional.

Por último, a todos los profesores y compañeros que compartimos tanto tiempo de aprendizaje, y de manera en especial a mi compañera de tesis.

***Moreira Mera Mariuxi Melina.***



## **AGRADECIMIENTO.**

A mis padres de manera especial por su amor incondicional, por su paciencia y por ayudarme tanto emocionalmente como económicamente en el largo trayecto de mi formación profesional.

A mi director de tesis Eco. Fabián Sánchez, por ser ese profesor amigo guía que me ayudo en todo el proceso de estudio, y más aún en el desarrollo de este proyecto.

A todos los miembros del Consejo de Facultad y a mis catedráticos que durante mi carrera aprobaron con sus instrucciones del saber, que hoy puedo aplicar en el ámbito laboral.

A aquellas personas que de alguna u otra manera permitieron y aprobaron para realizar este trabajo.

***Moreira Mera Mariuxi Melina.***

## **DEDICATORIA.**

El presente trabajo lo dedico con todo mi cariño y amor a mi hija María Thais ya que ella fue el impulso para continuar, a Dios que me dio la oportunidad de vivir y así poder estar en este momento logrando esta etapa de mi vida, a mis padres Kleber y María que me otorgaron la vida y han sido mi impulso de guía y constante lucha GRACIAS por brindarme la confianza y creer en mí, aunque con altibajos pero siempre estuvieron presente.

Dedico este pequeño espacio a mi único hermano Marco que desde pequeños estuvimos juntos caminando y fuiste él que me dio desde niña la confianza, apoyándome e impulsándome a perder el miedo a los maestros dejando de lados tus miedos para demostrarme valentía y seguirte, jamás lo olvidare y estaré eternamente agradecida, quiero dejar plasmado mis palabras en este pequeño espacio sé que no serán lo suficiente para describir lo agradecida y bendecida que fui al tenerte como hermano, Dios permitió un pedazo de cielo al dejar que pasaras por nuestras vidas.

A mis hermanas Gisela, Viviana, Verónica que con su inteligencia y apoyo aportaron de algún modo para ver en ellas un modelo a seguir por estar conmigo siempre, las adoro mucho.

A mis compañeros de clases que son los que día a día te apoyan en las aulas a demostrar que se puede y que si sientes obstáculos te impulsan y te dicen vamos te doy la mano y continuemos que todos estamos aquí para apoyarte, se llegan a convertir en personas muy especiales en tu vida compartiendo risas, corajes, miedos, tristezas gracias infinita por el apoyo brindado.

A mis maestros por la paciencia y confiar en mí, por apoyarme en los momentos felices y los momentos tristes gracias infinita.

A todos que de alguna u otra manera aportaron con un granito de arena y me llenaron de sabiduría para culminar mi tesis.

***Chinga Mero Ivette María***

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento infinito es a Dios quién me ha dado la sabiduría, perseverancia y ha forjado mi camino acompañándome y levantándome de mis continuos tropiezos.

A mis padres Kleber y María por su apoyo económico y gran ejemplo de lucha, en especial a mi madre María “Mía” como cariñosamente la llamamos por su impulso y apoyo incondicional, por cuidarme, amarme, tener un plato de comida caliente después de cada jornada de estudio, por su paciencia y por cuidar de mi hija por todo y mucho más, por ser mi ejemplo de mujer y por demostrarme que por más tiempos difíciles que hayan siempre serán superados con mucho esfuerzo y fe y por cada detalle es guardado en mi mente y corazón.

A mis hermanas Verónica, Viviana, Gissela por hacerme reír en momentos de mucha tensión y que apoyaron con algunas ideas para trabajos o por apoyarme cuidando a mi hija, por motivarme demostrando estar pendientes de mi progreso.

A mi hija María Thais ya que por ella decidí continuar y luchar y para en un futuro se sienta orgullosa de su Mami, por tenerme paciencia y por cada día decirme estudia que yo también lo hago.

Agradezco a mi compañera y amiga Melina por confiar en trabajar juntas para la obtención de nuestro título.

Y un agradecimiento muy especial a mi hermano donde quiera que estés sé que estarás orgulloso como yo de ti “Markencho”

A mis amigos, a mis maestros y personas que pasan por tu vida y te dicen sigue adelante lo lograrás.

También agradezco al Ec. Fabián Sánchez que fue quien nos guio en este proceso motivándonos y aportando con sus conocimientos para la realización de nuestro trabajo final.

No me puedo ir sin agradecer a mis tías, tíos, primos, cuñada, en especial a mis tías Consuelo y Nancy (cariñosamente) por sus muestras de interés para ser una mujer luchadora, sin todas aquellas personas que estuvieron a mi lado no lo hubiera logrado, gracias por compartir en todo momento conmigo. Los quiero mucho y esos detalles son los que hacen crecer y valorar las cosas de la vida...

***Chinga Mero Ivette María***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XVIII
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES.....	1
1.1 YELLOWFIN ATUN .....	1
1.2 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.....	1
1.2.1. Tema. ....	1
1.2.2. Planteamiento del problema. ....	1
1.2.3. Objetivos. ....	2
1.2.3.1 Objetivo General.....	2
1.2.3.2 Objetivos Específicos. ....	2
1.2.4 Justificación e Importancia.....	3
1.2.5 Beneficiarios potenciales.....	4
1.2.6 Diseño metodológico .....	4
CAPÍTULO II.....	6
PLAN ESTRATÉGICO. ....	6
2.1.    OBJETIVOS DEL CAPITULO .....	6
2.2.    ANÁLISIS ESTRATÉGICO. ....	6
2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado).....	6
2.2.1.1. Macroambiente del negocio. ....	6
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales. ....	7
2.2.1.1.2. Factores demográficos.....	8
2.2.1.1.3. Condiciones económicas.....	10
2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia. ....	10
2.2.1.1.5. Factores políticos y legales.....	11
2.2.1.1.6. Tecnología imperante .....	12
2.2.1.2. Microambiente interno (Ecuador).....	13
2.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA. ....	17
2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria. ....	17
2.2.2.2 Análisis estructural del sector, 5 fuerzas de Porter.....	17
2.2.2.3 Identificación de la competencia incluidas sus estrategias...	19
2.2.3 ANÁLISIS FODA. ....	21

<b>2.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1 Visión y Misión.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2.Objetivos Estratégicos. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3. ESTRATEGIAS. ....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3.1. Cartera de Productos .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3.2 Matriz BCG.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3.3. Estrategias Genéricas de desarrollo.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3.4 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia. ....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3.5. Estrategias Competitivas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3.4. Estrategias de Desarrollo Internacional. ....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4. SISTEMA DE VALORES.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.4.1. Valores finales .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.4.2. Valores Operacionales.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>27</b>
<b>PLAN COMERCIAL. ....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO REFERENCIA.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.1 Tipo y estructura de mercado.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2 Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.3 Identificación y análisis de la competencia directa.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.4 Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar. 29</b>	
<b>3.3 COMPONENTES CENTRALES DEL PRODUCTO. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 COMPONENTE DE ENVASE. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.5 DISTRIBUCIÓN DE LAS CAJAS EN EL CONTENEDOR. ....</b>	<b>30</b>
<b>3.6 ESTRATEGIA DE MARCA. ....</b>	<b>30</b>
<b>3.7 ESTRATEGIA DE PRECIO.....</b>	<b>31</b>
<b>3.8 TÉRMINOS DE VENTA (INCOTERM) .....</b>	<b>31</b>
<b>3.9 PARTIDA ARANCELARIA. ....</b>	<b>31</b>
<b>3.10 FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTA UNITARIO (DE EXPORTACIÓN).32</b>	
<b>3.11 COSTO TOTAL UNITARIO.....</b>	<b>32</b>
<b>3.12 COSTOS LOGÍSTICOS. ....</b>	<b>33</b>
<b>3.13 MÉTODOS DE COBRO/PAGO INTERNACIONAL. ....</b>	<b>34</b>
<b>3.14 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>3.14.1 Modo de transporte. ....</b>	<b>35</b>

3.14.2 Puerto de Origen y Destino.....	35
3.14.3 Tipo de embalaje requerido.....	35
3.14.4 Tipo de Contenedor o Medio de Transporte. ....	35
3.15 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.....	36
3.16 EXIGENCIAS DE SEGURO.....	38
3.17 TIPOS DE REQUISITOS SANITARIOS Y FITOSANITARIOS.....	38
3.18 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	39
3.19 CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO. ....	39
3.20 CONCEPTO DE ESLOGAN.....	39
3.21 ESTRATEGIA DE MIX DE PUBLICIDAD. ....	39
3.22 ESTRATEGIA DE PROMOCIONES DE VENTAS. ....	39
3.23 PARTICIPACIÓN EN FERIAS COMERCIALES INTERNACIONALES. ....	40
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>41</b>
<b>PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>41</b>
4.1 Objetivo del capítulo. ....	41
4.2 Plan técnico. ....	41
4.2.1 Plan de producción.....	41
4.2.2 Localización. ....	42
4.2.3 Proceso productivo operacional. ....	42
4.3 Plan de abastecimiento de materias primas. ....	43
4.4 Plan de abastecimiento de insumos.....	44
4.5 Plan de abastecimiento de mano de obra. ....	44
4.6 Plan de abastecimiento de tecnología para la producción. ....	45
4.7 Plan Organizacional.....	45
4.7.1 Datos generales de la empresa.....	45
4.7.2 Arquitectura organizacional.....	46
4.7.3 Distribución de funciones y responsabilidades. ....	47
4.7.4 Requerimiento de activos fijos. ....	48
4.7.5 Requerimiento de personal para áreas administrativas. ....	48
4.7.6 Marco legal relacionado con la empresa.....	49
4.7.7 Plan de salida.....	50
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>51</b>
<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>51</b>
5.1 Objetivo del capítulo. ....	51



<b>5.2 Horizonte de tiempo del plan financiero.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3 Plan de inversión.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3.1 Inversión en activos fijos. ....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.2 Inversión en activos diferidos.....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.3 Inversión en capital de operación. ....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.4 Flujo de depreciaciones de activos fijos.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.5 Inversión total. ....</b>	<b>53</b>
<b>5.4 Plan de financiamiento. ....</b>	<b>54</b>
<b>5.4.1 Tabla de amortización. ....</b>	<b>54</b>
<b>5.5 Proyección de los ingresos. ....</b>	<b>56</b>
<b>5.5.1 Proyección de las ventas en unidades.....</b>	<b>56</b>
<b>5.5.2 Proyección del precio.....</b>	<b>57</b>
<b>5.5.3 Proyección de los ingresos en dólares.....</b>	<b>57</b>
<b>5.6 Proyección de costos y gastos. ....</b>	<b>58</b>
<b>5.6.1 Proyección de costos.....</b>	<b>58</b>
<b>5.6.2 Proyección de los gastos.....</b>	<b>59</b>
<b>5.7 Estado de pérdidas y ganancias. ....</b>	<b>60</b>
<b>5.8 Flujo de fondos del proyecto.....</b>	<b>62</b>
<b>5.9 Estado de situación financiera.....</b>	<b>63</b>
<b>5.10 Evaluación financiera del proyecto.....</b>	<b>65</b>
<b>5.10.1 VAN, TIR Y PAYBACK.....</b>	<b>65</b>
<b>5.10.2 Punto de equilibrio. ....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>70</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

El presente plan de negocios presenta una estructura basada en la creación de una empresa que se dedique a la exportación de deditos de pescado yellowfin congelados, con destino a la ciudad de San Diego en Estados Unidos.

Para lo cual de acuerdo a lo realizado en el transcurso del proyecto se tiene como objetivos el generar cada uno de los planes que componen el plan de negocios de esta manera, determinar en cada uno de ellos los diversos aspectos y recursos necesarios para la implementación de la empresa.

Con los datos obtenidos se observa que es necesario una inversión de **\$1'251.051,07**, donde las autoras aportan con un 15% cada uno equivalentes a \$187.657,66, y el 70% restante, es decir, \$875.735,75 serán financiado por medio de la obtención de un préstamo bancario.

Los indicadores de evaluación financiera demuestran un Van positivo, al igual que la TIR, por lo que se demuestra viabilidad para emprender el negocio, presentando una utilidad neta para el primer año de operaciones de \$190.630,96; y mediante el PAYBACK se concluye que la empresa recuperara su inversión en el tercer año de operaciones.

Al término del proyecto se redactan las conclusiones y recomendaciones donde se demuestra el cumplimiento de los objetivos y la viabilidad y rentabilidad del negocio.

## **INTRODUCCIÓN.**

El Ecuador se ha caracterizado por ser exportador de materia primas, tanto así, que el principal rubro es el petróleo; en este aspecto el gobierno central mediante la aplicación del Plan Nacional del Buen Vivir, plantea en su cuarto eje, el cambio a la matriz productiva, que busca que este país envíe hacia el exterior, mercancías con valor agregado.

De manera tradicional, el pescado ecuatoriano maneja buena acogida en los mercados internacionales, de manera en especial en Estados Unidos y Europa; sin embargo esta exportación se la realiza con el producto en estado bruto, congelado, o en conservas; por lo que las empresas en la actualidad buscan la diversificación de sus productos mediante la aplicación de valor agregado y que estos lleguen al consumidor final dentro de los países meta.

Dentro del mercado de Estados Unidos, se denota una gran aceptación por el pescado y marisco ecuatoriano, y es precisamente tendencia que conlleva a buscar alternativas de exportación, observando una oportunidad de negocio en los productos derivados del mar, con mayor énfasis en aquellos que presentan un sabor único y que el solo hecho de nombrarlo genere en la mente del consumidor sinónimo de delicia y exquisitez. Uno de estos productos ya se produce de manera interna en el Ecuador, y es los deditos de pescado específicamente de la clase yellowfin; el cual es expedido en los restaurantes gourmet, de clase media y en los populares comedores del país.

Al industrializar la producción de este producto, mediante el proceso de congelado se conserva los nutrientes y sabor característicos de esta receta ecuatoriana, de esta manera se pretende realizar la exportación de deditos de pescado yellowfin con destino al mercado de San Diego en Estados Unidos, aprovechando el número considerable de migrantes ecuatorianos, de latinos, y donde sus habitantes son reconocidos por la aceptación que estos brindan a los productos derivados de mar.

# **CAPÍTULO I.**

## **GENERALIDADES.**

### **1.1 YELLOWFIN ATUN**

El atún de aleta amarilla o "yellowfin", destaca por su gran tamaño, su carne firme y sabor intenso, que lo hacen único en el mundo.

Considerado una de las mayores especies de atún del mundo alcanza los 2,40 m y 175 kg– el atún de aleta amarilla o atún claro recibe su nombre debido a la brillante tonalidad de sus aletas, que lo distingue entre otros peces con los que habita. Habitante de aguas cálidas como las del Océano Índico o el Pacífico, destaca por su carne firme, de color rosado y sabor pronunciado, que suele consumirse asada o frita, aunque también es protagonista en recetas a base de pescado crudo, como el sashimi. Y además de estar riquísimo contiene una gran cantidad de Omega 3, proteínas y vitaminas A y D.<sup>1</sup>

### **1.2 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.**

#### **1.2.1. Tema.**

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE DEDITOS DE PESCADO YELLOWFIN CONGELADOS HACIA SAN DIEGO - ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.”

#### **1.2.2. Planteamiento del problema.**

La inexistencia de un plan de negocio para la exportación de deditos de pescado yellowfin congelados hacia San Diego - Estados Unidos de Norteamérica.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://aptcsupermercado.elcorteingles.es/reportajes/lo-mas-fresco/pescados-y-mariscos/detalle/atun-yellowfin-lo-tendras-muy-claro>

### **Formulación del Problema.**

¿Es factible elaborar un plan de negocios para la exportación de deditos de pescado yellowfin congelados, al mercado de San Diego – Estados Unidos de Norteamérica?

### **Delimitación del Problema.**

**Tema:** Plan de negocio para la exportación de deditos de pescado yellowfin congelados hacia San Diego - Estados Unidos de Norteamérica.

**Área:** Exportación.

#### **Espacio:**

ORIGEN: Manta - Manabí – Ecuador.

DESTINO: San Diego - Estados Unidos de Norteamérica.

**Sector:** Comercialización.

**Tiempo:** 2014 – 2019.

### **1.2.3. Objetivos.**

#### **1.2.3.1 Objetivo General.**

Elaborar un Plan de Negocio para la exportación de deditos de pescado yellowfin congelados hacia San Diego - Estados Unidos de Norteamérica.

#### **1.2.3.2 Objetivos Específicos.**

Cada uno de los siguientes objetivos, se lo realizara para cumplir con el desarrollo del proyecto, en donde cada punto se basa en un capítulo, para con ello llegar a cumplir lo propuesto como objetivo general.

- Elaborar un plan estratégico, donde se detalle la situación actual de la relación comercial bilateral Ecuador- Estados Unidos de Norteamérica, cuyo fin es cumplir con lo propuesto en el capítulo 2 de este proyecto.
- Definir las estrategias del marketing mix, a utilizar para ingresar con éxito al mercado de San Diego – E.E.U.U, a través de un plan comercial, siendo analizado en cada punto del capítulo 3.
- Establecer mediante un plan técnico - organizacional el uso adecuado de la tecnología y los diversos recursos necesarios para el proceso de exportación, detallando cada aspecto del plan en el capítulo 4.
- Diseñar un plan financiero que demuestre la viabilidad del presente plan de negocios, analizado y demostrado mediante el capítulo 5 del presente proyecto.

#### **1.2.4 Justificación e Importancia.**

Las exportaciones de pescado ecuatoriano de manera tradicional se la realiza en grandes volúmenes a mercados como el estadounidense y el europeo, por lo general esto se lo realiza con el producto en estado bruto, congelado, en conservas o enlatados, siendo utilizado para el consumo de los países importadores de diversas maneras.

Las empresas en el Ecuador, realizan estudios de mercados con miras a ofrecer el pescado con valor agregado, por lo que es común observar en la actualidad exportaciones de derivados de productos del mar, hacia mercados internacionales.

La especie yellowfin, es caracterizada por su sabor único, por lo que resulta favorable darle un valor agregado para poder ser comercializado y que tenga acogida en el exterior; en base a este precedente surge la oportunidad de negocio de producir filetes de pescado congelados para exportarlo a un mercado de gran aceptación como lo es Estados Unidos.

Al comprobar la factibilidad de esta exportación, se está resaltando la importancia que tendrá el proyecto, con miras a aportar en el cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno central, a presentar un nuevo producto dentro de la cartera ecuatoriana, a seguir con el impulso a las buenas relaciones comerciales bilaterales entre Ecuador y Estados Unidos.

Se aporta de manera significativa a mejorar la imagen comercial de la ciudad de Manta, el cual es reconocida como capital mundial del atún, donde su industria se ha especializado en la exportación de congelados, enlatados y conservas; sin embargo es necesario presentar productos nuevos que sirvan de guía y ejemplo para diversificar los productos que hasta ahora produce este cantón manabita.

En base a los precedentes presentados, se justifica el presente plan de negocios, con la oportunidad de exportar deditos de pescado congelado hacia Estados Unidos, empezando por el mercado de San Diego.

#### **1.2.5 Beneficiarios potenciales.**

El presente proyecto presenta como beneficiarios directos a las autoras del mismo, al considerarse una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, de igual manera se beneficiara de forma secundaria a los pescadores artesanales e industriales que se dediquen a la captura del pez yellowfin, así como todos los involucrados directa e indirectamente en este procesos.

#### **1.2.6 Diseño metodológico**

Se aplicara el método descriptivo, mediante el uso de la estadística, observando datos exactos sobre el tema que se investiga, de igual manera se empleara el método deductivo, partiendo del razonamiento en un marco general hasta llegar al punto particular que involucra aspectos relativos a la relación comercial bilateral entre Ecuador

y Estados Unidos, y de esta manera desarrollar los puntos establecidos dentro del plan de negocios.

La observación directa será aplicada a lo largo del proyecto, planificando y definiendo los aspectos relativos al proceso de elaboración de los deditos de pescado, y lo que concierne a este.

Al aplicar estos métodos, se permitirá la ejecución del proyecto, para obtener los resultados deseados y se pueda lograr la exportación de los deditos de pescado yellowfin congelados hacia San Diego en Estados Unidos.



# CAPÍTULO II.

## PLAN ESTRATÉGICO.

### 2.1. OBJETIVOS DEL CAPITULO

Elaborar un plan estratégico, donde se detalle la situación actual de la relación comercial bilateral Ecuador- Estados Unidos de Norteamérica, cuyo fin es cumplir con lo propuesto en el capítulo 2 de este proyecto.

### 2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Se definirá los diversos análisis estratégicos para determinar los aspectos internos y externos que involucran el proceso de exportación de deditos de pescado yellowfin congelados.

#### 2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado).

En la elección del mercado meta se ha seleccionado a Estados Unidos, presentado en cada uno de los siguientes puntos, los factores a considerar para su análisis.

##### 2.2.1.1. Macroambiente del negocio.



ProEcuador (2014), señala que: “Estados Unidos es una república federal constitucional, que está compuesta por 50 estados y un distrito federal; limita al norte con Canadá, al sur con México, al este con el Océano Atlántico y al oeste con el Océano Pacífico, aunque separado con Rusia por el estrecho de Bering”.<sup>2</sup>

La potencia que representa Estados Unidos, lo constituyen en un mercado atractivo para cualquier producto que se pretenda comercializar, de manera en especial aquellos de preparación rápida que aporten nutritivamente y en el ahorro de tiempo a los estadounidenses.

#### **2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.**

Estados Unidos es conocido como la tierra de las oportunidades, con una gran tradición al recibir extranjeros desde cualquier parte del mundo, convirtiéndolo en un país multicultural donde se mezclan diversos tipos de razas y tradiciones.

La sociedad estadounidense tiende a ser muy patriota sin embargo al ser un país multicultural es común que exista variedad en los diversos aspectos; uno de ellos es la gastronomía que está muy variada, y de apertura hacia nuevos productos y con más realce si este es originario de Sudamérica.

Podría denominarse como autóctona la gastronomía de los indios nativos de Norteamérica y el resto es una fusión de diferentes culturas gastronómicas llevadas a diferentes extremos, por una parte está la fastfood llena de su atractivo marketing, por otra parte está la comida tradicional fundamentada en las tradiciones ganaderas de antaño, tanto de ganado vacuno como ovino y caprino. Las comidas extranjeras más famosas son la China y la de sus vecinos de México<sup>3,4</sup>.

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.exteriores.gob.es/documents/.../estadosunidos\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/.../estadosunidos_ficha%20pais.pdf)

<sup>3</sup> Fuente: [es.wikipedia.org/wiki/Gastronomía\\_de\\_los\\_Estados\\_Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronomía_de_los_Estados_Unidos)

Los párrafos presentados en este punto, denotan los factores sociales y culturales de los estadounidenses, donde se aprecia el gran interés por los productos importados, y la variedad que ellos le dan a su gastronomía, donde sin dudar los deditos de pescado serán parte de su ingesta.

#### **2.2.1.1.2. Factores demográficos.**

ProEcuador (2014) “Guía comercial de Estados Unidos” señala que los factores demográficos de mayor importancia se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla N° 1**

<b>Población</b>	Estados Unidos tiene una población de 316'017.000 habitantes, y ocupa el tercer puesto a nivel mundial.
<b>Superficie total.</b>	Estados Unidos, es el cuarto país a nivel mundial con mayor superficie total, con 9'371.174 km <sup>2</sup>
<b>Densidad poblacional</b>	De acuerdo a su superficie total y al número de habitantes, Estados Unidos tiene una densidad poblacional de 34,2 hab/km <sup>2</sup>
<b>Etnias</b>	Estados Unidos dentro de las etnias reconocidas se encuentran: Blancos (79,96%) Afroamericanos (12,85%) Asiáticos (4,43%) Indios Americanos (0,97%) Hawaianos (0,18%) Hispanos (15,1%) del total de la

<sup>4</sup>Fastfood: Comida Rápida, estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente.

	población.
--	------------

Elaborado por: Las autoras.

Principales ciudades:

<b>PRINCIPALES CIUDADES DE ESTADOS UNIDOS</b>	
<b>Ciudades</b>	<b>Población</b>
Ciudad de Nueva York, Nueva York	8,244,910
Los Angeles, California	3,819,702
Chicago, Illinois	2,707,120
Houston, Texas	2,145,146
Philadelphia, Pensilvania	1,536,471
Phoenix, Arizona	1,469,471
San Antonio, Texas	1,359,758
San Diego, California	1,326,179
Dallas, Texas	1,223,229
San Jose, California	967,487

Fuente: Censo 2010 de los Estados Unidos

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Distribución de la edad por edad y sexo

<b>POBLACIONES POR EDADES Y SEXO</b>				
<b>Edades</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>Participación</b>
Menos de 5 años	9,939,070	10,262,292	20,201,362	6.5%
5 - 17 años	26,558,212	27,421,893	53,980,105	17.5%
18 - 24 años	15,090,667	15,581,421	30,672,088	9.9%
25 - 44 años	40,410,201	41,724,353	82,134,554	26.6%
45- 64 años	40,092,807	41,396,638	81,489,445	26.4%
65 años en adelante	19,811,848	20,456,136	40,267,984	13.0%
<b>Total</b>	<b>151,902,805</b>	<b>156,842,733</b>	<b>308,745,538</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo 2010 de los Estados Unidos

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Cada uno de los datos, presentados por medio de las tablas, demuestran el gran potencial del mercado estadounidense, convirtiéndose en una vitrina para exhibir el producto de este plan de negocios, se resalta la gran diversidad de culturas, y las grandes ciudades con la fuerza laboral, por lo que se considera un mercado altamente atractivo.

### 2.2.1.1.3. Condiciones económicas.

ProEcuador (2014) “Guía comercial de Estados Unidos”, señala que las principales condiciones económicas de Estados Unidos se resumen en las siguientes tablas:

**Tabla N° 2**

<b>FUERZA LABORAL</b>	En Estados Unidos, la fuerza laboral corresponde a 154'000.000 habitantes.
<b>PIB</b>	Estados Unidos ocupa el primer lugar en relación al PIB, con USD 16.72 billones.
<b>PIB PER CÁPITA</b>	Es de USD 52.800
<b>TASA DE INFLACIÓN</b>	Es de 1,5%
<b>TASA DE DESEMPLEO</b>	Es de 8,3%
<b>DISTRIBUCIÓN PIB POR SECTORES</b>	El PIB se distribuye en la Agricultura (1,2%); Industria (19,1%) y Servicios (79,7%)

**Elaborado por:** Las autoras.

Según la información presentada en la tabla, se muestra el poderío económico de Estados Unidos, situándolo en el primer lugar a nivel mundial de acuerdo a su PIB, considerando a este mercado con gran potencial para poder comercializar los deditos de pescado congelados.

### 2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.

Tal como se ha detallado en los diversos puntos desarrollados, el Ecuador es exportador de pescado pero en su estado bruto, congelado, enlatados o en conservas, por lo que los deditos de pescado se presenta como un producto nuevo en el mercado internacional, y son pocas las empresas que en la actualidad practican esta actividad.

Según la indagación realizada en la ciudad de Manta por parte de las autoras del proyecto, específicamente en la cámara de comercio del

cantón, existen las siguientes empresas que se encuentran exportando deditos de pescado congelados.

**Tabla N° 3<sup>5</sup>**

<b>NOMBRE EMPRESA</b>	<b>INFORMACIÓN RELEVANTE</b>
<b>Fresh Fish del Ecuador S.A.</b>	Ubicada en el Km 4.5 de la vía Manta – San Mateo; Exporta atún, bolitas de pescado, calamar, picudo, sardina todo con valor agregado, congelados y empacados al vacío; <sup>6</sup>
<b>Tunidos del Pacífico S.A.</b>	Ubicada en la Cdla. Marbella tras Panificadora Dandy en la ciudad de Manta; exporta enlatados y pesca fresca, en la actualidad está incursionando en la venta de ceviche y dedos de pescado.

**Elaborado por:** Las autoras.

#### **2.1.1.1.5. Factores políticos y legales**

ProEcuador (2014) señala que “El gobierno federal de Estados Unidos de América está constituido por 50 estados, así como un capital de distrito y territorios insulares. El gobierno federal está compuesto por tres diferente poderes: Legislativo, Ejecutivo y judicial. Estos poderes se confieren por la Constitución de Estados Unidos en el congreso, el presidente y las cortes federales, incluyendo la Corte Suprema. Las facultades y obligaciones de estas ramas son adicionalmente definidas por las actas del congreso, incluyendo la creación de los departamentos ejecutivos y cortes bajo la Corte Suprema”.<sup>78</sup>

<sup>5</sup> Tabla n° 4: Exportaciones de deditos de pescado

<sup>6</sup> Fuente: [freshfishecuador.com.ec/freshfish-nosotros.html](http://freshfishecuador.com.ec/freshfish-nosotros.html)

<sup>7</sup> Fuente: [www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC\\_GC2013\\_USA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC_GC2013_USA.pdf)

<sup>8</sup> La Constitution de los Estados Unidos es la Ley Suprema de los Estados Unidos de America, tiene un lugar central en el derecho y cultura política estadounidense.

Estados Unidos es un conjunto de estados cada uno con sus propias leyes que se derivan de la máxima ley que es la constitución, de igual manera representa políticamente un país poderoso en relación al resto del mundo.

#### **2.1.1.1.6. Tecnología imperante**

ProEcuador (2014), señala que: “Al igual que en la física y la química, fisiología, medicina, entre otros, desde la Segunda Guerra Mundial, los estadounidenses han dominado el campo de la informática, invirtiendo un 30% de su presupuesto en investigaciones científicas y tecnológicas para el desarrollo del País. El sector privado ha sido un punto focal para la investigación tecnológica en los Estados Unidos, y ha desempeñado un papel fundamental en este logro.”<sup>9</sup>

Grandes invenciones tecnológicas en Estados Unidos se dan hoy en día como el:

- Internet
- Computadora Personal
- Red de computadoras
- Procesador
- Microprocesador
- Láser
- Teléfono, teléfono móvil entre otros.

Estados Unidos representa el 40 por ciento de todo el gasto mundial en investigación y desarrollo científico, emplea a un 70 por ciento de los ganadores del Premio Nobel y alberga a alrededor de 30 de las 40 universidades más prestigiosas del planeta<sup>10, 11</sup>.

---

<sup>9</sup> Fuente:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_tecnol%C3%B3gica\\_e\\_industrial\\_de\\_Estados\\_Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_tecnol%C3%B3gica_e_industrial_de_Estados_Unidos)

<sup>10</sup> Fuente: <http://www.lavozdeg Galicia.es/sociedad/2008/06/12/00031213250991532106820.htm>

<sup>11</sup> Premio Nobel: galardón internacional que se otorga anualmente a personas que hayan llevado a cabo investigaciones o descubrimientos importantes o notables contribuciones a la humanidad.

### **2.1.1.2. Microambiente interno (Ecuador)**

La economía de Ecuador reflejó en su balanza comercial que durante enero y agosto del 2012, el valor acumulado de exportación de las mercancías ecuatorianas se ubica en 16,055.2 millones de dólares FOB, aportando el Petróleo Crudo con \$8,717.7 millones, el sector Agropecuario, Agroindustrial, Acuicultura y Pesca con \$4,963.4 millones, otros rubros \$2,374.1 millones; cifras comparadas con igual período del año anterior, se registran variaciones positivas de 8.5%, 10.7%, 2.5%, y 14.5% en el mismo orden.<sup>12</sup>

Las exportaciones del sector Agropecuario, Agroindustrial, Acuicultura y Pesca durante enero agosto del presente año manifiestan un incremento del 2.5%

La oferta exportable del sector de pesca y acuicultura con sus productos insignias como son el camarón y atún en conserva, representan el segundo y tercer rubro más importante del total de las exportaciones no petroleras ecuatorianas.

La industria pesquera atunera del país es la segunda más grande y moderna de América; y la calidad y volumen de exportación del camarón ecuatoriano lo ubica al país entre los más grandes exportadores a nivel mundial.

La actividad pesquera abarca todas las provincias costeras del Ecuador. De las provincias de El Oro, Manabí, Guayas y Esmeraldas provienen una variedad amplia de productos que se exporta.

### **Principales Productos**

Atún, Sardina, Albacora (Yellowfin), Dorado, Pez Espada, Miramelindos, Pámpano, Carita, Tiburón, Sierra, Merluza, Camarón,

---

<sup>12</sup> Del sitio web:  
[http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/phocadownloadpap/CExteriorVP/comercio%20exterior%202012\\_10.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/phocadownloadpap/CExteriorVP/comercio%20exterior%202012_10.pdf)



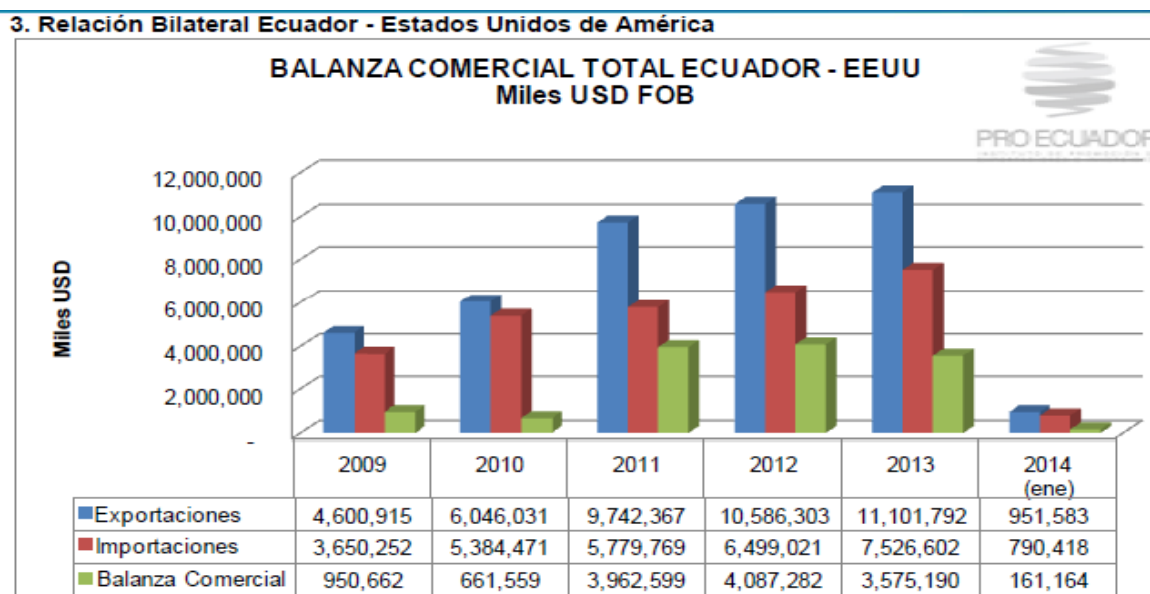
Melva, Wahoo, Macarela, Picudo, Calamar, Caballas, Jurel, Corvina, Pargo, Cherna, Harina de pescado.<sup>13</sup>

A escala mundial el Ecuador está bien situado como país productor y exportador, y para apoyo de esa gestión, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros cumple un rol importante, ya que es el ente de control de la pesca ilegal y del cumplimiento de la vedas.

Así mismo, el récord de exportación se ha logrado paulatinamente, a través de impulsos para incursionar en países que antes no demandaban el producto nacional.

En cinco años, los nuevos mercados que dieron apertura son: Vietnam, Marruecos, Sudáfrica, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Rumanía, Túnez, Singapur, Bulgaria, China, entre otras regiones.<sup>14</sup>

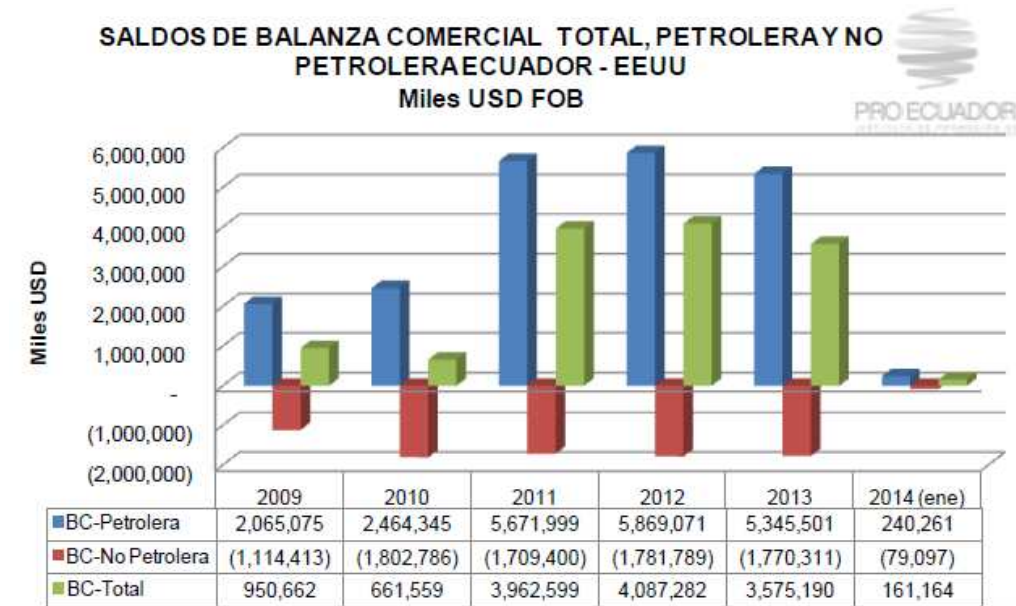
### Relación Comercial Ecuador – Estados Unidos.



<sup>13</sup> <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/>

<sup>14</sup> <http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/25/record-en-exportaciones-pesqueras/>

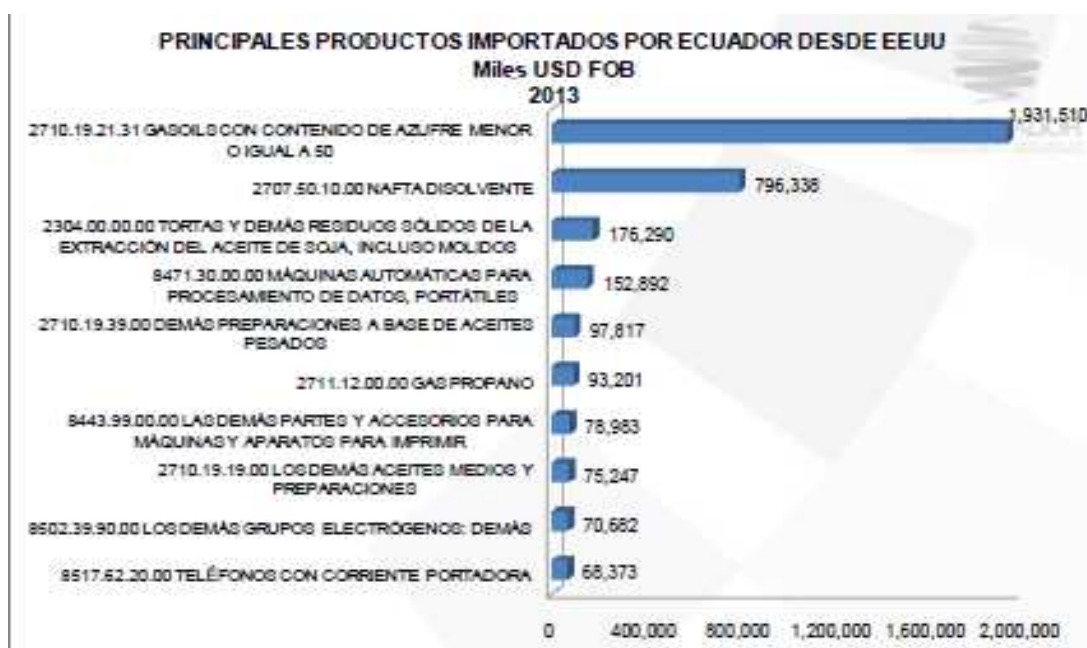
## Balanza Comercial No Petrolera Ecuador – Estados Unidos.



## Principales productos exportados por Ecuador a Estados Unidos.



## Principales productos importados por Ecuador desde Estados Unidos.



## Productos potenciales para el mercado de Estados Unidos.

PRODUCTOS POTENCIALES PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS		
Subpartida	Descripción	Valoración
0811.90	OTRAS FRUTAS CONGELADAS	Dilemas
1604.13	SARDINAS, SARDINELAS Y ESPADINES EN CONSERVA, ENTERO O EN TROZOS.	Dilemas
1803.20	PASTA DE CACAO, DESGRASADA TOTAL O PARCIALMENTE.	Dilemas
2007.99	LAS DEMÁS COMPOTAS, JALEAS, MERMELADAS, PURES Y PASTAS DE FRUTAS	Dilemas
3203.00	MATERIAS COLORANTES DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL	Dilemas
4411.14	TABLEROS DE FIBRA DE MADERA U OTRAS MATERIAS	Dilemas
6502.00	CASCOS PARA SOMBREROS, TRENZADOS O FABRICADOS POR UNION DE BANDAS (SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA O MOCORA)	Dilemas
0302.32	ATUNES DE ALETA AMARILLA, FRESCOS O REFRIGERADOS, EXCLUIDO HIGADOS	Estrellas
0304.91	FILETES Y DEMÁS PESCADOS CONGELADOS	Estrellas
0511.91	LOS DEMÁS PRODUCTOS DE PESCADOS O DE CRUSTACEOS, MOLUSCOS U OTROS	Estrellas
0603.11	ROSAS	Estrellas
0603.12	CLAVELES	Estrellas
0603.14	CRISANTEMOS	Estrellas
0603.90	FLORES Y CAPULLOS, PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS	Estrellas
0804.50	GUAYABAS, MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS	Estrellas
0813.40	LOS DEMÁS FRUTOS SECOS	Estrellas
0901.11	CAFE SIN TOSTAR, SIN DESCAFEINAR.	Estrellas
1008.90	LOS DEMÁS CEREALES	Estrellas
1207.99	LAS DEMÁS SEMILLAS INCLUIDO QUEBRANTADOS.	Estrellas
1211.90	LAS DEMÁS PLANTAS, PARTES DE PLANTAS	Estrellas
1513.29	LOS DEMÁS ACEITES DE PALMISTE O DE BABASU, Y SUS FRACCIONES	Estrellas
1604.20	LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADOS	Estrellas
1801.00	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO CRUDO O TOSTADO.	Estrellas
1805.00	CACAO EN POLVO SIN AZUCARAR NI EDULCORAR DE OTRO MODO	Estrellas
2005.51	ALUBIAS DESVAINADAS, PREPARADAS O CONSERVADAS, EXCEPTO EN VINAGRE, SIN	Estrellas
2008.91	PALMITOS, PREPARADOS O CONSERVADOS O CON ALCOHOL	Estrellas
2008.99	LAS DEMÁS FRUTAS PREPARADAS O EN CONSERVA, AL NATURAL O EN ALMIBAR.	Estrellas
2101.11	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS A BASE DE CAFE	Estrellas
2103.90	LAS DEMÁS PREPARACIONES PARA SALSAS Y SALAS PREPARADAS.	Estrellas
2301.20	HARINA, POLVO Y PELLETS, DE PESCADO O DE CRUSTACEOS, MOLUSCOS	Estrellas

## **2.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.**

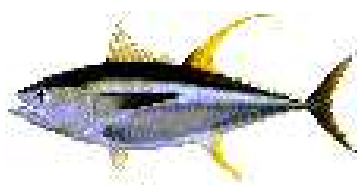
### **2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria.**

El yellowfin es un pez óseo del orden de los perciformes y familia de los túnidos. Tiene un cuerpo robusto y fusiforme, aleta caudal falciforme y de gran tamaño y de 8 a 10 pequeñas aletas bajo la segunda dorsal y detrás de la anal, la región pectoral es de color blanca azulada; el dorso, negro azulado y los flancos, grisáceos con manchas blancas. Su peso y tamaño depende de la variedad.

Este pez es conocido y pescado desde la antigüedad siendo uno de los de mayor tamaño que el hombre captura. Su dispersión geográfica es bastante amplia pues se extiende por las aguas templadas y tropicales de todos los océanos por donde realizan sus larguísimas migraciones lo que dificulta la conservación y el control de la pesca de muchas especies.

**Yellowfin** (Rabil, aleta amarilla, thunnus albacares)

#### **Ilustración**



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

**Cuadro N° 1 Fuerzas de Porter.**



**Elaborado por:** Las autoras.



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

**Fresh Fish del Ecuador CIA. LTDA.-** Es una empresa procesadora de pescado que ha sido concebida desde un principio con la finalidad de ofrecer productos de diferentes especies de pescados frescos y congelados, empacados al vacío y en diferentes presentaciones y tamaños.

La empresa inició sus procesos de producción con varios tipos de pescado, pero principalmente atún, dorado, wahoo, pez espada, miramelindo entre otros. Ofrecemos productos de pesca blanca en diferentes presentaciones, como filetes de pescado, pescado entero, pescado HGT, porciones entre otros.

Debido a la inversión realizada en tecnología y en el riguroso control de calidad en los procesos de producción podemos atender a los mercados internacionales, en las mejores condiciones de calidad y precio.<sup>15</sup>



**TUNIDOS DEL PACIFICO S.A.-** Es una empacadora de atún moderna y demás productos del mar que utiliza tecnología de punta y

<sup>15</sup><http://www.freshfishecuador.com/es/ipaginas/ver/G438/87/Nosotros/>

personal profesional altamente calificado quienes trabajan en un entorno donde se aplican las más altas normas de calidad respetando y protegiendo el medio ambiente para ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios 100% naturales. Ubicada en la ciudad de Manta primer puerto pesquero del Ecuador y capital atunera de la zona del Pacífico para el mundo.

Tunidos del Pacífico un mar de delicias para el mundo. Brindamos productos seleccionados para el mercado nacional e internacional. Somos una nueva alternativa de fabricación y comercialización moderna, seria y eficaz que piensa primero en la satisfacción de nuestros clientes y en la protección del medio ambiente. Actualmente están incursionando en una línea de pescado listo para consumir, con productos, como canelones de atún, ceviche listo, entre otros.<sup>16</sup>



---

<sup>16</sup>Del sitio web:  
[http://tunidosdelpacifico.com/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=11&lang=es](http://tunidosdelpacifico.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=11&lang=es)

### 2.2.3 ANÁLISIS FODA.

Tabla N° 4<sup>17</sup>

#### Análisis frente externo (oportunidades y amenazas)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Grandes posibilidades en el mercado de adquirir el producto a ofertar.</b></li><li>• <b>En la actualidad existe gran disposición para comprar productos listos para consumir.</b></li><li>• <b>Facilidades que brinda el gobierno central para el apoyo de la microempresa.</b></li><li>• <b>El número de inmigrantes en la ciudad de San Diego, y de manera en general de latinos que conocen el producto.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Temporada de vedas y aumento considerable de la captura de esta especie.</b></li><li>• <b>Alimentos listos para el consumo con gran competencia y variedad.</b></li><li>• <b>Dificultad para la adquisición de las maquinarias necesarias para la producción.</b></li><li>• <b>Grandes empresas con experiencia internacional y mercados ya posicionados.</b></li></ul>

**Elaborado por:** Las autoras.

---

<sup>17</sup> Análisis del frente externo



Tabla N° 5<sup>18</sup>

**Análisis frente interno (fortalezas y debilidades)**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modo de producción, con receta para el producto final de gran sabor.</b></li> <li>• <b>Facilidad para la obtención de la materia prima.</b></li> <li>• <b>Proceso productivo con eficiencia y eficacia en cada uno de los componentes de la cadena de valor.</b></li> <li>• <b>Autores del proyecto con conocimientos de comercio exterior y negociación internacional, para realizar el proceso y los trámites para la exportación.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poca experiencia de la empresa en producción para los mercados internacionales.</b></li> <li>• <b>Los recursos de la empresa son mínimos en comparación con las grandes empresas ya existentes.</b></li> </ul>

Elaborado por: Las autoras

## 2.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

### 2.3.1 Visión y Misión

FINGERSFISH S.A. Plantea su misión y visión de acuerdo a la protección del medio ambiente y cuidado del mar, al utilizar un producto derivado de él; con responsabilidad social de acuerdo a los principios éticos que fomentara la empresa.

#### **Visión.**

Ser en el 2019, una de las principales empresas en el Ecuador dedicada a la exportación de productos con valor agregado derivados del

---

<sup>18</sup> Análisis del frente interno

mar, que base su negocio en principios éticos, de responsabilidad social y con gran compromiso con el medio ambiente y los recursos naturales.

### **Misión.**

FINGERSFISH S.A., se caracteriza por ser una empresa exportadora de deditos de pescado de la especie yellowfin congelados, con producción de alta calidad, cumpliendo con eficiencia y eficacia cada uno de los procesos productivos, comprometida con el medio ambiente, los recursos naturales y responsabilidad social.

### **2.3.2. Objetivos Estratégicos.**

#### **Financieros:**

- Establecer una estructura financiera sólida, contando con la seguridad jurídica del mercado meta (ESTABILIDAD).
- Dar seguimiento y control a los indicadores de rentabilidad tales como VAN, TIR y ROI, así como la tasa de crecimiento de ventas, a través de esto lograr maximizarlos. (RENTABILIDAD)

#### **No financieros:**

- Aplicar estrategias de justo a tiempo que permitan reducir el tiempo de respuesta. (PROCESOS).
- Dar seguimiento a los requerimientos de los clientes y darle un valor alto dentro de la empresa para con esto aumenta la participación en el mercado meta (CLIENTES).
- Ser eficientes y eficaces al momento de tomar decisiones, conociendo el mercado meta su entorno y su comportamiento. (DESARROLLO)

- Brindar asesoramiento al cliente en la línea de producto ofertada, lo cual permita innovar en nuevos productos de acorde a la necesidad del mercado. Todo esto que traiga como fin ser reconocidos por calidad y marca. (IMAGEN)

### 2.3.3. ESTRATEGIAS.

#### 2.3.3.1. Cartera de Productos

FINGERSFISH S.A. exportara deditos de pescado yellowfin congelado en presentaciones de 40 unidades, equivalente a 1000 gramos, los cuales serán llenados en fundas de polietileno.

#### 2.3.3.2 Matriz BCG.



**Producto Estrella:** Por su ubicación en el cuadrante el producto tiene una alta participación y gran crecimiento de mercado, esto se comprobó al indagar sobre los deditos de pescado yellowfin en territorio estadounidense, por medio de la guía comercial de Estados Unidos, proporcionado por ProEcuador, lo cual representa mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

#### 2.3.3.3. Estrategias Genéricas de desarrollo.

La empresa FINGERSFISH S.A., ha definido el uso de la estrategia genérica de enfoque o alta segmentación, la cual pretende la concentración del negocio en atacar un grupo determinado de compradores, o dicho de otra forma un nicho de mercado, para lo cual se

segmenta el país, a tan solo San Diego, con ello se prevé cumplir las exigencias que demande el mercado seleccionado.

Para lo cual en la segmentación se llegara a mercados de elite, cumpliendo con las altas exigencias y normas para que los deditos de pescado congelado puedan ser comercializados sin ningún inconveniente en San Diego.<sup>19</sup>

#### **2.3.3.4 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia.**

La empresa FINGERSFISH S.A., determino como su estrategia de crecimiento intensivo, la penetración del mercado actual, esto debido a que al ser nueva en los mercados internacionales, no puede incursionar en nuevos mercados y peor aún desarrollar nuevos productos, sin antes tener posicionado los deditos de pescado congelados en San Diego; de esta manera se asegura una correcta estrategia dentro de un mercado especifico que le otorgue experiencia para luego incursionar en nuevos mercados con nuevos productos.

#### **2.3.3.5. Estrategias Competitivas.**

La estrategia competitiva escogida por parte de la empresa, es la del retador, que consiste en atacar al líder, con ello al ser la empresa nueva se enfoca en un ataque lateral atacando los puntos débiles de la principal competencia, aprender de ello y aplicarlo como una ventaja competitiva ante los demás.

#### **2.2.3.4. Estrategias de Desarrollo Internacional.**

Una vez más se reitera el status de nueva para la empresa, por lo que al escoger la estrategia de desarrollo internacional, esta tiende a ser alargar el ciclo de vida del productos, para de esta manera aprovechar la estructura que presenta el mercado y lograr que la etapa de introducción, de crecimiento y sobre todo de madurez sean prolongadas, con esto se aprovechara al máximo los deditos de pescado congelado dentro de San Diego.

---

<sup>19</sup>Elite: grupo minoritario de personas que tienen un estatus superior al resto de las personas de la sociedad.

Con esta estrategia se podrá controlar los tiempos de vida del producto y se establecerá como meta aplicar la mayor cantidad de estrategias posibles antes que los deditos de pescado lleguen a su etapa final.

## **2.3.4. SISTEMA DE VALORES**

### **2.3.4.1. Valores finales**

Los valores finales de la empresa FINGERSFISH S.A., son:

El respeto que debe existir en cada uno de los integrantes de la empresa.

La puntualidad como la carta de presentación de la empresa, no solo de los empleados sino al momento de realizar alguna reunión de negocios o de cualquier tipo.

Asegurar la calidad de los deditos de pescado, para que el producto sea reconocido internacionalmente.

Trabajar con ética y honestidad en cada uno de los procesos y demás aspectos relativos al entorno laboral y comercial.

### **2.3.4.2. Valores Operacionales**

FINGERSFISH S.A., aplicara los siguientes valores operacionales:

- Compromiso de servicio.
- Innovación.
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Calidad.

## CAPÍTULO III.

### PLAN COMERCIAL.

#### 3.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Definir las estrategias del marketing mix, a utilizar para ingresar con éxito al mercado de San Diego – E.E.U.U, a través de un plan comercial, siendo analizado en cada punto del capítulo 3.

#### 3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO REFERENCIA.

El mercado escogido para la comercialización de los deditos de pescado, es la ciudad de San Diego, la cual está situada en el extremo suroeste del Estado California, de quien se resalta los siguientes datos relevantes:

**Tabla N° 6** <sup>20</sup>

Nombre oficial	<b>San Diego City.</b>
Población	1 307 402 habitantes <sup>21</sup>
Densidad	1356,79 hab/km <sup>2</sup>
Población urbana	3 222 466 hab
Datos de interés	Es la octava ciudad con mayor número de habitantes en Estados Unidos. La ciudad hace frontera con Tijuana, Baja California, México a 24 km de distancia. Capital del Condado de San Diego, la ciudad tiene fama por su clima templado mediterráneo y sus extensas playas.

**Elaborado por:** Las autoras

<sup>20</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Diego\\_%28California%29](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Diego_%28California%29)

<sup>21</sup> Este dato fue obtenido en la web de la oficina del censo de Estados Unidos del 2010.

### **3.2.1 Tipo y estructura de mercado**

La ciudad de San Diego, se caracteriza por ser un mercado con gran variedad de productos; la forma de negociación existente al existir gran cantidad de latinos tiene sus raíces, en las diversas culturas que se encuentran en ese lugar.

Es común la presencia sobre todo de mexicanos, en los mercados locales y más aún en aquellos productos listos para el consumo humano, la cultura de San Diego, lo cataloga como un mercado de oportunidades para el tipo de producto como los deditos de pescado congelados.

Aquí existe un mercado de competencia perfecta donde no existe un solo competidor que tenga acaparado el mercado como tal, sino que cada comerciante tiene la oportunidad de desarrollar su empresa y ya depende de la habilidad de negociación que maneje para concretar y o cerrar alguna venta.

### **3.2.2 Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.**

San Diego tiene 1'307.402 habitantes<sup>22</sup>, para lo cual el mercado se segmenta de acuerdo a;

Factores sociodemográficos; está destinado a personas de cualquier edad, sin importar el sexo que tengan.

Factores socioeconómicos; está destinado a personas de clase social media alta y alta, o a la población económicamente activa que este en capacidad de adquirir el producto.

### **3.2.3 Identificación y análisis de la competencia directa.**

La competencia directa para la empresa FINGERSFISH S.A., está dada por aquellas organizaciones dedicadas a la exportación del pez yellowfin en sus diversos subproductos, y tal como se describió en el

---

<sup>22</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Diego\\_%28California%29](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Diego_%28California%29)

segundo capítulo de este proyecto, se encuentra definida por las siguientes empresas:

- **Fresh Fish del Ecuador CIA. LTDA.**
- **TUNIDOS DEL PACIFICO S.A.**
- **GONDI S.A.**

### **3.2.4 Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.**

El pescado yellowfin constituye un producto importante en la alimentación de la población americana, ya que tiene un gusto muy particular por el consumo de pescados y mariscos.

De igual manera, es necesario que la empresa FINGERSFISH S.A., tenga clara cuales serán esas ventajas competitivas que le permitirán alcanzar posicionamiento dentro del mercado de San Diego.

## **3.3 COMPONENTES CENTRALES DEL PRODUCTO.**

Los deditos de pescado tienen como su componente central el pez yellowfin, un alimento rico en vitamina E ya que 100 g. de este pescado contienen 15,80 mg. de vitamina E.<sup>23</sup>

## **3.4 COMPONENTE DE ENVASE.**

El envase para los deditos de pescado congelado de yellowfin se divide en:

### **Empaque primario:**

Para el empaque principal se utilizara fundas de polietileno<sup>24</sup>, las cuales servirán para llenar con 40 unidades de deditos de pescado y

---

<sup>23</sup> Fuente: <http://alimentos.org.es/dorada>



luego ser selladas al vacío, esta tendrá un tamaño de 50 centímetros de largo por 20 centímetros de ancho, para que se adapte a la forma del producto, de esta manera se llega a un peso neto de 1000 gramos, los cuales cada funda será laminada y etiquetada con el logotipo de la empresa

#### **Empaque secundario:**

Las fundas llenas de deditos de pescado congelado, serán embaladas en cajas de cartón conteniendo cada una un total de 18 unidades que dan como equivalencia un peso neto de 20 kg.

### **3.5 DISTRIBUCIÓN DE LAS CAJAS EN EL CONTENEDOR.**

Se detalla la distribución de las cajas estibadas en pallet dentro del contenedor reefer de 40 pies:

**Tabla N°7**

8 cajas de 20 kg por capa
8 capas de 8 cajas
64 cajas de 20 kg por pallet
En un contenedor de 40 pies, ingresan 20 pallets
Total 1280 cajas por contenedor, con un peso total de 25.600 kg

**Elaborado por:** Las autoras

### **3.6 ESTRATEGIA DE MARCA.**

La marca se eligió en base a la ubicación de captura y clasificación de la especie del producto que se pretende ofertar, a su vez representa el

---

<sup>24</sup> La gran utilización del polietileno en el mundo moderno es el resultado de la combinación de sus mejores propiedades, el Polietileno de Alta Densidad cuenta con estándares de calidad. Que permite ofrecer productos de alta resistencia y capacidad de carga.

nombre de la compañía con la finalidad de darla a conocer en nuevos mercados.

### **Ilustrador**



### **3.7 ESTRATEGIA DE PRECIO.**

Se considera la información recopilada en los siguientes puntos para la determinación del precio de exportación.

### **3.8 TÉRMINOS DE VENTA (INCOTERM<sup>25</sup>)**

ProEcuador (2014) señala que: “Las empresas nuevas al momento de escoger el término de venta lo deben realizar mediante el incoterm FOB”, donde FINGERFISH S.A., asume las responsabilidades de la mercancía hasta que esta se encuentre a bordo del buque en el puerto de origen.

### **3.9 PARTIDA ARANCELARIA.**

SENAE (2015), señala que “La partida arancelaria correspondiente a los dedos de pescado yellowfin congelados corresponde al número 1604.20.00.00; las demás preparaciones y conservas de pescado”, tal como lo muestra el ilustrador.

---

<sup>25</sup> Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

## Ilustrador

### Adm. de nomenclatura y características de mercancías

Lista de Código de Elemento		<input type="checkbox"/> Sección S.A. <input type="checkbox"/> Capítulo S.A. <input type="checkbox"/> Partida S.A. <input type="checkbox"/> Subpartida S.A. <input type="checkbox"/> Subpartida NANDINA <input type="checkbox"/> Subpartida ARIAN						
Subpartida	<input checked="" type="radio"/> Igual <input type="radio"/> Entre <input type="radio"/> En						Q	
Código de Norma (Base Legal)	Q	Fecha de Consulta	--Todo--				Q	
Tipo de Norma	Nombre de Norma							
Descripción de Elemento		PESCADO						
Búsqueda en resultados:		Subpartida	1604.20					Q Consultar

Resultado : 100

Tipo de Elemento	Subpartida	Código Completo	Código Suplementario	Descripción de Elemento	Código de Unidad Física	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha
PARTIDA S.A.	16.04	0000	0000	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO; CAVIAR Y SL		01/Ene/2003	
SUBPARTIDA S.A.	1604.10.00.00	0000	0000	-PESCADO ENTERO O EN TROZOS, EXCEPTO EL PESCADO PI		01/Ene/2003	
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Ene/1998	
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Jun/2001	
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	17/Dic/2008	
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Ene/2000	
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	23/Feb/1999	
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Sept/2001	
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	05/Ene/1999	

**Fuente:** SENA E

### 3.10 FIJACIÓN DEL PRECIO DE VENTA UNITARIO (DE EXPORTACIÓN).

Para fijar el precio de venta unitario, se considerara el Incoterm a utilizar, así como los diversos costos por concepto de traslado interno, de igual manera costos por producción y el margen de ganancia que prevé la empresa.

### 3.11 COSTO TOTAL UNITARIO.

Para el costo total unitario se expresa la siguiente información:

Tabla N° 8

<b>Costo de Exportación</b>	<b>U(1000 GR)</b>
<b>Materia prima directa</b>	<b>3,00</b>
<b>Costo Certificado de Origen</b>	<b>0,03</b>
<b>Costo Certificado fitosanitario u otros</b>	<b>0,03</b>
<b>Sunchos, Pallets</b>	<b>1,00</b>
<b>Materia prima indirecta</b>	<b>1,40</b>
<b>COSTO PRODUCTO</b>	<b>4,06</b>
<b>Transporte Interno</b>	<b>1,00</b>
<b>Gastos Afianzado de Aduanas</b>	<b>0,40</b>
<b>Utilidad de la empresa</b>	<b>1,50</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL EXPORTACION</b>	<b>\$8,00 FOB</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

### 3.12 COSTOS LOGÍSTICOS.

CHINGA, Ivette Y MOREIRA Melina (2015) "Indagacion realizada en diferentes puntos de informacion, sobre los costos logísticos" determinan los siguientes valores:

Tabla N°9

#### Costos logísticos.

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
<b>Traslado interno del contenedor desde la planta hasta al puerto de Guayaquil</b>	<b>\$550.00</b>

<b>Porteo de contenedores</b>	\$110.00
<b>Obtención de certificado de origen</b>	\$10.00
<b>Obtención de certificado sanitario</b>	\$25.00
<b>Costos para el servicio de antinarcóticos</b>	\$110.00
<b>Costos por agente afianzado de aduanas</b>	\$80.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$885,00</b>

**Elaborado:** Autoras de Tesis

Se resalta que las autoras investigaron el precio del flete y la línea naviera que lo realiza, sin embargo al emplearse como termino de venta el Incoterm FOB, los valores por flete y seguro le corresponden al comprador, pese a ello como dato referencial la empresa MAERK S.A., realiza el flete desde el puerto de Guayaquil hacia el puerto de San Diego, con un valor de \$5.500 dólares más un valor de \$150 por tramites como apertura y cierre de DAE.

### **3.13 MÉTODOS DE COBRO/PAGO INTERNACIONAL.**

La empresa considera utilizar como método de cobro para las ventas realizadas de deditos de pescado congelado en San Diego, las cartas de crédito, para lo cual se dará un plazo de 30 días donde se dé un anticipo del 50% del total de la exportación precio FOB.

### **3.14 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.**

Se especifican cual es la estrategia de distribución a utilizar por parte de la empresa FINGERFISH S.A., donde se empieza determinando el modo de transporte, el origen y destino y demás aspectos relativos a la distribución de los deditos de pescado yellowfin en San Diego.

#### **3.14.1 Modo de transporte.**

La empresa usara el modo de transporte marítimo, por medio del envío de buques de carga debido a su gran capacidad para transportar contenedores, y que en el siguiente punto se detalla el origen y destino de la mercancía.

#### **3.14.2 Puerto de Origen y Destino.**

El puerto de origen se sitúa en la provincia del Guayas, específicamente en el cantón Guayaquil, donde se encuentra el puerto más importante del país, quien en la actualidad maneja el 90% de la carga que se importa y exporta.

PORT SAN DIEGO (2015) señala que “El puerto de destino es el puerto de San Diego, el cual tiene una capacidad de 4.4 millones de toneladas métricas anuales, con una capacidad para 615.208 contenedores en sus terminales de descarga, se encuentra en el Océano Pacífico, por lo que la conexión con Ecuador es directa”.<sup>26</sup>

#### **3.14.3 Tipo de embalaje requerido.**

El embalaje está dado por cajas de cartón corrugado de 20 kg, las cuales serán estibadas por medio de pallets<sup>27</sup>.

#### **3.14.4 Tipo de Contenedor o Medio de Transporte.**

La empresa exportara los deditos de pescado yellowfin mediante un contenedor Reefer High Cuber de 40 pies. El ilustrador muestra las diferentes características que presenta.

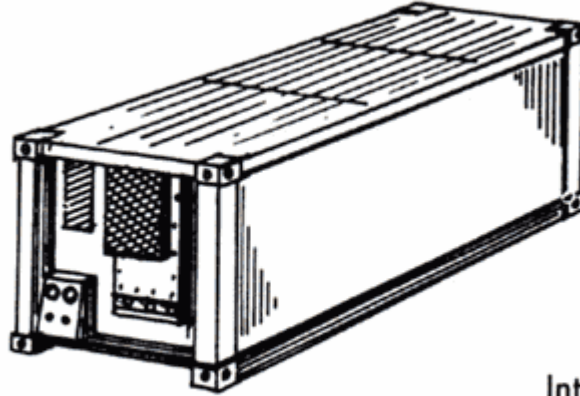
---

<sup>26</sup> Fuente: <https://www.portofsandiego.org/>

<sup>27</sup> Un pallet, es una estructura de agrupación de carga, fabricada generalmente con madera. La funcionalidad del pallet, es el transportar carga, donde se estiban cajas, sacos, yuntes o demás artículos embalados.

Ilustrador.<sup>28</sup>

## 40' High Cube Reefer Container



Payload: 56, 790 lbs  
Cubic Capacity: 2,325 cu. ft.

Interior  
L: 37' 11<sup>13</sup>/<sub>16</sub>"  
W: 7' 6"  
H: 8' 2<sup>1</sup>/<sub>16</sub>"

### 3.15 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.

ProEcuador (2014), señala que dentro de los documentos requeridos para realizar una exportación tenemos:

**Conocimiento de embarque:** Los datos que contiene son:<sup>29</sup>

**Tabla N° 10**

Datos del cargador.
Datos del exportador.
Datos del consignatario.
Datos del importador.
Nombre del buque.
Puerto de carga y de descarga.
Indica si el flete es pagadero en destino o en origen.
Importe del flete.

<sup>28</sup> Fuente: [www.oceanairlogistics.com](http://www.oceanairlogistics.com)

<sup>29</sup> Fuente: [www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC\\_GC2013\\_USA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC_GC2013_USA.pdf)

Marcas y números del contenedor o de los bultos.
Número del precinto.
Descripción de mercaderías, pesos bruto y neto, volumen y medidas.
Fecha de embarque.

**La factura comercial**, debería contener lo siguiente:<sup>30</sup>

**Tabla N° 11**

Descripción clara del artículo
Cantidad
Valor (ya sea precio pagado preferiblemente en dólares de Estados Unidos)
País de origen
Lugar de compra
Nombre de la empresa o persona que vende la mercancía
Ubicación de la empresa o persona que vende la mercancía
Nombre y dirección de la empresa o persona que compra la mercancía, si es distinta del Importador y
La dirección en Estados Unidos de la persona o empresa a la que los productos son enviados.

**LISTA DE EMPAQUE - PACKING LIST:** los principales datos que figuran en ella son:

**Tabla N° 12**

<sup>30</sup> Fuente: [www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC\\_GC2013\\_USA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC_GC2013_USA.pdf)



Datos del exportador.
Datos del importador.
Marcas y números de los bultos.
Lugar y fecha de emisión.
Modo de embarque
Cantidad de bultos y descripción de la mercadería.
Total de los pesos brutos y netos.
Tipo de embalaje.
Firma y sello del exportador.

Para finalizar un trámite obligatorio es **Certificado de Aplicación de Normas de la Reglamentación HACCP y un Certificado de Calidad que lo emite el Instituto Nacional de Pesca.**<sup>31</sup>

### **3.16 EXIGENCIAS DE SEGURO.**

De acuerdo al empleo del Incoterm FOB, como termino de venta para la exportación de deditos de pescado yellowfin congelado, la empresa no deberá aplicar un seguro para la mercancía en su traslado de un puerto a otro, pero si aplicara dentro de los costos logísticos, un seguro para el transporte interno del contenedor desde la planta procesadora hasta el puerto de Guayaquil.

### **3.17 TIPOS DE REQUISITOS SANITARIOS Y FITOSANITARIOS.**

Estados Unidos tiene una gran cantidad de normativa relacionada con la higiene e inocuidad de los alimentos importados y aplica el sistema Hazard Analysis & Critical Control Points HACCP<sup>32</sup> que es un sistema de

<sup>31</sup> Fuente: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8316/1/8284.doc>

<sup>32</sup> El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria,1 de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos.

administración a través del cual la seguridad de los alimentos es resguardada con análisis y control del proceso productivo.<sup>33</sup>

### **3.18 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.**

La estrategia de promoción permite implementar las mejores estrategias para que el producto a ofrecer se posicione permanentemente en la mente del consumidor americano.

### **3.19 CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO.**

Mediante la calidad y sabor que presenta los deditos de pescado yellowfin congelados, la empresa presenta su posicionamiento por atributos, donde se destacaran las cualidades nutritivas y gustativas para que este sea reconocido por parte del consumidor en San Diego.

### **3.20 CONCEPTO DE ESLOGAN**

La empresa opto como eslogan la siguiente frase:

“Deditos de pescado, como hechos en casa”

### **3.21 ESTRATEGIA DE MIX DE PUBLICIDAD.**

La principal estrategia para la publicidad será la creación de una página web, la cual tendrá como su dominio la siguiente dirección electrónica: [www.fingersfishsa.com.ec](http://www.fingersfishsa.com.ec)

### **3.22 ESTRATEGIA DE PROMOCIONES DE VENTAS.**

Las promociones de venta se maneja de acuerdo a la temporada y al volumen que está presente, tratando de implementar y estructurar nuevas estrategias que promuevan la expansión de la cartera de clientes,

---

<sup>33</sup> Fuente: [www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../03/P-1203-HABAS-EEUU.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../03/P-1203-HABAS-EEUU.pdf)

y que estas busquen incentivar a aquellos supermercados, consumidores y demás que muestren una fidelidad a la empresa.

### **3.23 PARTICIPACIÓN EN FERIAS COMERCIALES INTERNACIONALES.**

PORTAL DE FERIAS.COM (2015) señala que “Dentro del territorio estadounidense, en el transcurso del año se realizan distintas ferias gastronómicas”, por lo que se constituyen en una ventana al mundo para dar a conocer los deditos de pescado yellowfin congelados, a continuación se detallan las más relevantes:

#### **UnitedFresh 2015 Chicago: Feria Alimentos Frescos, USA<sup>34</sup>**

San Diego, Estados Unidos - USA. 10.06.2015 - 13.06.2014

#### **Expo Comida Latina 2015 Los Ángeles, USA<sup>35</sup>**

Anaheim, Estados Unidos - USA. 17.08.2015 - 19.08.2015

#### **Boston Seafood Show 2015: Feria del Pescado y Marisco USA<sup>36</sup>**

Boston, Estados Unidos - USA. 15.03.2015 - 17.03.2015

---

<sup>34</sup> Fuente: [www.portalferias.com/united-fresh-2014-chicago\\_19437.htm](http://www.portalferias.com/united-fresh-2014-chicago_19437.htm)

<sup>35</sup> Fuente: [www.feriasalimentarias.com/expocomidalatina/](http://www.feriasalimentarias.com/expocomidalatina/)

<sup>36</sup> Fuente: [www.portalferias.com/boston-seafood-show-2015\\_22552.htm](http://www.portalferias.com/boston-seafood-show-2015_22552.htm)

## CAPÍTULO IV

### PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL.

#### 4.1 Objetivo del capítulo.

Establecer mediante un plan técnico - organizacional el uso adecuado de la tecnología y los diversos recursos necesarios para el proceso de exportación, detallando cada aspecto del plan en el capítulo 4.

#### 4.2 Plan técnico.

La empresa FINGERFISH S.A., mediante la elaboración del plan técnico presenta los diferentes recursos necesarios para la producción de los deditos de pescado yellowfin congelados.

##### 4.2.1 Plan de producción.

La empresa exportara deditos de pescado yellowfin congelados con una capacidad máxima de producción de un contenedor reefer de 40 pies mensual, para lo cual es necesario presentar el siguiente plan de producción.

Tabla N°13

PRODUCCIÓN	FUNDAS DE 1000 GR C/U	CAJAS DE 20 KG (18 U c/u)	KG TOTALES DE PRODUCTO
Diario	914	46	914
Semanal	6.400	320	6.400
Mensual	25.600	1.280	25.600
Anual	307.200	15.360	307.200

Elaborado: Autoras de Tesis

#### **4.2.2 Localización.**

La empresa FINGERFISH S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Manta en el km 2 ½ de la vía Manta – San Mateo, para lo cual los estudios realizados por parte de la autora se determina la adquisición de un Terreno de 600 metros cuadrados.

#### **4.2.3 Proceso productivo operacional.**

Para la producción de deditos de pescado yellowfin congelados, es necesario seguir una secuencia la cual se detalla en los siguientes pasos:

**1.- Obtención de la materia prima;** El pescado yellowfin mediante convenios realizados con las flotas pesqueras tanto artesanales como industriales de la ciudad de Manta, llegara en un estado ya desvicerado hasta las instalaciones de la empresa.

**2.- Lavado y corte;** Se inicia el proceso de lavado del pescado, mediante chorros de agua a presión para eliminar cualquier anomalía bacteriana, y para limpiar de residuos de sangre la materia prima; en lo posterior mediante la maquinaria adquirida se procede a realizar el corte del pescado, en tiras en formas de dedos, que no sobrepasan los 50 centímetros de largo, para que puedan ser embalados en las fundas.

**3.- Preparación y precocido;** Los deditos de pescado ya cortado, pasan por un proceso de preparación donde se les agregara los aditivos de acuerdo a la receta de la empresa; mediante una cinta transportadora pasara al área de precocido, donde a través de la maquinaria se realizara este proceso.

**4.- Llenado y sellado al vacío;** Una vez se ha precocido los deditos de pescado, pasan al área de llenado, donde se estandariza que en cada funda con capacidad para 1000 gramos se introduzcan 40 unidades; una vez realizado este proceso la cinta transportadora agrupa las fundas para el sellado al vacío mediante la maquinaria correspondiente.

**5.- Congelación, etiquetado y embalaje;** Los deditos de pescado sellados al vacío pasan por una cámara de congelación, donde se les aplica un golpe de frío para que cumpla con el proceso de congelado; una vez realizado este proceso se procede al etiquetado mediante la maquina respectiva; la cinta sigue su traslado hasta el área de embalaje, donde se llenan las cajas de cartón con capacidad para 20 kilogramos, con 18 fundas ya llenas del producto.

**6.- Verificación final del producto;** Ya el producto final en las cajas de cartón pasan por una verificación final, para medir la calidad de los deditos de pescado y que este se encuentre en perfectas condiciones.

#### 4.3 Plan de abastecimiento de materias primas.

La materia prima será adquirida mediante las flotas pesqueras tanto artesanales como industriales de la ciudad de Manta, y para cumplir con el plan de producción, es necesario que se obtenga 1000 kilogramos de pescado yellowfin ya desviscerado al día.

Con este dato se puede maximizar la cantidad de pescado requerido anualmente, de acuerdo a las cajas que se producirán en ese lapso de tiempo, considerando que para la producción de una caja de 20 kilogramos con 18 unidades de 1000 gramos, es necesario 20 kilogramos de pescado yellowfin.

Entonces tenemos que anualmente, de acuerdo al plan de producción se necesitaran:

**Tabla N° 14**

MATERIA PRIMA DIRECTA					INFLACION ESTIMADA DEL PAÍS 3,20%	
					AÑO 2015	
RECURSO	USO	MEDIDA	COSTO UNIT.	COSTO X CAJA DE 20 KG	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL
Pescado yellowfin	20	KILOS	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 51,60	\$ 792.576,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 50,00</b>	<b>\$ 51,60</b>	<b>\$ 792.576,00</b>

**Elaborado:** Autoras de Tesis

#### 4.4 Plan de abastecimiento de insumos.

Los insumos necesarios para la producción de los deditos de pescado yellowfin congelados se resumen en la siguiente tabla, de acuerdo al plan de producción y considerando una caja de 20 kilogramos como la unidad.

Tabla N° 15

INSUMOS					INFLACION ESTIMADA DEL PAÍS 3,20%	
					AÑO 2015	
RECURSO	USO	MEDIDA	COSTO UNIT.	COSTO X CAJA DE 20 KG	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL
CAJAS CORRUGADAS	1	UNIDAD	\$ 1,25	\$ 1,25	\$ 1,29	\$ 19.814,40
FUNDA PARA SELLADO	18	UNIDAD	\$ 0,30	\$ 5,40	\$ 5,57	\$ 85.598,21
ETIQUETA	18	UNIDAD	\$ 0,20	\$ 3,60	\$ 3,72	\$ 57.065,47
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 10,25</b>	<b>\$ 10,58</b>	<b>\$ 162.478,08</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

#### 4.5 Plan de abastecimiento de mano de obra.

Sera necesario para la mano de obra contar con personal que se encuentre en los sitios aledaños a la empresa, con ello se estará contribuyendo al desarrollo del sector, y se ha determinado que para cumplir con el plan de producción previsto, se requerirá del siguiente personal:

Tabla N° 16

CANT.	MANO DE OBRA DESCRIPCION O CARGO	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL	12,15% APORTE PAT	SMV	360	SUELDO * 8,33%	VACACIONES	TOTAL MENSUAL	3,20%
					SUELDO /12	SMV /12	FDO RESERVA			2015
					13	14				
1	Jefe de área de producción	\$ 850	\$850,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 30,00	\$70,81	\$35,42	\$1.160,33	\$13.074,30
7	Obreros (360 c/u)	\$ 370	\$2.590,00	\$ 314,69	\$ 215,83	\$ 30,00	\$215,75	\$107,92	\$3.474,18	\$39.101,22
1	Transportista bodeguero	\$ 450	\$450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 30,00	\$37,49	\$18,75	\$628,41	\$7.091,10
1	Verificación final	\$ 510	\$510,00	\$ 61,97	\$ 42,50	\$ 30,00	\$42,48	\$21,25	\$708,20	\$7.988,58
<b>TOTAL</b>			<b>\$4.400,00</b>	<b>\$ 534,60</b>	<b>\$ 366,67</b>	<b>\$ 120,00</b>	<b>\$366,52</b>	<b>\$183,33</b>	<b>\$5.971,12</b>	<b>\$67.255,20</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

## 4.6 Plan de abastecimiento de tecnología para la producción.

La empresa para el proceso productivo de los deditos de pescado yellowfin congelados necesita de tecnología para cumplir con el plan de producción, la cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 17

TECNOLOGÍA PARA LA PRODUCCIÓN.			
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR	TOTAL
1	Máquina para corte de pescado en forma de deditos	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
1	Máquina para el proceso de precocido	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00
1	Máquina para el sellado al vacío	\$ 12.100,00	\$ 12.100,00
1	Máquina para el proceso de congelado	\$ 9.800,00	\$ 9.800,00
2	Máquina para el proceso de lavado	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
4	Bandas transportadoras	\$ 500,00	\$ 2.000,00
2	Máquina para sellado final del embalaje	\$ 180,00	\$ 360,00
1	Mini montacarga	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
2	Máquina para etiquetar	\$ 220,00	\$ 440,00
1	Máquina para embalaje de pallets.	\$ 1.110,00	\$ 1.110,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 50.810,00</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

## 4.7 Plan Organizacional.

Se detallara en los siguientes puntos, el plan organizacional que determina como se encuentra estructurada la empresa de acuerdo a su forma administrativa.

### 4.7.1 Datos generales de la empresa.

FINGERFISH S.A., es una empresa exportadora de deditos de pescado yellowfin congelados que presenta la siguiente información:

Tabla N° 18

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	FINGERFISH S.A.
---------------------	-----------------

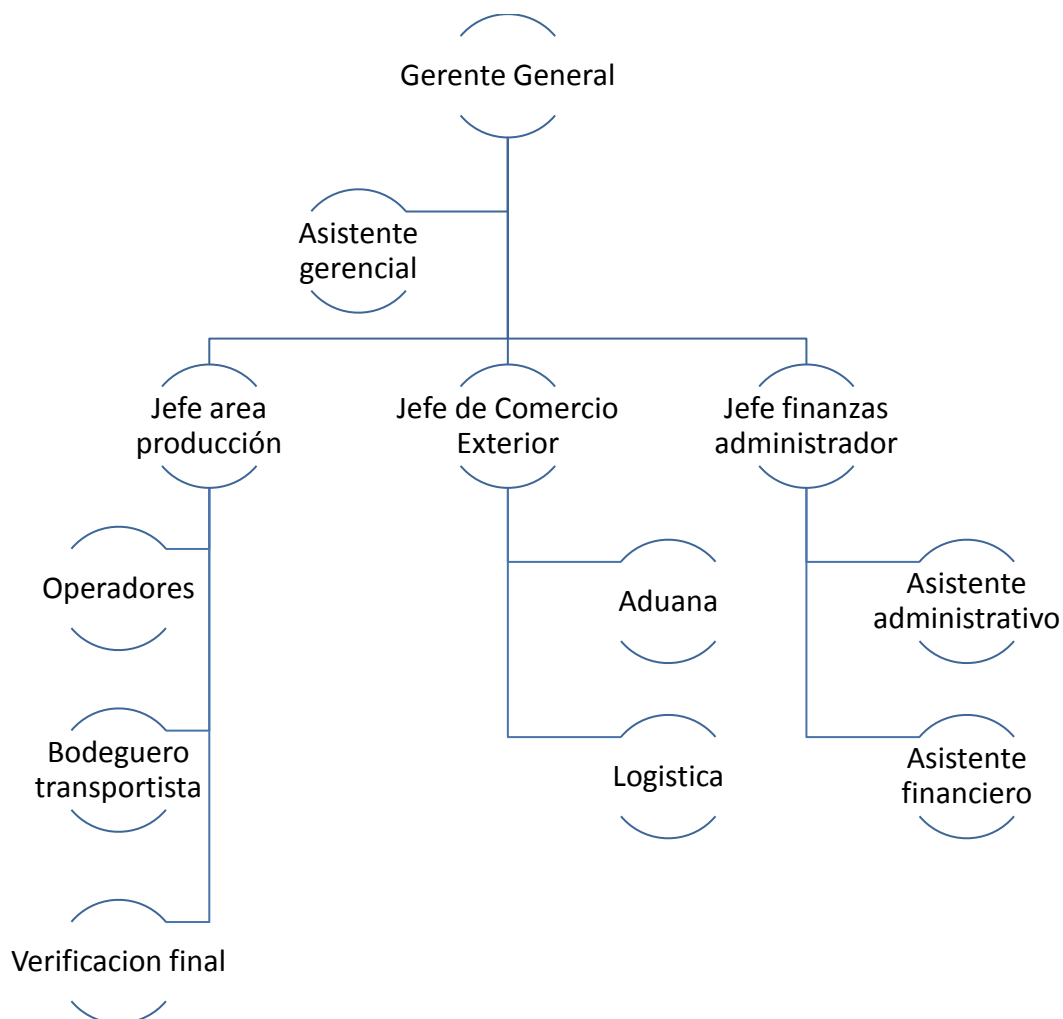


<b>RUC</b>	13152680890001
<b>UBICACIÓN</b>	MANTA, KM 2 ½ DE LA VÍA MANTA – SAN MATEO.
<b>PÁGINA WEB</b>	www.fingersfishsa.com.ec
<b>PERSONAL DE CONTACTO</b>	ING. IVETTE CHINGA ING. MELINA MOLINA.

**Elaborado:** Autoras de Tesis

#### 4.7.2 Arquitectura organizacional.

El siguiente organigrama muestra la arquitectura de la empresa y cada uno de sus integrantes:



**Elaborado:** Autoras de Tesis

#### **4.7.3 Distribución de funciones y responsabilidades.**

De acuerdo al organigrama de la empresa FINGERFISH S.A., las funciones y responsabilidades de cada integrante de la empresa son los siguientes:

**Gerente General;** Es la persona a cargo de la dirección de la empresa, entre sus funciones esta ser el representa legal de la compañía, trabajar en conjunto con cada uno de los departamentos para el cumplimiento de metas, citar a juntas para realizar las evaluaciones del desempeño laboral de los integrantes de la empresa.

**Asistente gerencial;** Es la persona encargada de asistir en todas las tareas encomendadas por parte del Gerente General, así como el manejo de su agenda y demás tramites propios de la gerencia. Por el tamaño de la empresa y al ser esta nueva será quien maneje la nómina, realice los pagos y reclutamiento de personal.

**Jefe área producción;** Tendrá a su cargo el departamento de producción de la empresa, será el responsable de cuidar y verificar cada uno de los procesos para la elaboración de los deditos de pescado yellowfin congelados, trabajara en conjunto con el Gerente General para el cumplimiento de las metas establecidas.

**Jefe de comercio exterior;** Sera el responsable directo de realizar el proceso de exportación y tramites afines a su área, tendrá a su cargo el personal que labore en ese departamento, trabajara en conjunto con el Gerente General para el cumplimiento de las metas establecidas.

**Jefe finanzas administrador;** Es la persona encargada de administrar y verificar las finanzas de la empresa, trabajara con personal a su cargo que serán los asistentes para cada labor, y en conjunto con el Gerente General para el cumplimiento de las metas establecidas.

#### 4.7.4 Requerimiento de activos fijos.

La empresa al ser nueva, necesita de activos fijos tanto para el área de producción como para el área administrativa, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla. N° 19

CANT.	ACTIVOS FIJOS	COSTO UNIT.	COST. TOTAL	TOTALES
	<b>TERRENO</b>			\$ 30.000,00
1	Terreno 600m2	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	
	<b>EDIFICIO</b>			\$ 21.000,00
	Construcción de la infraestructura	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	
	<b>MAQUINARIAS</b>			\$ 50.810,00
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			\$ 3.900,00
50	Archivadores	\$ 10,00	\$ 500,00	
	Implementos de oficina		\$ 1.000,00	
3	Acondicionador de aire	\$ 800,00	\$ 2.400,00	
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$ 10.800,00
6	Muebles para oficina	\$ 600,00	\$ 3.600,00	
8	Escritorios	\$ 450,00	\$ 3.600,00	
20	Sillas para la oficina	\$ 80,00	\$ 1.600,00	
10	Stand de archivadores	\$ 200,00	\$ 2.000,00	
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$ 5.600,00
8	Computadora de escritorio	\$ 600,00	\$ 4.800,00	
8	impresora	\$ 100,00	\$ 800,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 122.110,00</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

#### 4.7.5 Requerimiento de personal para áreas administrativas.

De acuerdo al organigrama de la compañía, se requiere de personal para las áreas administrativas, detallando esa información en la siguiente tabla:

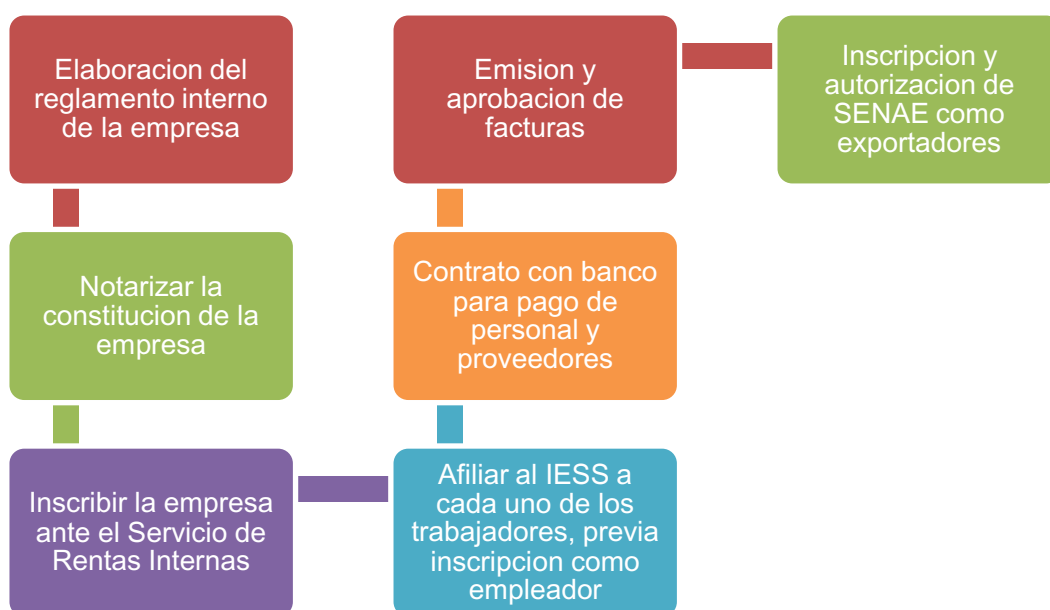
Tabla N° 20

CANT.	PERSONAL	SUELDO	12,15%	SMV	360	SUELDO *	VACACIONES	TOTAL MENSUAL	3,20%
	AREA			SUELDO /12	SMV /12	8,33%			2015
	DESCRIPCION O CARGO			APORTE PAT	13	14			
1	Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 30,00	\$ 83,30	\$ 41,67	\$ 1.318,13	\$ 14.818,00
1	Asistente Gerencial	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 30,00	\$ 49,98	\$ 25,00	\$ 802,88	\$ 9.034,80
1	Jefe Comercio Exterior	\$ 850,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 30,00	\$ 70,81	\$ 35,42	\$ 1.124,91	\$ 12.649,30
1	Aduana	\$ 550,00	\$ 66,83	\$ 45,83	\$ 30,00	\$ 45,82	\$ 22,92	\$ 738,47	\$ 8.311,90
1	Logística	\$ 550,00	\$ 66,83	\$ 45,83	\$ 30,00	\$ 45,82	\$ 22,92	\$ 738,47	\$ 8.311,90
1	Jefe administrador finanzas	\$ 850,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 30,00	\$ 70,81	\$ 35,42	\$ 1.124,91	\$ 12.649,30
1	Asistente administrativo	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 30,00	\$ 41,65	\$ 20,83	\$ 674,07	\$ 7.589,00
1	Asistente financiero	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 30,00	\$ 41,65	\$ 20,83	\$ 674,07	\$ 7.589,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 5.400,00</b>	<b>\$ 656,10</b>	<b>\$ 450,00</b>	<b>\$ 240,00</b>	<b>\$ 449,82</b>	<b>\$ 225,00</b>	<b>\$ 7.195,92</b>	<b>\$ 80.953,20</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

#### 4.7.6 Marco legal relacionado con la empresa.

FINGERFISH S.A., se constituirá como una empresa de Sociedad Anónima, para lo cual debe cumplir con los siguientes procesos



#### **4.7.7 Plan de salida.**

FINGERFISH S.A., realiza el presente plan de negocios, con miras a posicionar su producto, los deditos de pescado yellowfin congelados, en el mercado de San Diego, pero de igual manera se prevé que en caso de presentarse algún inconveniente en el nicho seleccionado, se optara por penetrar otro estados dentro de ese país; sin embargo en caso de que el problema presentado sea que el producto presenta problemas dentro de Estados Unidos, se planea la incursión en mercados emergentes como los asiáticos.

# **CAPÍTULO V**

## **PLAN FINANCIERO.**

### **5.1 Objetivo del capítulo.**

Diseñar un plan financiero que demuestre la viabilidad del presente plan de negocios, analizado y demostrado mediante el capítulo 5 del presente proyecto.

### **5.2 Horizonte de tiempo del plan financiero.**

El plan financiero presenta una proyección de cinco años, donde para lograr las estimaciones se tomara como referencia la inflación del país para los años siguientes, de esta manera y de acuerdo al INEC, se presenta la siguiente información.

<b>AÑOS</b>	<b>INFLACIÓN ESTIMADA</b>
<b>2015</b>	3,20%
<b>2016</b>	3,50%
<b>2017</b>	2,98%
<b>2018</b>	3,50%
<b>2019</b>	2,98%

**Elaborado:** Autoras de Tesis  
**Fuente:** INEC

### **5.3 Plan de inversión.**

FINGERFISH S.A., detalla en los siguientes puntos los diversos activos necesarios al igual que el capital de trabajo que derive en la inversión total requerida para el proyecto.

### 5.3.1 Inversión en activos fijos.

En el cuarto capítulo del proyecto, se detallan los activos fijos que necesita la empresa para el inicio de sus operaciones, para lo cual a manera de resumen se detalla en la siguiente tabla esta información.

**Tabla N° 21**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Terreno</b>	\$30.000
<b>Edificio</b>	\$21.000
<b>Maquinarias</b>	\$50.810
<b>Equipos de oficina</b>	\$ 3.900
<b>Muebles y enseres</b>	\$10.800
<b>Equipos de computación</b>	\$ 5.600
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$122.100</b>

**Elaborado:** Autoras de Tesis

### 5.3.2 Inversión en activos diferidos.

La empresa para la constitución y la obtención de los diversos permisos y patentes para el proceso de producción y exportación, requerirá de activos diferidos e intangibles, para lo cual se presenta la siguiente tabla:

**Tabla N° 22**

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Gastos de constitución</b>	\$2.500
<b>Patentes</b>	\$1.000
<b>Permisos</b>	\$1.000
<b>Gastos para registro como exportador</b>	\$1.500
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$6.000</b>

### 5.3.3 Inversión en capital de operación.

De acuerdo a los costos y gastos que se necesitan cubrir durante el primer año de operaciones, es necesario un capital inicial el cual tiene un valor de **\$1'122.941,07**; los cuales en el transcurso del plan financiero se mostrara la forma de financiarlos.

### 5.3.4 Flujo de depreciaciones de activos fijos.

Al conocer los activos fijos necesarios para la empresa, estos sufrirán una serie de depreciación de acuerdo a los años del horizonte del plan financiero, presentando esa información en la siguiente tabla:

**Tabla N° 23**

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			AÑOS					TOTAL DEPRECIADO
DESCRIPCION	VALOR	AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	
Edificio	\$ 21.000,00	10	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 10.500,00
Maquinarias	\$ 50.810,00	5	\$ 10.162,00	\$ 10.162,00	\$ 10.162,00	\$ 10.162,00	\$ 10.162,00	\$ 50.810,00
Equipos de Oficina	\$ 3.900,00	5	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 3.900,00
Muebles y Enseres	\$ 10.800,00	5	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 10.800,00
Equipos de Computación	\$ 5.600,00	5	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 5.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 92.110,00</b>		<b>\$ 16.322,00</b>	<b>\$ 16.322,00</b>	<b>\$ 16.322,00</b>	<b>\$ 16.322,00</b>	<b>\$ 16.322,00</b>	<b>\$ 81.610,00</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

### 5.3.5 Inversión total.

La empresa FINGERFISH S.A., como inversión total para el inicio de sus operaciones comerciales necesita de:

**Tabla: N° 24**

DETALLE	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS	\$122.100
ACTIVOS DIFERIDOS	\$6.000
CAPITAL DE OPERACIÓN	\$1'122.941,07



<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>\$1'251.051,07</b>
------------------------------	-----------------------

**Elaborado:** Autoras de Tesis

## 5.4 Plan de financiamiento.

Con el total de inversión, la empresa prevé que el financiamiento para cubrir esa cantidad se lo realizara de la siguiente manera:

**Tabla N° 25**

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>(%)</b>	<b>MONTO</b>
IVETTE CHINGA	15,00%	\$187.657,66
MELINA MOLINA	15,00%	\$187.657,66
PRESTAMO BANCARIO CFN	70,00%	\$875.735,75
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.251.051,07</b>

**Elaborado:** Autoras de Tesis

Cada una de las integrantes del proyecto, aportara con el 15% del total de la inversión, para que en conjunto formen como accionistas de la empresa el 30%; por otra parte se prevé la adquisición de un préstamo bancario a 60 meses plazo que cubra el horizonte del plan financiero, el cual está dado por la Corporación Financiera Nacional con una tasa de interés del 0,94% mensual.

### 5.4.1 Tabla de amortización.

Las autoras del proyecto aportan con el 30% del total de la inversión, por lo que el 70% restante será cubierto por un préstamo bancario a 60 meses de plazo, el cual se detalla su respectiva tabla de amortización.

Tabla N° 26

N°	MONTO POR CUOTA	MONTO POR INTERESES	MONTO POR CAPITAL	SALDO DE CAPITAL
0				\$875.735,75
1	\$19.149,98	\$8.210,02	\$10.939,96	\$864.795,79
2	\$19.149,98	\$8.107,46	\$11.042,52	\$853.753,27
3	\$19.149,98	\$8.003,94	\$11.146,05	\$842.607,22
4	\$19.149,98	\$7.899,44	\$11.250,54	\$831.356,68
5	\$19.149,98	\$7.793,97	\$11.356,01	\$820.000,67
6	\$19.149,98	\$7.687,51	\$11.462,48	\$808.538,19
7	\$19.149,98	\$7.580,05	\$11.569,94	\$796.968,25
8	\$19.149,98	\$7.471,58	\$11.678,41	\$785.289,85
9	\$19.149,98	\$7.362,09	\$11.787,89	\$773.501,95
10	\$19.149,98	\$7.251,58	\$11.898,40	\$761.603,55
11	\$19.149,98	\$7.140,03	\$12.009,95	\$749.593,60
12	\$19.149,98	\$7.027,44	\$12.122,54	\$737.471,06
13	\$19.149,98	\$6.913,79	\$12.236,19	\$725.234,87
14	\$19.149,98	\$6.799,08	\$12.350,91	\$712.883,96
15	\$19.149,98	\$6.683,29	\$12.466,70	\$700.417,26
16	\$19.149,98	\$6.566,41	\$12.583,57	\$687.833,69
17	\$19.149,98	\$6.448,44	\$12.701,54	\$675.132,15
18	\$19.149,98	\$6.329,36	\$12.820,62	\$662.311,53
19	\$19.149,98	\$6.209,17	\$12.940,81	\$649.370,72
20	\$19.149,98	\$6.087,85	\$13.062,13	\$636.308,59
21	\$19.149,98	\$5.965,39	\$13.184,59	\$623.123,99
22	\$19.149,98	\$5.841,79	\$13.308,20	\$609.815,80
23	\$19.149,98	\$5.717,02	\$13.432,96	\$596.382,84
24	\$19.149,98	\$5.591,09	\$13.558,89	\$582.823,94
25	\$19.149,98	\$5.463,97	\$13.686,01	\$569.137,94
26	\$19.149,98	\$5.335,67	\$13.814,32	\$555.323,62
27	\$19.149,98	\$5.206,16	\$13.943,82	\$541.379,80
28	\$19.149,98	\$5.075,44	\$14.074,55	\$527.305,25
29	\$19.149,98	\$4.943,49	\$14.206,50	\$513.098,75
30	\$19.149,98	\$4.810,30	\$14.339,68	\$498.759,07
31	\$19.149,98	\$4.675,87	\$14.474,12	\$484.284,95
32	\$19.149,98	\$4.540,17	\$14.609,81	\$469.675,14
33	\$19.149,98	\$4.403,20	\$14.746,78	\$454.928,36
34	\$19.149,98	\$4.264,95	\$14.885,03	\$440.043,33
35	\$19.149,98	\$4.125,41	\$15.024,58	\$425.018,76
36	\$19.149,98	\$3.984,55	\$15.165,43	\$409.853,32
37	\$19.149,98	\$3.842,37	\$15.307,61	\$394.545,71
38	\$19.149,98	\$3.698,87	\$15.451,12	\$379.094,60
39	\$19.149,98	\$3.554,01	\$15.595,97	\$363.498,63

40	\$19.149,98	\$3.407,80	\$15.742,18	\$347.756,44
41	\$19.149,98	\$3.260,22	\$15.889,77	\$331.866,68
42	\$19.149,98	\$3.111,25	\$16.038,73	\$315.827,94
43	\$19.149,98	\$2.960,89	\$16.189,10	\$299.638,85
44	\$19.149,98	\$2.809,11	\$16.340,87	\$283.297,98
45	\$19.149,98	\$2.655,92	\$16.494,06	\$266.803,91
46	\$19.149,98	\$2.501,29	\$16.648,70	\$250.155,22
47	\$19.149,98	\$2.345,21	\$16.804,78	\$233.350,44
48	\$19.149,98	\$2.187,66	\$16.962,32	\$216.388,11
49	\$19.149,98	\$2.028,64	\$17.121,34	\$199.266,77
50	\$19.149,98	\$1.868,13	\$17.281,86	\$181.984,91
51	\$19.149,98	\$1.706,11	\$17.443,87	\$164.541,04
52	\$19.149,98	\$1.542,57	\$17.607,41	\$146.933,63
53	\$19.149,98	\$1.377,50	\$17.772,48	\$129.161,15
54	\$19.149,98	\$1.210,89	\$17.939,10	\$111.222,05
55	\$19.149,98	\$1.042,71	\$18.107,28	\$93.114,77
56	\$19.149,98	\$872,95	\$18.277,03	\$74.837,74
57	\$19.149,98	\$701,60	\$18.448,38	\$56.389,36
58	\$19.149,98	\$528,65	\$18.621,33	\$37.768,03
59	\$19.149,98	\$354,08	\$18.795,91	\$18.972,12
60	\$19.149,98	\$177,86	\$18.972,12	-\$0,00

**Elaborado:** Autoras de Tesis

## 5.5 Proyección de los ingresos.

La empresa presenta los ingresos tanto en número de cajas vendidas como en dólares.

### 5.5.1 Proyección de las ventas en unidades.

Para efectos de la proyección de las ventas, se tomara como unidad la caja de 20 kilogramos con 18 unidades de 1000 gramos de deditos de pescado yellowfin congelados, con este dato se prevé un incremento del 5% de la producción en relación al año que le precede, y de acuerdo al plan de producción se obtienen los siguientes valores:

**Tabla. N° 27**

<b>CRECIMIENTO % PROYECTADO</b>				
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

<b>PROYECCION DE VENTAS POR CAJAS DE 20 KG (18 unidades)</b>				
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
15.360	16.128	16.934	17.781	18.670

**Elaborado:** Autoras de Tesis

### 5.5.2 Proyección del precio.

En el capítulo tres del presente proyecto, se determinó el costo total unitario por cada funda de 1000 gramos de deditos de pescado yellowfin congelado; para lo cual se realiza un cálculo para determinar el precio por caja que tendrá este producto y de acuerdo a la inflación estimada se proyectan los precios para cada año del plan financiero, obteniendo los siguientes valores:

**Tabla N° 28**

COSTO Y GASTO UNITARIO POR CAJA DE 20 KG	\$ 73,11	\$ 75,32	\$ 76,98	\$ 79,09	\$ 80,88
AÑOS PROYECTADOS	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
INFLACION ESTIMADA	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
PRECIO POR CAJA DE 20 KG					
\$100	\$ 100,00	\$ 103,50	\$ 106,59	\$ 110,32	\$ 113,61

**Elaborado:** Autoras de Tesis

### 5.5.3 Proyección de los ingresos en dólares.

Con la proyección de las ventas en cajas y el precio para cada año estimado, se presenta el valor en dólares que se obtendrán por estas ventas.

**Tabla N° 29**

<b>PROYECCION DE VENTAS EN DÓLARES.</b>				
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
\$1.536.000,00	\$1.669.312,51	\$1.805.010,93	\$1.961.671,43	\$2.121.135,71

**Elaborado:** Autoras de Tesis

## 5.6 Proyección de costos y gastos.

### 5.6.1 Proyección de costos.

De acuerdo a la capacidad productiva de la planta, y a lo desarrollado en el cuarto capítulo del proyecto, los valores correspondientes a los costos.

Tabla N° 30

#### MANO DE OBRA

MANO DE OBRA	2015	2016	2017	2018	2019
Jefe de área de producción	\$ 13.074,30	\$ 14.411,86	\$ 14.841,33	\$ 15.361,37	\$ 15.819,14
Obreros (360 c/u)	\$ 39.101,22	\$ 43.151,01	\$ 44.436,91	\$ 45.993,98	\$ 47.364,60
Transportista bodeguero	\$ 7.091,10	\$ 7.805,15	\$ 8.037,75	\$ 8.319,39	\$ 8.567,31
Verificación final	\$ 7.988,58	\$ 8.796,16	\$ 9.058,28	\$ 9.375,69	\$ 9.655,08
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 67.255,20</b>	<b>\$ 74.164,18</b>	<b>\$ 76.374,27</b>	<b>\$ 79.050,42</b>	<b>\$ 81.406,13</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

Tabla N° 31

#### MATERIA PRIMA

COSTOS	2015	2016	2017	2018	2019
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 792.576,00	\$ 861.365,26	\$ 931.385,64	\$ 1.012.222,46	\$ 1.094.506,02

Elaborado: Autoras de Tesis

Tabla N° 32

#### INSUMOS

COSTOS	2015	2016	2017	2018	2019
INSUMOS	\$ 162.478,08	\$ 176.579,88	\$ 190.934,06	\$ 207.505,60	\$ 224.373,73

Elaborado: Autoras de Tesis

Tabla N° 33

#### COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

CIF	2015	2016	2017	2018	2019
ENERGÍA ELECTRICA	\$ 1.255,73	\$ 1.312,39	\$ 1.369,87	\$ 1.428,06	\$ 1.486,84
DEPRECIACION	\$ 16.322,00	\$ 16.322,00	\$ 16.322,00	\$ 16.322,00	\$ 16.322,00
AGUA	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
TELEFONO	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
COSTOS LOGISTICOS	\$ 8.040,00	\$ 8.321,72	\$ 8.569,71	\$ 8.869,99	\$ 9.134,32
INTERNET	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.601,32</b>	<b>\$ 29.024,69</b>	<b>\$ 29.416,38</b>	<b>\$ 29.862,14</b>	<b>\$ 30.273,42</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

### 5.6.2 Proyección de los gastos.

De acuerdo a la capacidad productiva de la planta, y a lo desarrollado en el cuarto capítulo del proyecto, los valores correspondientes a los gastos.

Tabla N° 34

### NÓMINA ADMINISTRATIVA.

PERSONAL ADMINISTRATIVO	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente General	\$ 14.818,00	\$ 15.817,60	\$ 15.817,60	\$ 15.817,60	\$ 15.817,60
Asistente Gerencial	\$ 9.034,80	\$ 9.972,15	\$ 10.269,33	\$ 10.629,16	\$ 10.945,91
Jefe Comercio Exterior	\$ 12.649,30	\$ 13.971,96	\$ 14.388,33	\$ 14.892,50	\$ 15.336,29
Aduana	\$ 8.311,90	\$ 9.172,19	\$ 9.445,52	\$ 9.776,50	\$ 10.067,84
Logística	\$ 8.311,90	\$ 9.172,19	\$ 9.445,52	\$ 9.776,50	\$ 10.067,84
Jefe administrador finanzas	\$ 12.649,30	\$ 13.498,96	\$ 13.498,96	\$ 13.498,96	\$ 13.498,96
Asistente administrativo	\$ 7.589,00	\$ 8.372,23	\$ 8.621,72	\$ 8.923,83	\$ 9.189,76
Asistente financiero	\$ 7.589,00	\$ 8.372,23	\$ 8.621,72	\$ 8.923,83	\$ 9.189,76
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 80.953,20</b>	<b>\$ 88.349,53</b>	<b>\$ 90.108,71</b>	<b>\$ 92.238,87</b>	<b>\$ 94.113,95</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

Tabla N° 35

### OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS.

DESCRIPCION	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
	2015	2016	2017	2018	2019
AMORTIZACION	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
ENERGÍA ELECTRICA	\$ 1.238,40	\$ 1.281,79	\$ 1.319,99	\$ 1.366,24	\$ 1.406,96

AGUA	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
TELEFONO	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
INTERNET	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
MANTENIMIENTO	\$ 4.458,24	\$ 4.614,46	\$ 4.751,97	\$ 4.918,48	\$ 5.065,05
PRESUPUESTO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 1.981,44	\$ 2.050,87	\$ 2.111,99	\$ 2.185,99	\$ 2.251,13
INSUMOS DE LIMPIEZA	\$ 2.476,80	\$ 2.563,59	\$ 2.639,98	\$ 2.732,49	\$ 2.813,92
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.038,47</b>	<b>\$ 12.479,29</b>	<b>\$ 12.878,73</b>	<b>\$ 13.345,29</b>	<b>\$ 13.767,31</b>

Elaborado: Autoras de Tesis

## 5.7 Estado de pérdidas y ganancias.

Al conocer los ingresos, costos y gastos que demanda el proyecto en cada una de sus proyecciones, se estima el estado de pérdidas y ganancias para conocer la utilidad de la empresa, durante el tiempo del plan financiero.

Tabla N° 36

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
FINGERFISH S.A.					
PROYECCIÓN 5 AÑOS					
DESCRIPCION	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>\$ 1.536.000,00</b>	<b>\$ 1.669.312,51</b>	<b>\$ 1.805.010,93</b>	<b>\$ 1.961.671,43</b>	<b>\$ 2.121.135,71</b>
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 1.131.863,80</b>	<b>\$ 1.229.483,53</b>	<b>\$ 1.318.219,05</b>	<b>\$ 1.420.879,50</b>	<b>\$ 1.524.673,25</b>
Materia Prima	\$ 955.054,08	\$ 1.037.945,13	\$ 1.122.319,69	\$ 1.219.728,06	\$ 1.318.879,76
Mano de Obra	\$ 148.208,40	\$ 162.513,70	\$ 166.482,98	\$ 171.289,29	\$ 175.520,08
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 28.601,32	\$ 29.024,69	\$ 29.416,38	\$ 29.862,14	\$ 30.273,42
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 404.136,20	\$ 439.828,99	\$ 486.791,87	\$ 540.791,93	\$ 596.462,45
GASTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 12.038,47	\$ 12.479,29	\$ 12.878,73	\$ 13.345,29	\$ 13.767,31
GASTOS FINANCIEROS	\$ 93.068,77	\$ 76.411,86	\$ 57.781,34	\$ 36.943,37	\$ 13.636,40
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 299.028,96</b>	<b>\$ 350.937,84</b>	<b>\$ 416.131,80</b>	<b>\$ 490.503,27</b>	<b>\$ 569.058,74</b>

15% Participación de trabajadores	\$ 44.854,34	\$ 52.640,68	\$ 62.419,77	\$ 73.575,49	\$ 85.358,81
<b>UTILIDAD ANTES Impuesto Renta</b>	<b>\$ 254.174,62</b>	<b>\$ 298.297,16</b>	<b>\$ 353.712,03</b>	<b>\$ 416.927,78</b>	<b>\$ 483.699,93</b>
25% Impuesto Renta	\$ 63.543,65	\$ 74.574,29	\$ 88.428,01	\$ 104.231,95	\$ 120.924,98
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 190.630,96</b>	<b>\$ 223.722,87</b>	<b>\$ 265.284,02</b>	<b>\$ 312.695,84</b>	<b>\$ 362.774,95</b>

**Elaborado:** Autoras de Tesis



## 5.8 Flujo de fondos del proyecto.

Con la utilidad neta y demás valores ya descritos en el proyecto, se estima el flujo de fondos del proyecto

**Tabla. N° 37**

<b>FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO FINGERFISH S.A. PROYECCIÓN 5 AÑOS</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>INICIO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 190.630,96	\$ 223.722,87	\$ 265.284,02	\$ 312.695,84	\$ 362.774,95
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Depreciación		\$ 16.322,00	\$ 16.322,00	\$ 16.322,00	\$ 16.322,00	\$ 16.322,00
Amortización		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Par. Traba. Ingreso de efectivo		\$ 44.854,34	\$ 52.640,68	\$ 62.419,77	\$ 73.575,49	\$ 85.358,81
Partici. Traba. Egreso de efectivo			\$ (44.854,34)	\$ (52.640,68)	\$ (62.419,77)	\$ (73.575,49)
Imp. Renta Ingreso		\$ 63.543,65	\$ 74.574,29	\$ 88.428,01	\$ 104.231,95	\$ 120.924,98
Imp. Renta Egreso			\$ (63.543,65)	\$ (74.574,29)	\$ (88.428,01)	\$ (104.231,95)
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OP</b>		<b>\$ 125.820,00</b>	<b>\$ 36.238,97</b>	<b>\$ 41.054,81</b>	<b>\$ 44.381,66</b>	<b>\$ 45.898,36</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión en Activos Fijos	\$ (128.110,00)					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ (1.143.902,27)					
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ (1.272.012,27)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
Préstamo Bancario	\$ 890.408,59	\$ (140.581,30)	\$ (157.238,21)	\$ (175.868,72)	\$ (196.706,69)	\$ (220.013,67)
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 890.408,59</b>	<b>\$ (140.581,30)</b>	<b>\$ (157.238,21)</b>	<b>\$ (175.868,72)</b>	<b>\$ (196.706,69)</b>	<b>\$ (220.013,67)</b>
<b>FLUJO TOTAL</b>	<b>\$ (381.603,68)</b>	<b>\$ 175.869,66</b>	<b>\$ 102.723,64</b>	<b>\$ 130.470,11</b>	<b>\$ 160.370,80</b>	<b>\$ 188.659,64</b>

## 5.9 Estado de situación financiera.

**Tabla. N° 38**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
FINGERFISH S.A  
PROYECCIÓN A 5 AÑOS

Cuentas	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja	\$ 1.143.902,27	\$ 1.319.771,93	\$ 1.422.495,57	\$ 1.552.965,68	\$ 1.713.336,48	\$ 1.901.996,12
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 1.143.902,27</b>	<b>\$ 1.319.771,93</b>	<b>\$ 1.422.495,57</b>	<b>\$ 1.552.965,68</b>	<b>\$ 1.713.336,48</b>	<b>\$ 1.901.996,12</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Terreno	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Edificio	\$ 21.000,00	\$ 18.900,00	\$ 16.800,00	\$ 14.700,00	\$ 12.600,00	\$ 10.500,00
Maquinarias	\$ 50.810,00	\$ 40.648,00	\$ 30.486,00	\$ 20.324,00	\$ 10.162,00	\$ -
Equipos de oficina	\$ 3.900,00	\$ 3.120,00	\$ 2.340,00	\$ 1.560,00	\$ 780,00	\$ -
Muebles y enseres	\$ 10.800,00	\$ 8.640,00	\$ 6.480,00	\$ 4.320,00	\$ 2.160,00	\$ -
Equipos de computación	\$ 5.600,00	\$ 4.480,00	\$ 3.360,00	\$ 2.240,00	\$ 1.120,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 122.110,00</b>	<b>\$ 105.788,00</b>	<b>\$ 89.466,00</b>	<b>\$ 73.144,00</b>	<b>\$ 56.822,00</b>	<b>\$ 40.500,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
Gastos de constitución	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ -
Patente y permisos	\$ 1.000,00	\$ 900,00	\$ 800,00	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 500,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 4.900,00</b>	<b>\$ 3.800,00</b>	<b>\$ 2.700,00</b>	<b>\$ 1.600,00</b>	<b>\$ 500,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.272.012,27</b>	<b>\$ 1.430.459,93</b>	<b>\$ 1.515.761,57</b>	<b>\$ 1.628.809,68</b>	<b>\$ 1.771.758,48</b>	<b>\$ 1.942.996,12</b>
<b>PASIVOS</b>						

PATICIPACION DE LOS TRABAJADORES		\$ 44.854,34	\$ 52.640,68	\$ 62.419,77	\$ 73.575,49	\$ 85.358,81
Impuestos por Pagar		\$ 63.543,65	\$ 74.574,29	\$ 88.428,01	\$ 104.231,95	\$ 120.924,98
Préstamo Bancario a Corto Plazo		\$ 157.238,21	\$ 175.868,72	\$ 196.706,69	\$ 220.013,67	
Préstamo Bancario a Largo Plazo	\$ 890.408,59	\$ 592.589,09	\$ 416.720,36	\$ 220.013,67		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 890.408,59</b>	<b>\$ 858.225,29</b>	<b>\$ 719.804,05</b>	<b>\$ 567.568,14</b>	<b>\$ 397.821,11</b>	<b>\$ 206.283,79</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>						
CAPITAL SUSCRITO	\$ 381.603,68	\$ 381.603,68	\$ 381.603,68	\$ 381.603,68	\$ 381.603,68	\$ 381.603,68
UTILIDAD RETENIDA ACUMULADA		\$ 190.630,96	\$ 414.353,84	\$ 679.637,86	\$ 992.333,70	\$ 1.355.108,64
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 381.603,68</b>	<b>\$ 572.234,64</b>	<b>\$ 795.957,52</b>	<b>\$ 1.061.241,54</b>	<b>\$ 1.373.937,38</b>	<b>\$ 1.736.712,33</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.272.012,27</b>	<b>\$ 1.430.459,93</b>	<b>\$ 1.515.761,57</b>	<b>\$ 1.628.809,68</b>	<b>\$ 1.771.758,48</b>	<b>\$ 1.942.996,12</b>

**Elaborado:** Autoras de Tesis

## 5.10 Evaluación financiera del proyecto.

### 5.10.1 VAN, TIR Y PAYBACK.

Con el flujo de fondos del proyecto y mediante la aplicación de las funciones ofimáticas del Excel, se procede a realizar el cálculo de los indicadores de la evaluación financiera con la finalidad de determinar si la empresa de deditos de pescado yellowfin congelados es viable o no.

Con este precedente se obtiene los siguientes datos:

**Tabla N° 39**

FLUJO TOTAL		PAYBACK
INVERSIÓN INICIAL	\$ (381.603,68)	
AÑO 1	\$ 175.869,66	\$ (205.734,02)
AÑO 2	\$ 102.723,64	\$ (103.010,38)
AÑO 3	\$ 130.470,11	\$ 27.459,73
AÑO 4	\$ 160.370,80	\$ 187.830,53
AÑO 5	\$ 188.659,64	\$ 376.490,17
<b>VAN</b>	<b>\$ 149.392,80</b>	
<b>TIR</b>	<b>27,39%</b>	

**Elaborado:** Autoras de Tesis

La información presentada demuestra que el VAN es mayor a cero, y la TIR, presenta un 27,39%, valores que denotan la viabilidad del proyecto, de igual manera según el PAYBACK, la empresa recupera su inversión en el tercer año de operaciones y de acuerdo a los estados presentados en los puntos anteriores, se prevé utilidad en todos los años del plan financiero.

### 5.10.2 Punto de equilibrio.

**Tabla N° 40**

DATOS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO	
INGRESOS	\$ 1.536.000,00
COSTOS FIJO	\$ 188.848,19

COSTOS VARIABLES	\$ 955.054,08
CANTIDAD EN CAJAS DE 20 KG	15.360
PRECIO	\$ 100,00

**Elaborado:** Autoras de Tesis

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio es la siguiente:

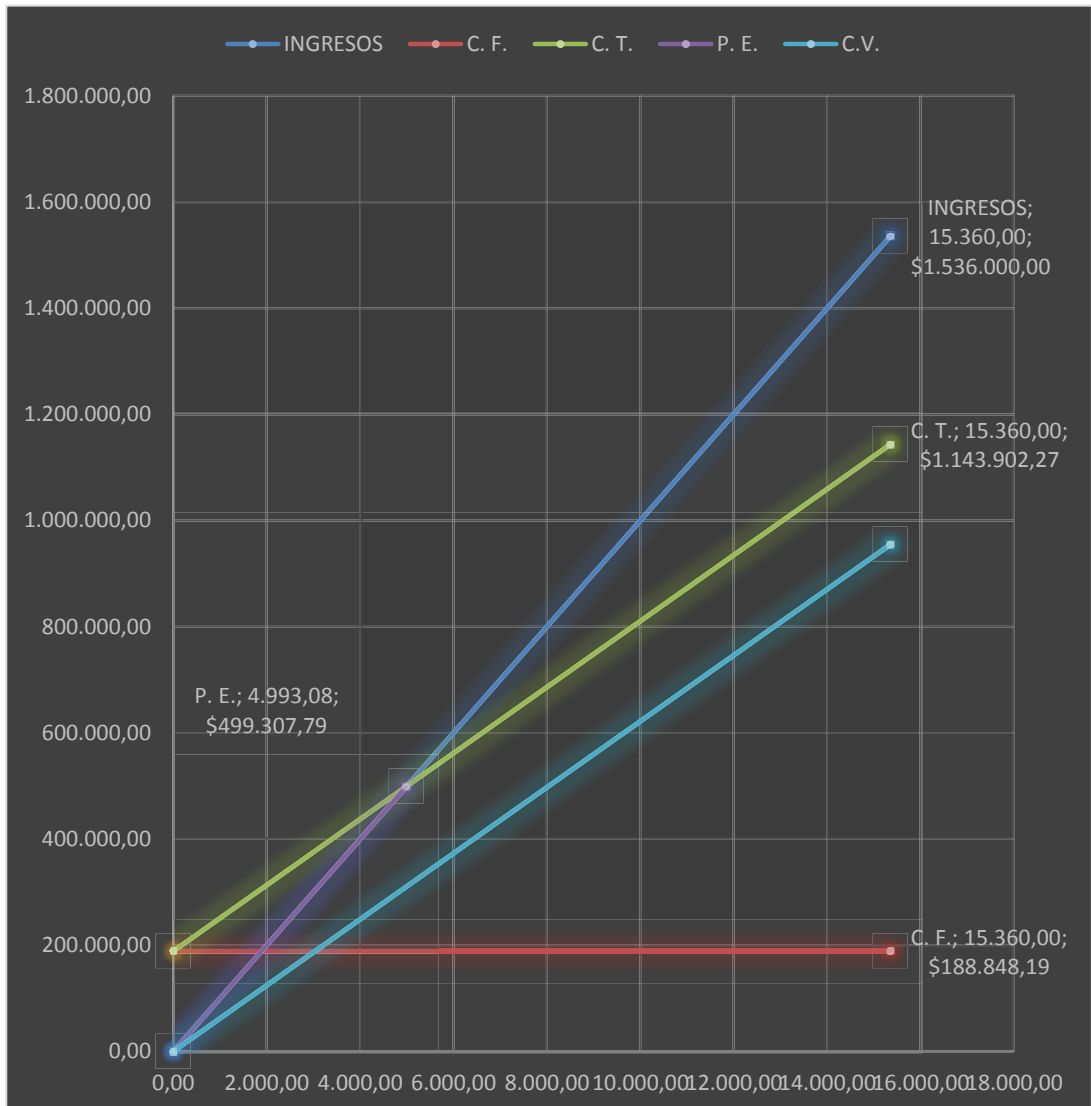
<b>EN DÓLARES</b>	$PE = CF / (1 - (CVUNITARIO/PRECIO))$
<b>EN CANTIDAD</b>	$PE = CF / (PRECIO - CVAR UNITARIO)$

Reemplazando valores se obtiene:

<b>PRIMER AÑO</b>	<b>2015</b>
<b>PE \$</b>	\$ 499.307,79
<b>PE Q</b>	4.993

En la interpretación del punto de equilibrio, se expresa que la empresa debe vender 4.993 cajas de 20 kilogramos de deditos de pescado yellowfin congelados, equivalentes a \$499.307,79 para obtener el equilibrio entre la oferta y la demanda.

De manera gráfica el punto de equilibrio se representa así:



**Elaborado:** Autoras de Tesis

## **CONCLUSIONES.**

Al terminar el proyecto se concluye que:

La diversificación de los productos no tradicionales en cuanto a la balanza comercial del Ecuador, debe ser tema de vital importancia, no solo para lograr el cambio de matriz productiva que impulsa el gobierno central, sino también para que actué como una fuente de progreso socioeconómico en los ecuatorianos, de esta manera se logre esa calidad de vida que tanto se anhela.

La exportación de deditos de pescado yellowfin congelados representa una oportunidad de negocio viable debido a la buena cantidad de materia prima que se puede adquirir en la ciudad y sus alrededores, de igual manera constituye un producto de fácil producción con una utilidad empresarial considerable, por lo que deriva en un excelente producto comercial.

La competencia externa es un factor de profundo análisis, por lo cual se debe tomar las respectivas precauciones, más que todo sobre los productos sustitutos ya existentes en el mercado.

Las estrategias presentadas en cada punto desarrollado deberán ser sometidas a una revisión y actualización de acuerdo a la creciente demanda del mercado y a los diversos aspectos propios del mercado meta.

Si bien la inversión es una cifra considerable, esta se podrá solventar con la adquisición de un préstamo y de igual forma con la presentación del plan de negocios y la demostración de la viabilidad y rentabilidad del proyecto, se puede conseguir más accionistas.

Como conclusión final la empresa puede operar sin ningún inconveniente, realizando la exportación de deditos de pescado yellowfin congelados hacia San Diego – Estados Unidos

## **RECOMENDACIONES.**

Al terminar el proyecto se recomienda:

Incentivar la exportación de productos no tradicionales y con valor agregado en el país, esto debe ser un trabajo en conjunto con las autoridades gubernamentales y los organismos de apoyo al exportador.

Presentar a los posibles proveedores las expectativas del proyecto, para de esta manera negociar y tener un abanico de posibilidades en la adquisición de la materia prima y los diversos insumos necesarios para la producción.

Actualizar constantemente la información referente al mercado meta, para ello se debe realizar evaluaciones periódicas en el cumplimiento de las metas y verificar si las estrategias planteadas merecen ser cambiadas o eliminadas.

Promocionar y realizar correctas estrategias para la difusión del producto, que esta se consolide en la mente del consumidor a través de estrategias o en la participación de ferias internacionales o revistas de información.

Establecer de manera adecuada los recursos a utilizar puestos que estos serán la base para el correcto funcionamiento de la empresa.

Servir como guía o manual para el exportador que desee incursionar con un producto similar o distinto al mercado meta, para ello se presenta el plan de negocios como tal.

Servir, y dar cumplimiento a los plazos de entrega para la fidelización de los posibles clientes, tener como prioridad el acaparar el mercado en la ciudad de San Diego con los deditos de pescado yellowfin congelados.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

ASAMBLEA Nacional del Ecuador (2010), “Código de la Producción Comercio e Inversiones, Registro Oficial N°351 del 29 de diciembre del año 2012 – Suplemento se especifica en el Artículo 4”.

BARRENO, Luis Eco. “Manual de formulación y evaluación de proyectos, primera edición, Quito 2004, 56p, 74p.

BERNAL, Torres César Augusto, (2010). “Metodología de investigación”, Pearson Prentice Hall.

INSTITUTO, Nacional de Estadísticas y Censo (INEC); (2010) “Población del Ecuador por principales ciudades”

INSTITUTO Ecuatoriano de Normalización “Procedimiento para la Obtención y Renovación del Certificado de Conformidad Con sello de Calidad INEN”.

NASSIR Sapag Chain, MC Grall Hill (2008), “Estrategia Competitiva” Editorial Continental, México. Edición 28 las 5 fuerzas de Porter, 20p. “Preparación y evaluación de Proyecto” ,171p, 196p

PORTER, Michael E.. (2007) “Estrategia Competitiva” Editorial Continental, México. Edición 28, 40p.

### **Páginas web consultadas:**

<http://aptcsupermercado.elcorteingles.es/reportajes/lo-mas-fresco/pescados-y-mariscos/detalle/atun-yellowfin-lo-tendras-muy-claro>

[www.exteriores.gob.es/documents/.../estadosunidos\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/.../estadosunidos_ficha%20pais.pdf)

[es.wikipedia.org/wiki/Gastronomía\\_de\\_los\\_Estados\\_Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronomía_de_los_Estados_Unidos)

[freshfishecuador.com.ec/freshfish-nosotros.html](http://freshfishecuador.com.ec/freshfish-nosotros.html)

[www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC\\_GC2013\\_USA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../07/PROEC_GC2013_USA.pdf)

<http://www.lavozdegalicia.es/sociedad/2008/06/12/00031213250991532106820.htm>

[http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/phocadownloadpap/CEteriorVP/comercio%20exterior%202012\\_10.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/phocadownloadpap/CEteriorVP/comercio%20exterior%202012_10.pdf)

<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/>

<http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/25/record-en-exportaciones-pesqueras/>

<http://www.freshfishecuador.com/es/ipaginas/ver/G438/87/Nosotros/>

[http://tunidosdelpacifico.com/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=11&lang=es](http://tunidosdelpacifico.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=11&lang=es)

<http://alimentos.org.es/dorada>

<https://www.portofsandiego.org/>

[www.oceanairlogistics.com](http://www.oceanairlogistics.com)

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8316/1/8284.doc>