



**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 filetes de atún (Thunnus albacares) hacia el mercado de Buenos Aires - Argentina”

**AUTORES:**

Ormaza García Génesis María.  
Freire Montesdeoca Jorge Armando.

**DIRIGIDO POR:**

Ing. Gladys Cedeño Marcillo.

2017

MANTA - MANABÍ – ECUADOR

## 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 filetes de atún (Thunnus albacares) hacia el mercado de Buenos Aires - Argentina”**, para obtener el título de Tercer Nivel de **Ingeniero En Comercio Exterior Y Negocios Internacionales** los egresados **Freire Montesdeoca Jorge Armando y Ormaza García Génesis María**. 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. Jorge Gresely.**  
COORDINADOR DE LA CARRERA.

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

\_\_\_\_\_  
**Ing. Gladys Cedeño Marcillo**  
TUTOR 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: **Freire Montesdeoca Jorge Armando y Ormaza García Génesis María.**

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:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCION</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Gladys Cedeño Marcillo	Director	
	Profesor-Miembro 1	
	Profesor-Miembro 2	
	Profesor-Miembro 3	

\_\_\_\_\_  
Ec. Jorge Gresely.  
**COORDINADOR DE LA CARRERA**

## DECLARACIÓN

Nosotros, Freire Montesdeoca Jorge Armando y Ormaza García Génesis María, 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 he 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.

---

Egdo. Freire Jorge.

---

Egda. Genesis Ormaza.

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado titulado “**Plan de negocio para la exportación de filetes de atún (Thunnus albacares) hacia el mercado de Buenos Aires - Argentina**”, ha sido desarrollado por los egresados, **Freire Montesdeoca Jorge Armando y Ormaza García Génesis María**, 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.

---

**Ing. Gladys Cedeño Marcillo**  
TUTOR DEL PROYECTO

## **DEDICATORIA.**

Dedico mi tesis a toda mi familia que me apoyo a lo largo del proceso de estudio, en especial a mi hijo Brunito y a mi esposa quienes son la motivación más grande en mi vida.

**Fernando Freire Montesdeoca**

Dedico mi trabajo de titulación, a los seres más maravillosos que DIOS me dio la dicha de tener como padres. Uds mamá y papá, quienes con su ejemplo de amor y unión supieron guiarme siempre, sus bendiciones y esa palabra que nunca dejo de escuchar de sus labios “tu puedes”.

A mis hermanos, Patricio y Fabricio, quienes con su ejemplo y amor hacen que cada día me esfuerce por ser mejor.

A mis pequeños sobrinos Leanne y Caleb, su amor es mi mayor regalo, a ti ñaña Johana, desde que llegaste a nuestra familia, has sido mi apoyo incondicional, mi hermana de corazón, a ti mi Valen la pequeña niña quien indirectamente también fue participe de este logro.

A mi amigo especial, quien me acompañó en el transcurso de este proceso, siempre fuiste mi mayor apoyo y paz, y aunque ahora no estas, esto también es tuyo.

**Génesis Ormaza García.**

## **AGRADECIMIENTO.**

Agradezco a todos mis compañeros y amigos, los “tal para cual”, quienes me brindaron su apoyo incondicional cuando lo necesite, a mis docentes por la enseñanza brindada, a mi compañera de tesis, quien acepto caminar de la mano junto a mi para el proceso de titulación, y sobretodo al todopoderoso DIOS quien me ha mantenido con bien hasta el día de hoy.

**Fernando Freire Montesdeoca**

Dios, gracias por mis días vividos y por permitirme estar aún aquí, a uds familia mi mayor apoyo, a mi compañero de tesis por la ayuda brindada en nuestro trabajo de titulación, a mis amigos y compañeros de clases, gracias por cada uno de los momentos brindados, a nuestra tutora que con su guía, pudimos culminar nuestra tesis, y gracias a cada una de las personas que formaron parte de una u otra manera en este proceso que hoy termina.

**Génesis Ormaza García.**

# ÍNDICE DE CONTENIDO.

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROYECTO.</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.</b>	<b>3</b>
1.1.1 Tema.	3
1.1.2 Planteamiento del problema.	3
1.1.2.1 Formulación del problema.	4
1.2.2.2 Sistematización del problema.	4
1.2.2.3 Delimitación del problema.	5
1.2.3 Objetivos.	5
1.2.3.1 Objetivo General.	5
1.2.3.2 Objetivos Específicos.	6
1.2.4 Justificación e importancia.	6
1.2.5 Beneficiarios potenciales.	7
1.2.6 Diseño metodológico.	7
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>10</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO.</b>	<b>10</b>
<b>2.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO.</b>	<b>10</b>
<b>2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</b>	<b>10</b>
2.2.1 Análisis del macro entorno (país – mercado).	10
2.2.1.1 Macroambiente del negocio.	10
2.2.1.1.1. Factores Sociales y Culturales.	11
2.2.1.1.2. Factores demográficos.	12
2.2.1.1.3. Condiciones económicas.	12
2.2.1.1.4. Auditoría de la competencia.	14
2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales.	14
2.2.1.1.6. Tecnología Imperante	15
2.2.1.2. Microambiente externo Buenos Aires.	16
2.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.	20
2.2.2.1 Antecedentes Generales y Evolución.	20
2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter	21
2.2.2.3. Análisis frente interno (Fortalezas y debilidades)	23
2.2.2.3. Análisis frente externo (Oportunidades y amenazas)	25
2.2.3 ANÁLISIS FODA	27
<b>2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.</b>	<b>28</b>
2.3.1. VISION Y MISIÓN	28
2.3.1.1. Visión	28
2.3.1.2. Misión	29
2.3.2. ESTRATEGIAS	29
2.3.2.1. Cartera de productos.	29
2.3.2.2. Estrategias Genéricas de Desarrollo	29
2.3.2.3 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia.	29
2.3.2.4. Estrategias Competitivas.	30
2.2.2.5. Estrategias de Desarrollo Internacional.	30



2.3.4. Sistema de valores.	31
2.3.4.1. Valores finales	31
2.3.4.2. Valores Operacionales	32
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>33</b>
<b>PLAN COMERCIAL.</b>	<b>33</b>
3.1 Objetivo del capítulo.	33
3.2 Análisis del mercado de referencia.	33
3.2.1 Tipo y estructura de mercado.	34
3.2.2 Identificación y análisis de segmentos de mercados objetivos.	35
3.2.3 Identificación y análisis de la competencia directa.	36
3.2.4 Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.	37
3.2.5 Demanda Insatisfecha Del Mercado De Referencia	38
3.2.6 Demanda que atenderá el Proyecto.	39
3.3 PLAN COMERCIAL	39
3.3.1 OBJETIVOS DEL PLAN COMERCIAL.	40
3.3.2 MIX MARKETING.	40
3.3.2.1. Estrategia de Producto.	40
3.3.2.1.1. <i>Adaptación o Modificación Requerida.</i>	40
3.3.2.1.2. <i>Atributos y Beneficios del Producto.</i>	40
3.3.2.1.3. <i>Componentes Centrales del Producto.</i>	41
3.3.2.1.4. <i>Componentes de Envase.</i>	41
3.3.2.1.5. <i>Estrategia de Marca.</i>	42
3.3.2.2. Estrategia de precio.	43
3.3.2.2.1. <i>Términos de Ventas (INCOTERM)</i>	43
3.3.2.2.2. <i>Partida Arancelaria</i>	43
3.3.2.2.3. <i>Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio.</i>	44
3.3.2.2.4. <i>Fijación del Precio de Venta Unitario (de exportación).</i>	44
3.3.2.2.5. <i>Costo Total Unitario.</i>	44
3.3.2.2.6. <i>Costo Logístico: de embarque naviero, de transporte interno, etc.</i>	45
3.3.2.2.7. <i>Métodos de cobro/pago internacional.</i>	46
3.3.2.3. Estrategia de distribución.	47
3.3.2.3.1. <i>Modo de Transporte.</i>	47
3.3.2.3.2. <i>Puerto de Origen y Destino.</i>	47
3.3.2.3.3. <i>Tipo de Regulaciones de Marcas y Etiquetas Origen/Destino.</i>	48
3.3.2.3.4. <i>Tipo de Embalaje Requerido.</i>	48
3.3.2.3.5. <i>Tipo de Contenedor o Medio de Transporte.</i>	48
3.3.2.3.6. <i>Documentación Requerida.</i>	49
3.3.2.3.7. <i>Exigencias de Seguro.</i>	50
3.3.2.3.8. <i>Tipos de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios.</i>	50
3.3.2.3.9. <i>Proveedores de Servicios al Comercio Exterior Requeridos.</i>	51
3.3.2.4. Estrategia de promoción.	51
3.3.2.4.1. <i>Concepto de Posicionamiento.</i>	51
3.3.2.4.2. <i>Concepto de Eslogan</i>	51
3.3.2.4.3. <i>Estrategia de Mix de Publicidad.</i>	52
3.3.2.4.4. <i>Estrategia de Promociones de Ventas.</i>	52
3.3.2.4.5. <i>Participación en Ferias Comerciales Internacionales.</i>	52
<b>CAPITULO IV</b>	<b>54</b>

<b>PLAN TÉCNICO - ORGANIZACIONAL.</b>	<b>54</b>
4.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO	54
4.2. PLAN TÉCNICO.	54
4.2.1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN A INSTALARSE.	54
4.2.2. PLAN DE PRODUCCIÓN.	55
4.2.3. LOCALIZACIÓN	55
4.2.4. PROCESO PRODUCTIVO/OPERACIONAL.	57
4.2.5. DISTRIBUCIÓN INSTALACIONES (LAYOUT).	58
4.2.6. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.	59
4.2.7. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS	61
4.2.8. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA	61
4.2.9. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN.	63
4.3. PLAN ORGANIZACIONAL	63
4.3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	63
4.3.2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	64
4.3.3. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.	64
4.3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES.	65
4.3.5. REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS	68
4.3.6. REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS	70
4.3.7. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa	71
4.3.8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	72
<b>CAPITULO V</b>	<b>73</b>
<b>PLAN FINANCIERO.</b>	<b>73</b>
5.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO	73
5.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO	73
5.3. PLAN DE INVERSIÓN	73
5.3.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.	74
5.3.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES.	74
5.3.3. Inversiones en capital de operación.	74
5.3.3. TOTAL DE INVERSIÓN REQUERIDA.	75
5.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO.	75
5.4.1. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.	75
5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).	76
5.5. PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES.	78
5.5.1. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS (UNIDADES)	78
5.5.2. PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS.	78
5.5.3. PROYECCIÓN DE LAS INGRESOS (EN DÓLARES).	79
5.6. PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.	79
5.6.1. PROYECCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES.	79
5.6.1.1. Materia prima directa.	79
5.6.1.2. Materia prima indirecta.	80
5.6.1.3. Mano de obra.	80

5.6.1.4. Costos indirectos de fabricación.	81
5.6.2. PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES.	81
5.6.2.1. Gastos administrativos.	81
5.6.2.2. Gastos de venta.	82
5.7. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS.	82
5.8. FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO.	83
5.9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.	84
5.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.	85
5.10.1 CÁLCULO DEL WACC	85
5.10.2. VAN (VALOR ACTUAL NETO)	86
5.10.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) Y PAYBACK.	86
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>92</b>

## INDÍCE DE TABLAS.

<b>Tabla 1</b> Factores sociales y culturales. ....	11
<b>Tabla 2</b> Factores demográficos. ....	12
<b>Tabla 3</b> Condiciones económicas. ....	13
<b>Tabla 4</b> Competencia directa. ....	14
<b>Tabla 5</b> Información de Buenos Aires. ....	17
<b>Tabla 6</b> Productos potenciales para el mercado de Argentina. ....	20
<b>Tabla 7</b> Análisis fuerzas de Porter. ....	21
<b>Tabla 8</b> Análisis frente interno. ....	24
<b>Tabla 9</b> Análisis frente externo. ....	25
<b>Tabla 10</b> Análisis FODA. ....	27
<b>Tabla 11</b> Información de Buenos Aires. ....	33
<b>Tabla 12</b> Consumo Nacional Aparente. ....	35
<b>Tabla 13</b> Datos para obtener el consumo nacional aparente futuro. ....	36
<b>Tabla 14</b> Consumo nacional aparente futuro. ....	36
<b>Tabla 15</b> Empresas exportadoras de atún de aleta amarilla hacia Buenos Aires, cantidad en toneladas. ....	37
<b>Tabla 16</b> Consumo per cápita de Argentina en Toneladas. ....	38
<b>Tabla 17</b> Demanda potencial del pescado atún aleta amarilla en toneladas. ....	38
<b>Tabla 18</b> Demanda insatisfecha en el mercado de referencia. ....	39
<b>Tabla 19</b> Demanda que atenderá el proyecto. ....	39
<b>Tabla 20</b> Información nutricional del pescado atún de aleta amarilla. ....	41
<b>Tabla 21</b> Precios referenciales del mercado. ....	43
<b>Tabla 22</b> Costo total unitario. ....	44
<b>Tabla 23</b> Costos logísticos. ....	46
<b>Tabla 24</b> Capacidad máxima de producción a instalarse. ....	54
<b>Tabla 25</b> Plan de producción KG totales de producto. ....	55
<b>Tabla 26 Matriz de macro localización.</b> ....	56
<b>Tabla 27</b> Producción de albacora en el Ecuador. ....	60
<b>Tabla 28</b> Proyección de capturas de pescado atún de aleta amarilla en toneladas .....	60
<b>Tabla 29</b> Plan de abastecimiento de materias primas. ....	61
<b>Tabla 30</b> Plan de abastecimiento de insumos. ....	61
<b>Tabla 31</b> Remuneración mensual de mano de obra directa e indirecta. ....	62
<b>Tabla 32</b> Plan de abastecimiento de mano de obra. ....	62
<b>Tabla 33</b> Maquinaria requerida para la vida útil del proyecto. ....	63
<b>Tabla 34</b> Datos generales de la empresa. ....	63
<b>Tabla 35</b> Requerimiento de activos fijos. ....	69
<b>Tabla 36</b> Remuneración área administrativa mensual. ....	70
<b>Tabla 37</b> Plan de abastecimiento de personal áreas administrativas. ....	70
<b>Tabla 38</b> Plan de implementación. ....	72
<b>Tabla 39</b> Inversión en activos fijos. ....	74
<b>Tabla 40</b> Inversión en activos diferidos. ....	74
<b>Tabla 41</b> Capital de operación. ....	75
<b>Tabla 42</b> Total de inversión requerida. ....	75
<b>Tabla 43</b> Estrategia de financiamiento. ....	76

<b>Tabla 44</b> Datos para la tabla de amortización.....	76
<b>Tabla 45</b> <b>Tabla de amortización</b> .....	76
<b>Tabla 46</b> Proyección de las ventas en cajas.....	78
<b>Tabla 47</b> Proyección de los precios.....	78
<b>Tabla 48</b> Proyección de ingresos en dólares.....	79
<b>Tabla 49</b> Costos por materia prima directa.....	79
<b>Tabla 50</b> Costos por materia prima Indirecta.....	80
<b>Tabla 51</b> Costos por mano de obra.....	80
<b>Tabla 52</b> Costos indirectos de fabricación.....	81
<b>Tabla 53</b> Gastos por nómina administrativa.....	81
<b>Tabla 54</b> Gastos de venta.....	82
<b>Tabla 55</b> Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	82
<b>Tabla 56</b> Flujo de fondos del proyecto.....	83
<b>Tabla 57</b> Estado de situación financiera.....	84
<b>Tabla 58</b> Datos para el cálculo del WACC.....	85
<b>Tabla 59</b> Calculo del WACC.....	85
<b>Tabla 60</b> <b>VAN</b> .....	86
<b>Tabla 61</b> <b>PAYBACK</b> .....	87
<b>Tabla 62</b> Evaluación financiera.....	87
<b>Tabla 63</b> <b>Datos para el Punto de equilibrio</b> .....	88
<b>Tabla 64</b> <b>Punto de equilibrio</b> .....	88

## INDÍCE DE ILUSTRADORES.

<b>Ilustración 1</b> Mapa de Buenos Aires.....	16
<b>Ilustración 2</b> Importaciones de Argentina desde Ecuador.....	18
<b>Ilustración 3</b> Estrategia genérica de desarrollo.....	29
<b>Ilustración 4</b> Crecimiento intensivo en el mercado de referencia. ....	30
<b>Ilustración 5</b> Estrategia de desarrollo internacional. ....	31
<b>Ilustración 6</b> Contenedor de 40 pies Reefer.....	49

## INDÍCE DE GRÁFICOS.

<b>Gráfico 1</b> Distribución de pallets dentro del contenedor.....	42
<b>Gráfico 2</b> Partida arancelaria según página del SENA. ....	43
<b>Gráfico 3</b> Diagrama de flujo proceso productivo.....	58
<b>Gráfico 4</b> Distribución instalaciones.....	59
<b>Gráfico 5</b> Proceso para la toma de decisiones.....	64
<b>Gráfico 6</b> Organigrama estructural de la empresa.....	65
<b>Gráfico 7</b> Marco legal a seguir para la empresa.....	71
<b>Gráfico 8</b> Punto de equilibrio.....	89

## RESUMEN EJECUTIVO.

El presente plan de negocios, se encuentra estructurado en la creación de una empresa que se dedique a la exportación de filetes de atún de aleta amarilla con destino a Buenos Aires, Argentina.

Las condiciones que presenta el mercado, lo convierten en una vitrina importante para este tipo de productos, dado que a lo largo del proyecto se demuestra que el consumo de pescado en un país donde su ritmo de vida se encuentra dirigido por el ámbito deportivo, en especial el fútbol, presenta una gran acogida.

En el transcurso del proyecto, se planteó objetivos de acuerdo a cada uno de los planes que conforman la investigación, donde se determinó los aspectos relativos e importantes para el desarrollo del mismo.

Los datos obtenidos demostraron que para la implementación de la empresa exportadora de filetes de atún fue necesaria una inversión de **\$ 133.299,15** donde los autores del proyecto aportan con un 30% de capital propio, equivalentes a \$39.989,74 y el 70%, es decir, \$93.309,40 financiado por un préstamo.

Los indicadores de evaluación financiera demuestran un VAN positivo de **\$ 47.613,12**, con una tasa interna de retorno del 36.27%, demostrando la viabilidad del proyecto.

Por otra parte, la rentabilidad fue demostrada en los diferentes estados contables realizados, donde se obtuvo utilidad neta durante los cinco primeros años de la empresa, y el PAYBACK demostró que la inversión es recuperable dentro los primeros dos años.

Finalmente, el proyecto termina con las conclusiones y recomendaciones, demostrando el cumplimiento de cada uno de los objetivos del plan de negocio.

## INTRODUCCIÓN.

En Ecuador, en los últimos años existe una tendencia a diversificar la matriz productiva del país, tal motivo exige la búsqueda no solo de nuevos mercados o profundizar los mercados ya existentes, sino también de productos que mantengan un valor agregado. La pesca siempre será una fuente de ingresos para la ciudad y el país, dada la ubicación geográfica en que se encuentra Manta frente a las costas del Océano Pacífico. En tal contexto, dar valor agregado a los productos pesqueros y buscar nuevos mercados para los mismos, permitirá coadyuvar al incremento de los ingresos para la ciudad y el país.

El desarrollo de esta investigación se plasmó en cinco capítulos, para un mejor manejo y desglose de la información con el cumplimiento de los objetivos propuestos. El primer capítulo muestra las generalidades del proyecto, su problemática, objetivos y justificación. El siguiente es el plan estratégico donde se realiza el estudio del perfil de Ecuador y Argentina el mismo que contiene datos demográficos, culturales, económicos, sociales etc., incluyendo información sobre la industria del pescado aún de aleta amarilla en un plano mundial y también en el ámbito local.

El tercer capítulo es la estructura del plan comercial, donde se recopila datos e información sobre las características de la oferta y demanda, es decir el mercado, se la cuantifica de forma actual y futura, la demanda insatisfecha y la demanda que atenderá el proyecto. De igual forma se considera el análisis de las características y estrategias de los componentes del plan de marketing.

El plan técnico y organizacional presentando en el cuarto capítulo involucra en primera instancia un detalle de los diversos activos y recursos requeridos para la implementación de la empresa, así como el organigrama funcional, el requerimiento del talento humano y demás aspectos relativos para la puesta en marcha del negocio. Finalmente, en el quinto capítulo es donde se realiza el plan financiero que muestra la factibilidad económica del negocio, por medio de la presentación de estados financieros obtenidos a través de las proyecciones.



# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROYECTO.**

### **1.1 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.**

#### **1.1.1 Tema.**

Plan de negocios para la exportación de filetes de atún hacia el mercado de Buenos Aires - Argentina.

#### **1.1.2 Planteamiento del problema.**

En el Ecuador existe la presencia de corrientes marinas y otros factores climáticos, que hacen que el país pueda aprovecharlas para comercializar la pesca obtenida en estas aguas.

Dentro de las especies obtenidas en el mar, una de las más importantes es el atún de aleta amarilla (*Thunnus albacares*), considerado uno de los recursos más importantes por los volúmenes que se capturan.

Si bien el pescado ecuatoriano, específicamente de la especie en mención, ha sido exportado de manera tradicional a mercados de grandes volúmenes de consumo, como el de Estados Unidos y Europeo, la tendencia muestra que esta se la realiza utilizando el pescado tan solo en su estado fresco o congelado, sin darle un valor agregado.

En la actualidad, en el país se está fomentado un cambio a la matriz productiva, lo que conlleva a la búsqueda de nuevos productos y mercados, o simplemente diversificar los mercados existentes con productos de un mayor valor agregado.

Bajo este contexto, surge como problema central de la presente investigación, si es factible la exportación de filetes de atún hacia el mercado de Buenos Aires en Argentina, teniendo como base una evaluación estratégica, comercial, organizacional, técnica, legal y financiera del proyecto.

Esta problemática se caracteriza por lo siguiente:

- Carencia de información estratégica relevante, en torno a los ambientes internos y externos del mercado meta, conllevando a definir el direccionamiento estratégico del proyecto.
- No se tiene información referente a la demanda insatisfecha, en tanto a la caracterización y cuantificación se refiere, impidiendo como consecuencia el no realizar un plan de marketing del proyecto.
- La información técnica es escasa lo que conduce a no poder tomar decisiones de tamaño, localización e ingeniería del proyecto, por ende los aspectos organizacionales y legales relacionados con el negocio.
- Carencia de información relativa de aspectos estratégicos, comerciales, técnicos y organizacionales que sean la pauta para una factibilidad financiera de implementar el plan de negocios de exportación.

#### **1.1.2.1 Formulación del problema.**

En torno a la problemática caracterizada en el punto anterior, este se recopila en una interrogante que da la pauta para el desarrollo del presente plan de negocios, por consiguiente la pregunta planteada es:

¿Resulta factible la exportación de filetes de atún hacia el mercado de Buenos Aires – Argentina?

#### **1.2.2.2 Sistematización del problema.**

Las preguntas referenciales para la investigación son:

- ¿Se mostrará la viabilidad estratégica de dicho negocio, por medio de los ambientes internos y externos en cual se desarrollaría el negocio?
- ¿Cuál será su direccionamiento estratégico?

- ¿Existe demanda insatisfecha en el segmento de mercado seleccionado? ¿Cuál será el plan de marketing que permitirá captar dicho segmento de mercado?
- ¿Qué recursos utilizará la empresa para el proceso de exportación de filetes de atún hacia Buenos Aires - Argentina?
- ¿Qué debe contener el plan financiero para demostrar la rentabilidad y viabilidad al exportar filetes de atún hacia Buenos Aires - Argentina?

### **1.2.2.3 Delimitación del problema.**

<b>Tema:</b>	Plan de negocio para la exportación de filetes de atún hacia el mercado de Buenos Aires - Argentina
<b>Área:</b>	Exportación.
<b>Espacio:</b>	Temporal
<b>ORIGEN:</b>	Manta - Manabí – Ecuador.
<b>DESTINO:</b>	Buenos Aires - Argentina.
<b>Sector:</b>	Pesquero.
<b>Tiempo:</b>	2017 – 2021.

### **1.2.3 Objetivos.**

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

Elaborar un plan de negocios para la exportación de filetes de atún hacia Buenos Aires - Argentina, que demuestre la viabilidad y rentabilidad de este producto.

### **1.2.3.2 Objetivos Específicos.**

- Diseñar a través de un plan estratégico, la formulación de la misión y visión de la empresa, así como los objetivos que esta persigue, detallando el análisis tanto interno como externo de la organización y demás aspectos relativos al plan mencionado.
- Evaluar mediante una factibilidad comercial la demanda insatisfecha del negocio.
- Elaborar un plan técnico – organizacional que permita el uso adecuado de los diversos recursos de la empresa para el proceso de exportación.
- Demostrar a través de un plan financiero la viabilidad económica y la rentabilidad de la empresa exportadora de filetes de atún hacia Buenos Aires - Argentina

### **1.2.4 Justificación e importancia.**

El proyecto a realizar esta basado en la exportación de filetes de atún hacia Buenos Aires – Argentina, determinando en primera instancia incentivar el desarrollo de productos con valor agregado, que permitan diversificar y mejorar la matriz productiva del Ecuador.

Es necesario recalcar que en la ciudad de Manta, se cuenta con la materia prima durante todo el año, por lo que el producto se puede producir en la misma cantidad de tiempo, constituyéndose una producción anual sin interrupciones; los filetes de atún es un producto novedoso de gran aceptación debido a su sabor y a la conservación de los nutrientes propios del pez, y en base al estilo de vida de los argentinos se considera ideal en la ingesta diaria de ellos.

Esto se fundamenta, en el ritmo del vida del argentino, donde es un país deportivo por naturaleza, donde el futbol es la principal pasión, por ende es común observar que después de una jornada larga de trabajo muchos de ellos concurren a los estadios, por tanto necesitan de productos alimenticios de fácil preparación, en cuyo caso el filete de atún de 500 gramos y empacado al vacío, es el ideal para suplir la necesidad alimenticia y de nutrientes.

La importancia de este proyecto radica en demostrar su rentabilidad al momento de exportar los filetes de atún hacia Buenos Aires - Argentina, de esta manera comprobar su nivel de aceptación en el mercado argentino, para con ello buscar nuevos mercados, todo con el fin de aumentar la imagen comercial del país, mejorar la balanza comercial actual entre Ecuador y Argentina, y presentar una nueva cultura de negocios con productos de valor agregado y prácticamente nuevos.

### **1.2.5 Beneficiarios potenciales.**

Los principales beneficiarios en el proyecto, son los autores del mismo, quienes por medio de la implementación de la empresa y su posterior exportación, aplicarán los conocimientos adquiridos en su formación universitaria, de igual manera porque es un requisito para la obtención del Título de Tercer Nivel, como Ingenieros en Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

En cuanto a los beneficiarios secundarios del producto, se encuentran todos los argentinos de clase media alta segmentados de acuerdo a la demanda que atenderá el producto, descrito en el tercer capítulo del presente proyecto, siendo esto posible por efectos de que es el segmento de mercado al cual va dirigido el producto.

### **1.2.6 Diseño metodológico.**

La presente investigación maneja un enfoque cuantitativo, puesto que a través de mediciones numéricas se busca cuantificar, reportar, medir que

sucede, generalmente la información recopilada, aporta potencialmente mayor valor de análisis del que suele considerarse a simple vista, por lo que la investigación hará uso de las estadísticas y de programas ofimáticos como el Excel para determinar aspectos como; nivel de correlación entre variables, validar la integridad de la información recopilada, mostrar gráficos, máximos, mínimos, promedios, varianzas, moda, mediana etc. que permita obtener conclusiones de mayor peso e importancia.

De igual manera el enfoque cualitativo también estará aplicado dentro de esta investigación, debido a que este se desarrolla en base a un problema y se debe usar el análisis para determinar la importancia de este proyecto.

### **Tipo de investigación.**

Basados en los diferentes tipos de investigación que propone Dankhe (1986), citado por Roberto Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la investigación” se utiliza lo siguiente:

#### **Exploratorios.-**

Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se abordado antes. Para lo cual como se ha mencionado este es un tema inédito, por lo que este tipo de investigación es aplicada dentro de este plan de negocio.

#### **Descriptivo.-**

En el presente estudio se utiliza este tipo de investigación, basado en la necesidad de recolectar datos que especifiquen el perfil de consumidor argentino, así como otros aspectos relativos al comercio bilateral entre Ecuador y Argentina. Dado que a través de este estudio es necesario utilizar a las matemáticas y estadísticas como una ciencia auxiliar, queda demostrado por qué el presente estudio utiliza este nivel investigativo.

### **Técnicas.**

La técnica bibliográfica-documental o lectura científica será de utilización constante a lo largo del proyecto. Se utilizará para sustentar teóricamente el trabajo investigativo mediante citas y notas de autores de acuerdo con el tema en mención.

Finalmente, para la recolección de la información se utilizarán los métodos, las técnicas e instrumentos señalados en la metodología de este plan de negocio. Se hará correcta aplicación de los métodos y técnicas seleccionados para obtener un buen resultado.

## **CAPÍTULO II**

### **PLAN ESTRATÉGICO.**

#### **2.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO.**

Diseñar a través de un plan estratégico, la formulación de la misión y visión de la empresa, así como los objetivos que esta persigue, detallando el análisis tanto interno como externo de la organización y demás aspectos relativos al plan mencionado.

#### **2.2 ANALÍISIS ESTRATÉGICO.**

##### **2.2.1 Análisis del macro entorno (país – mercado).**

A continuación se presenta el estudio de Argentina, en donde se ha tomado en consideración los aspectos más relevantes.

##### **2.2.1.1 Macroambiente del negocio.**

La República Argentina es un país de Sudamérica que cuenta con una extensión de 2'780,400 de km<sup>2</sup> de superficie continental, además de sus 966 mil km<sup>2</sup> en el continente antártico; logrando así ocupar el octavo lugar como el país más grande del mundo y el segundo de América Latina, después de Brasil. Limita al este con Uruguay y el Océano Atlántico, al sur y oeste con Chile, al nordeste con Brasil y al norte con Bolivia y Paraguay.<sup>1</sup>

La posición geográfica que ocupa le da acceso directo a un mercado regional amplio y además cabe indicar que el territorio argentino cuenta con salida al Océano Atlántico Sur y al Pacífico Sur a través del Estrecho de Magallanes.

Su capital y sede del gobierno federal es Buenos Aires, y su territorio se encuentra dividido en cinco regiones que son: Noroeste, Noreste, Centro,

---

<sup>1</sup> Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/>



Cuyo y Patagonia. En términos de división política, la Argentina cuenta con 23 provincias y una ciudad autónoma.<sup>2</sup>

### 2.2.1.1.1. Factores Sociales y Culturales.

La cultura de Argentina es diversa, debido a que es un país multicultural, como consecuencia de la variedad geográfica y la presencia y combinación de las muchas identidades étnicas de los grupos que fueron contribuyendo a su población, principalmente de Europa. De este modo la Cultura Argentina se encuentra enriquecida por el fuerte sincretismo de sus formas de expresión, y una positiva valoración del progreso y la modernidad, en la que se conjugan, no sin conflictos, un sentido de pertenencia a las culturas europeas y latinoamericanas, con importantes aportes asiáticos y africanos.

Los principales factores sociales y culturales convertidos en fortalezas y oportunidades para el plan de negocio presente son:

**Tabla 1** Factores sociales y culturales.

CARACTERISTICAS	
<b>Sociedad con marcada tendencia a llevar una vida sana y por realizar deportes</b>	Se pueden encontrar presentaciones de productos elaborados para familias pequeñas de 1 a 3 integrantes, packs más grandes para las familias numerosas
<b>Tendencia a consumir productos naturales, dietéticos</b>	Tendencia a probar alimentos de otras culturas, en este país se encuentra una amplia variedad de gastronomía de diferentes países, tales como: ecuatoriana, griega, japonesa, húngara, mexicana, peruana, colombiana, tailandesa, árabe, entre otras
<b>Productos que reduzcan el tiempo de elaboración</b>	La importante comunidad judía en Argentina ha generado el aumento paulatino por el consumo de alimentos pesqueros con

<sup>2</sup> **Fuente:** Guía comercial ProEcuador Argentina 2016: Recuperado en [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC\\_GC2016\\_ARGENTINA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC_GC2016_ARGENTINA.pdf)

Fuente: Guía Comercial ProEcuador Argentina 2016.

### 2.1.1.1.2. Factores demográficos.

A continuación se describen los aspectos más relevantes respecto a la demografía de Argentina:

**Tabla 2** Factores demográficos.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>43.886.748 (censo 2016), de los cuales el 92% se encuentra en el área urbana y 8% en el área rural. 48.7% varones 51.3% mujeres</b>
<b>POBLACIÓN POR EDADES</b>	Menores a 14 años representan el 25.5% de la población total. Entre 15 y 64 años representan el 64.3% de la población total. De 65 años en adelante representan el 10.2% de la población total.
<b>EXPECTATIVA DE VIDA</b>	76 años
<b>IDIOMA OFICIAL</b>	Español

Fuente: Guía Comercial ProEcuador Argentina 2016.

El principal centro urbano del país y al mismo tiempo la ciudad más poblada del territorio argentino, es Buenos Aires o “El Gran Buenos Aires – GBA”, en cuya área metropolitana habitan más de 13 millones de habitantes.

En la Provincia de Buenos Aires, además de la GBA, se encuentran otros dos importantes centros urbanos, cada uno con más de 600 mil habitantes. La capital de la provincia, La Plata (741 mil hab.) y Mar del Plata (610 mil hab.), ubicada al sur de la provincia sobre la costa atlántica. <sup>3</sup>

### 2.2.1.1.3. Condiciones económicas.

El cuadro muestra información relevante acerca de las condiciones económicas de Argentina.

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-argentina-2017/>

**Tabla 3** Condiciones económicas.

<b>PRINCIPALES ASPECTOS DE LA ECONOMÍA ARGENTINA</b>	
<b>MONEDA:</b>	Peso Argentino (ARS)
<b>PIB:</b>	US\$ 541.7 MIL MILLONES (2015)
<b>PIB PER CÁPITA:</b>	US\$ 20.200 (2016)
<b>PIB POR SECTORES:</b>	Agricultura (9.3 %) Industria (29.7 %) Servicios (61 %) (Valores estimados 2016)
<b>INFLACIÓN:</b>	42.8% (2016)
<b>IDH:</b>	0.809 Muy alto
<b>POBL. BAJO LA LÍNEA DE LA POBREZA:</b>	7.5% (2016)
<b>FUERZA LABORAL:</b>	21.6 millones de personas (2016)
<b>DESEMPLEO:</b>	6.6% (1er Trimestre 2016)
<b>PRINCIPALES INDUSTRIAS:</b>	Alimenticia, automotor, bienes de uso, textil, química, petroquímica, editorial, metalurgia, siderurgia, minería, electrónica y aeroespacial.
<b>PRINCIPALES PROVEEDORES</b>	Brasil, China, Estados Unidos, Alemania, México, Francia, Italia, Japón, España.
<b>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS</b>	Habas y aceite de soja, maíces, petróleo, oro, vehículos, automóviles, cobre, alcohol de aviación
<b>PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS</b>	Automóviles, petróleo, vehículos aéreos, accesorios de carrocería, teléfonos, productos pesqueros, cajas de cambio, hierro, medicamentos preparados

**Fuente:** Guía Comercial ProEcuador Argentina 2017/ Economía de Argentina (Indexmundi)

#### 2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.

La exportación de derivados de pescado atún (*Thunnus albacares*), o en su efecto productos procesados con valor agregado originarios de este pez, es una práctica nueva en las empresas ecuatorianas (a excepción de lomos), pese a ello se ha indagado que los principales exportadores de productos similares al mercado argentino son:

**Tabla 4** Competencia directa.

NOMBRE EMPRESA	INFORMACIÓN RELEVANTE
<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>4</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.

**Fuente:** Páginas web de las empresas consultadas.

#### 2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales.

La Constitución argentina, modificada por última vez en 1994 durante el primer mandato del Presidente Carlos Menem, determina la división de poderes. Argentina está organizada institucionalmente como una República representativa y federal. Se divide en 23 provincias, cada una con su propio gobierno, Asamblea legislativa y Constitución; se suma la Capital Federal que se constituye como Ciudad Autónoma, con un Jefe de Gobierno.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> **Fuente:** [freshfishecuador.com.ec/freshfish-nosotros.html](http://freshfishecuador.com.ec/freshfish-nosotros.html)

<sup>5</sup> **Fuente:** [www.cancilleria.gov.ec](http://www.cancilleria.gov.ec)

Argentina, al igual que el resto de países del mundo mantiene acuerdos comerciales por un lado y, tratados de inversión bilaterales por otro. En cuanto a los acuerdos comerciales vigentes, la Argentina es miembro de la OMC desde 1995 (y parte contratante del GATT desde 1947).

Con respecto a los Acuerdos de Libre Comercio, Argentina mantiene vigentes los siguientes: MERCOSUR-Israel (2007), MERCOSUR-Perú (ACE58, 2005), MERCOSUR-Bolivia (ACE36, 1996), MERCOSUR-Chile (ACE35, 1996). También se encuentra vigente el Acuerdo Marco con México, en el marco de MERCOSUR-México (ACE54, Acuerdo Marco, 2002).<sup>6</sup>

Finalmente, en relación con los Tratados Bilaterales de Inversión, Argentina mantiene acuerdos con 58 países, entre los cuales se encuentra Ecuador. Ecuador firmó en el año 1994 el Convenio entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno de la República Argentina para la promoción y protección recíproca de inversiones, un aspecto para destacar del convenio tiene que ver con el Trato Nacional; y, además se acuerda un tratamiento no menos favorable que el otorgado a las inversiones de sus propios inversores nacionales o de inversores de terceros Estados.<sup>7</sup>

#### **2.2.1.1.6. Tecnología Imperante**

La ciencia y la tecnología en Argentina constituye un conjunto de políticas, planes y programas llevados a cabo por el Estado, las universidades e institutos nacionales, las empresas, y otros organismos y asociaciones nacionales e internacionales orientadas hacia la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) en Argentina, así como las infraestructuras e instalaciones científicas y tecnológicas.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> **Fuente:** [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC\\_GC2016\\_ARGENTINA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC_GC2016_ARGENTINA.pdf); página 8

<sup>7</sup>**Fuente:** [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC\\_GC2016\\_ARGENTINA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC_GC2016_ARGENTINA.pdf); página 2

<sup>8</sup> **Fuente:** <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2014/5/17/argentina-usuarios-internet-telecomunicaciones-786066.asp>

Los 9,8 millones de líneas fijas, los 72.500 teléfonos públicos, las 62,5 millones de líneas en servicio de móviles y los 12,6 millones de accesos residenciales a internet de banda ancha revelan el impacto en la vida de los argentinos de las herramientas tecnológicas. Según estadísticas del Banco Mundial, Argentina lidera la región en cantidad de usuarios de servicios de internet y telecomunicaciones con 75,1 por ciento (sumando fijos y móviles). Los usuarios llegan al 55,8 por ciento de la población según la entidad internacional y un 47,5 por ciento de los hogares tienen internet, según el mismo informe.

Esta información le sirve a la empresa para promocionar el producto a través del uso del internet, al conocer según los datos que los argentinos usan herramientas tecnológicas para conocer productos procedentes del exterior.

#### **2.2.1.2. Microambiente externo Buenos Aires.**

La Ciudad de Buenos Aires o Ciudad Autónoma de Buenos Aires, también llamada Capital Federal por ser sede del gobierno federal, es la capital de la República Argentina. Está situada en la región centro-este del país, sobre la orilla occidental del Río de la Plata, en plena llanura pampeana.<sup>9</sup>

**Ilustración 1** Mapa de Buenos Aires.

---

<sup>9</sup> **Fuente:** <http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>



Fuente: [google.com/images/Buenos\\_Aires](http://google.com/images/Buenos_Aires)

Los principales datos informativos de Buenos Aires son:

**Tabla 5** Información de Buenos Aires.

PAÍS	República de Argentina.
<b>LIMITES</b>	La ciudad se ubica al noreste de la Provincia de Buenos Aires. Limita al Este con el Río de la Plata, al Sur con el Riachuelo y al Norte / Oeste con la Avenida General Paz, que divide a la Capital Federal del Gran Buenos Aires.
<b>SUPERFICIE</b>	203,3 KM2
<b>POBLACION</b>	2.890.151 Hab
<b>GENTILICIO</b>	Porteño/A
<b>USO HORARIO</b>	UTC-3
<b>PREFIJO TELEFONICO</b>	011
<b>JEFE DE GOBIERNO</b>	Horacio Rodríguez Larreta.

Fuente: <http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>

## **Relación bilateral Ecuador – Argentina.**

Ecuador exporta hacia Argentina fundamentalmente productos primarios del rubro alimenticio, que además tienen alta concentración en solo dos productos: banano y atún. El banano representó en 2015 la mitad del total exportado por Ecuador; seguido del atún, con un peso de 22.95%. Otras exportaciones de menor peso dentro de la estructura exportadora de Ecuador son: palmito, bombones, cacao y derivados y piña entre los más importantes.

## **Importaciones de Argentina desde Ecuador.**

Desde el punto de vista de la importancia de Ecuador en las importaciones de Argentina (participación de 0.40%), el panorama cambia sustancialmente, en comparación a la importancia de Argentina dentro de las exportaciones totales de Ecuador (participación de 1.17%). Así, en el caso del banano, Ecuador abasteció el 50.47% (ver ilustración 2) de las importaciones totales de Argentina. El principal competidor del Ecuador en el mercado argentino es Bolivia, con una participación del 23.42%. De igual manera con las “Preparaciones y Conservas de Pescado (1604)”, en donde la participación de mercado de Ecuador fue 63.61%. Tailandia es el segundo proveedor de atún en Argentina con el 21.76% de participación, seguido por Brasil con el 9.22%.<sup>10</sup>

**Ilustración 2** Importaciones de Argentina desde Ecuador.

---

<sup>10</sup> **Fuente:** [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC\\_GC2016\\_ARGENTINA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC_GC2016_ARGENTINA.pdf); página 6



<b>IMPORTACIONES DE ARGENTINA DESDE ECUADOR</b>			
<b>MILES USD FOB</b>			
<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2015</b>	<b>% PARTIC.</b>
0803.90.00	BANANAS, INCLUIDOS LOS PLATANOS	109,308	50.47
1604.14.10	ATUN EN CONSERVA PREPARACIONES ENTEROS O TROZOS EXCEPTO PICADO	49,706	22.95
2008.91.00	PALMITOS PREPARADOS O CONSERVADOS	11,289	5.21
1604.20.10	LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ATUN	7,129	3.29
1704.90.20	BOMBONES, CAMELOS, CONFITES Y PASTILLAS	6,058	2.80
1803.10.00	PASTA DE CACAO SIN DESGRASAR	4,926	2.27
0804.30.00	ANANAS FRESCAS O SECAS	4,494	2.08
1806.90.00	CHOCOLATE EN BARRA	4,099	1.89
2007.99.90	LAS DEMAS COMPOTAS INCLUSO EDULCORADAS	3,258	1.50
5211.49.00	TEJIDO ALGODON 85%	1,588	0.73
	LOS DEMÁS	14,709	6.81
	<b>TOTAL</b>	<b>216,564</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Aduanas Argentinas*

*Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Pro Ecuador*

### **Productos potenciales para el mercado de Argentina.**

La tabla que se presenta a continuación tiene relación con los productos catalogados como potenciales y que para su efecto representan una importante oportunidad de negocio en Argentina.

**Tabla 6** Productos potenciales para el mercado de Argentina.

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
0811.90	OTRAS FRUTAS CONGELADAS	DILEMAS
1604.13	SARDINAS, SARDINELAS Y ESPADINES EN CONVERSA, ENTERO O EN TROZOS	DILEMAS
6504.20	ARTESANIAS TRENZADAS O FABRICADAS POR UNION DE BANDAS, LOS DEMAS.	ESTRELLAS
2007.99	DEMÁS COMPOTAS, JALEAS, MERMELADAS, PURES Y PASTAS DE FRUTAS	DILEMAS
0302.32	ATUNES DE ALETA AMARILLA, FRESCOS O REFRIGERADOS EXCLUIDOS HIGADOS	ESTRELLAS
0304.91	FILETES Y DEMAS PESCADOS CONGELADOS	ESTRELLAS
0603.90	FLORES Y CAPULLOS, PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS	ESTRELLAS
0804.50	GUAYABAS, MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS.	ESTRELLAS

Fuente: Perfil logístico Argentina 2016 proporcionado por ProEcuador.

## 2.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

### 2.2.2.1 Antecedentes Generales y Evolución.

La pesca en el país es una actividad que se va dando desde tiempos ancestrales debido a que la mayoría de las poblaciones costeras centran parte de su subsistencia y alimentación en productos de origen marino.

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

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.

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, Estados Unidos, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Rumanía, Túnez, Singapur, Bulgaria, China, entre otras regiones.<sup>11</sup>

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

#### Porter

**Tabla 7** Análisis fuerzas de Porter.

FUERZA PORTER	ANÁLISIS
<p><b>RIVALIDAD ACTUAL</b></p>	<p>La competencia esta formada por las empresas ecuatorianas que exportan filetes de atún hacia Argentina, las cuales en conjunto con empresas extranjeras conforman la rivalidad actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VICENZA INC (España).</li> <li>• SEAFOODS INTERNATIONAL C.O. (Ecuador)</li> <li>• FRESH FISH INTERNACIONAL S.A. (Ecuador)</li> <li>• TÚNIDOS DEL PACÍFICO S.A. (Ecuador)</li> </ul>

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/25/record-en-exportaciones-pesqueras/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GAM CORP S.A. (Perú)</li> <li>• SOUTH TRADING (Chile)</li> <li>• ACTEMSA S.A. (España)</li> <li>• CHUN CHENG FISHERY ENTERPRISE PTE LTD (Singapur)</li> </ul>
<b>COMPETENCIA FUTURA</b>	<p>Las empresas que se mencionan a continuación presentan como principal barrera de entrada al mercado de Buenos Aires, la diferenciación del producto, puesto que las empresas ingresan con el pez atún de aleta amarilla en el mercado de Argentina en su mayoría en su estado bruto congelado con vísceras y cola. Estas empresas catalogadas como competencia futura son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EUROFISH S.A. (Ecuador)</li> <li>• OCEAN FISH S.A. (Ecuador)</li> <li>• TECOPECA S.A. (Ecuador)</li> <li>• PROCESOS PUERTO ALTO S.A. (Guatemala)</li> <li>• MIGUEL SANZ S.L. PESCADOS Y MARISCOS (España)</li> <li>• MOON &amp; EARTH TRADING &amp; PROJECTS IMPORTING &amp; EXPORTING (Sudáfrica)</li> <li>• PT SARI TUNA MAKMUR (Indonesia)</li> <li>• YAHA IMPORTER COMPANY (Brasil)</li> </ul>
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<p>Dentro del mercado de Buenos Aires, existen diversos productos que pueden reemplazar el consumo del pez atún aleta amarilla; entre ellos se destaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las demás especies de peces, incluidos los pelágicos pequeños y grandes.</li> <li>• Los demás productos de mar, crustáceos y mariscos.</li> <li>• Las demás carnes de otro tipo de animal, como aves, cerdos, bovinos, ovinos, caprinos, etc.</li> </ul> <p>Todos estos productos presentan como principal barrera de entrada al mercado de Buenos Aires, la política gubernamental, al existir restricciones acerca de los productos extranjeros que ingresan a esta ciudad.</p>
	<p>Al analizar los proveedores en conjunto con las tres fuerzas detalladas con anterioridad, se destaca que el poder lo tiene la empresa, al existir diversidad para la obtención de la materia prima. En este contexto en el País el abastecimiento del</p>

<b>PROVEEDORES</b>	atún aleta amarilla se obtiene directamente de los propietarios de embarcaciones artesanales o intermediarios. En la negociación se definen directamente el precio, la cantidad y la forma de entrega de la materia prima. Esta situación, sumada a la abundancia del recurso, permite que no existan problemas de abastecimiento de materia prima
<b>CLIENTES</b>	<p>Las empresas exportadoras del Ecuador por lo general no venden al consumidor final sino a los importadores mayoristas y, en algunos casos, a los minoristas. El poder de negociación de los clientes es alto porque son ellos quienes determinan las especificaciones técnicas y de calidad del producto. Ante esto los principales mayoristas importadores del pez atun aleta amarilla, y en su efecto fileteado son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•MARDI SA (Batalla de Pan 860 – CP 1416. Buenos Aires, Argentina)</li> <li>•BRAVOSI SA (Alsina 418/20 (1702) Buenos Aires.)</li> <li>•LA GENOVESA (Belgrano, 1560-1828)</li> </ul>

**Elaborado por:** Los autores.

### **2.2.2.3. Análisis frente interno (Fortalezas y debilidades)**

El siguiente análisis frente interno, se compone de un valor dado por el investigador, quien por medio de la indagación realizada califica de acuerdo a la fortaleza o debilidad detectada un valor que oscila entre 0,01 a 0,10 siendo el primero el mínimo y el último el máximo. Con este valor dado de igual forma se califica en una escala del 1 al 5. Con estos datos se realiza una multiplicación que determina un valor ponderado. Siendo la suma de este el que da la pauta para el análisis.

**Tabla 8** Análisis frente interno.

FACTORES INTERNOS		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				<b>2,69</b>
1	Ubicación geográfica privilegiada	0,06	4	0,24
2	Demanda fuerte y sostenida de productos con valor agregado	0,07	4	0,28
3	Experiencia en el sector de la pesca, especialmente de atún de aleta amarilla	0,07	4	0,28
4	Contar con personal altamente capacitado en comercio exterior y negocios internacionales	0,07	4	0,28
5	Capacidad para desarrollar economías de alcance en el proceso productivo	0,07	3	0,21
6	Contar con un plan de negocios que demuestra la factibilidad del proyecto	0,06	3	0,18
7	Producto diferenciado.	0,06	3	0,18
8	Alineamiento horizontal y vertical respecto al direccionamiento estratégico del negocio	0,06	4	0,24
9	Facilidad para la obtención de la materia prima	0,07	3	0,21
10	Socios y colaboradores de la organización con clara orientación hacia el mercado y el servicio	0,07	3	0,21
11	Se da vital importancia a la Innovación & Desarrollo	0,07	3	0,21
12	Contactos previos realizados con proveedores y potenciales clientes	0,07	2	0,14
<b>DEBILIDADES</b>				<b>0,63</b>
1	Recursos financieros limitados	0,07	3	0,21
2	Marca nueva en el mercado	0,07	3	0,21
3	Red comercial sin experiencia	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,32</b>

Elaborado por: Los autores.

La evaluación de los factores internos al proyecto medidos a través de la tabla, muestra una clara supremacía de las fortalezas frente a las debilidades, tanto en número como en puntajes (12 fortalezas que suman 2,69 puntos y 3 debilidades que suman 0,63 puntos), por lo que se prevé que el proyecto tendrá grandes potencialidades para convertir parte de dichas fortalezas en factores claves de éxito que al entrecruzarse con las oportunidades de mercado anteriormente señaladas generarán una ventaja competitiva basada en valor.

### 2.2.2.3. Análisis frente externo (Oportunidades y amenazas)

El siguiente análisis frente externo, se compone de un valor dado por el investigador, quien por medio de la indagación realizada califica de acuerdo a la oportunidad o amenaza detectada un valor que oscila entre 0,01 a 0,10 siendo el primero el mínimo y el último el máximo. Con este valor dado de igual forma se califica en una escala del 1 al 5. Con estos datos se realiza una multiplicación que determina un valor ponderado. Siendo la suma de este el que da la pauta para el análisis.

**Tabla 9** Análisis frente externo.

FACTORES EXTERNOS		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				<b>2,25</b>
<b>1</b>	El pescado atún de aleta amarilla tiene un premio en el precio en cuanto a su diferenciación dentro del mercado meta.	0,05	3	0,15
<b>2</b>	Demanda creciente y sostenible del pescado atún de aleta amarilla dentro del mercado argentino.	0,06	3	0,18
<b>3</b>	En el mercado meta existen migrantes con nostalgia por los productos de sus raíces.	0,06	4	0,24
<b>4</b>	El poder adquisitivo de los argentinos demostrados en los factores económicos, brinda grandes posibilidades.	0,06	4	0,24
<b>5</b>	La socio cultura argentina degusta de productos de mar de origen pacifico.	0,06	2	0,12

6	Relación comercial bilateral entre Ecuador y Argentina en un punto positivo	0,05	3	0,15
7	Alto grado de penetración de Internet y uso creciente del comercio electrónico en Argentina.	0,05	3	0,15
8	Disponibilidad de financiamiento para nuevos proyectos de exportación por parte de la banca de desarrollo ecuatoriana	0,05	4	0,20
9	El pescado atún aleta amarilla ingresa con beneficios arancelarios por medio del acuerdo bilateral vigente entre Ecuador y Argentina.	0,06	4	0,24
10	Barreras de entrada para la competencia que no ha diferenciado sus productos.	0,06	4	0,24
11	Alta posibilidad de diversificar la industria	0,05	5	0,25
12	Barreras de entrada para los productos sustitutos en cuanto a la política gubernamental	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>				<b>0,88</b>
1	Vigencia de acuerdos comerciales con Argentina.	0,06	4	0,24
2	Crisis económica mundial, afecta la recesión de Argentina.	0,06	2	0,12
3	Inestabilidad política en Ecuador no permite bajar la inflación, riesgo país y tasas de intereses.	0,05	3	0,15
4	Limitados productos de pesca con valor agregado para la exportación.	0,06	2	0,12
5	Necesidad de generar más barreras de entrada a la competencia futura	0,06	2	0,12
6	Cambio de mando presidencial no determina el seguimiento de las relaciones comerciales bilaterales.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,10</b>

**Elaborado por:** Los autores.



### 2.2.3 ANÁLISIS FODA

Mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA estableciéndose como una herramienta de análisis estratégico para el estudio metodológico de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), permite adoptar las estrategias adecuadas en base a la situación real y posibilita el desarrollo de una planeación futura.

**Tabla 10** Análisis FODA.

ANÁLISIS FODA.	
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica privilegiada.</li> <li>• Demanda fuerte y sostenida de productos con valor agregado.</li> <li>• Experiencia en el sector de la pesca, especialmente de atún de aleta amarilla.</li> <li>• Contar con personal altamente capacitado en comercio exterior y negocios internacionales.</li> <li>• Capacidad para desarrollar economías de alcance en el proceso productivo.</li> <li>• Contar con un plan de negocios que demuestra la factibilidad del proyecto.</li> <li>• Producto diferenciado.</li> <li>• Alineamiento horizontal y vertical respecto al direccionamiento estratégico del negocio.</li> <li>• Facilidad para la obtención de la materia prima.</li> <li>• Socios y colaboradores de la organización con clara orientación hacia el mercado y el servicio.</li> <li>• Se da vital importancia a la Innovación &amp; Desarrollo.</li> <li>• Contactos previos realizados con proveedores y potenciales clientes.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros limitados.</li> <li>• Marca nueva en el mercado.</li> <li>• Red comercial sin experiencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pescado atún de aleta amarilla tiene un premio en el precio en cuanto a su diferenciación dentro del mercado meta.</li> <li>• Demanda creciente y sostenible del pescado atún de aleta amarilla dentro del mercado argentino.</li> <li>• En el mercado meta existen migrantes con nostalgia por los productos de sus raíces.</li> <li>• El poder adquisitivo de los argentinos demostrados en los factores económicos, brinda</li> </ul>

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p>grandes posibilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La socio cultura argentina degusta de productos de mar de origen pacifico.</li> <li>• Relación comercial bilateral entre Ecuador y Argentina en un punto positivo.</li> <li>• Alto grado de penetración de Internet y uso creciente del comercio electrónico en Argentina.</li> <li>• Disponibilidad de financiamiento para nuevos proyectos de exportación por parte de la banca de desarrollo ecuatoriana.</li> <li>• El pescado atún aleta amarilla ingresa con beneficios arancelarios por medio del acuerdo bilateral vigente entre Ecuador y Argentina.</li> <li>• Barreras de entrada para la competencia que no ha diferenciado sus productos de la competencia.</li> <li>• Alta posibilidad de diversificar la industria.</li> <li>• Barreras de entrada para los productos sustitutos en cuanto a la política gubernamental.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigencia de acuerdos comerciales con Argentina.</li> <li>• Crisis económica mundial, afecta la recesión de Argentina.</li> <li>• Inestabilidad política en Ecuador no permite bajar la inflación, riesgo país y tasas de intereses.</li> <li>• Limitados productos de pesca blanca con valor agregado para la exportación.</li> <li>• Necesidad de generar más barreras de entrada a la competencia futura.</li> <li>• Cambio de mando presidencial no determina el seguimiento de las relaciones comerciales bilaterales.</li> </ul>

Elaborado por: Los autores.

## **2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### **2.3.1. VISIÓN Y MISIÓN**

#### **2.3.1.1. Visión**

Para el 2021, ser una de las principales empresas líderes del Ecuador en la exportación de filetes de atún de aleta amarilla, basados en los principios de responsabilidad social, protección al medio ambiente y calidad en cada uno de los productos brindados.

### 2.3.1.2. Misión

Es una empresa exportadora de filetes de atún aleta amarilla a nivel mundial, que cuenta con personas responsables y comprometidas en la búsqueda de mejorar el bienestar y la comodidad, cumpliendo las estrictas normas de calidad.

### 2.3.2. ESTRATEGIAS

#### 2.3.2.1. Cartera de productos.

Se ofrece filetes de pescado de atún de aleta amarilla empacada al vacío en presentaciones de 500 gramos.

#### 2.3.2.2. Estrategias Genéricas de Desarrollo

Se concentrará en un grupo determinado de competidores a través de la estrategia de enfoque o alta segmentación enfocada a un segmento, a raíz de aplicar esta estrategia la empresa podrá dedicarse a potenciarse en el nicho de mercado seleccionado.

**Ilustración 3** Estrategia genérica de desarrollo.



#### 2.3.2.3 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia.

Se seguirá la estrategia basada en la penetración del mercado actual, pues la empresa al encontrarse en condición de nueva y al ser su primera

experiencia no puede incursionar en nuevos mercados y menos promocionar e implementar nuevos productos.

Al escoger esta estrategia se asegura fortalecer toda la atención a los filetes de pescado de atún de aleta amarilla para con ello tener un crecimiento intensivo dentro del mercado de referencia.

**Ilustración 4** Crecimiento intensivo en el mercado de referencia.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

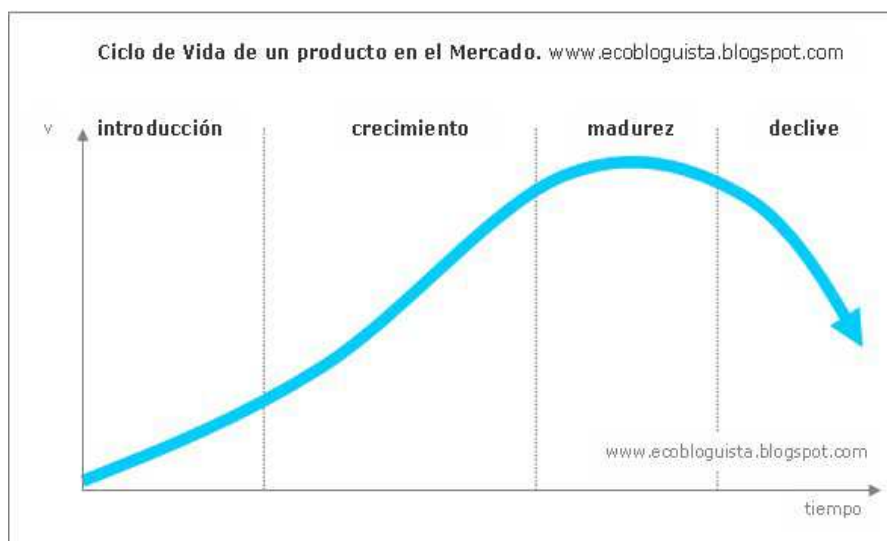
#### 2.3.2.4. Estrategias Competitivas.

Con la estrategia competitiva de seguir al retador, se aprovechara las debilidades encontradas en la competencia, para convertirlas en una fortaleza para la empresa.

#### 2.2.2.5. Estrategias de Desarrollo Internacional.

La estrategia a optar después del análisis de cada una de ellas, es ampliar la demanda potencial, puesto que al ser un proyecto de emprendimiento y el buscar invertir agresivamente en el mercado meta, se debe optar en conjunto con los objetivos estratégicos planteados, aumentar la participación de mercado por medio de un incremento paulatino de las ventas.

## **Ilustración 5** Estrategia de desarrollo internacional.



### **2.3.4. Sistema de valores.**

#### **2.3.4.1. Valores finales**

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.

Por tanto, la empresa presenta los siguientes valores finales:

#### **Liderazgo**

Ser personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produzca resultados exitosos.

#### **Toma de Decisión**

Ante los eventos empresariales, tener la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas, soportado en información, en un tiempo aceptable.

#### **Honestidad**

Guiarse por la sinceridad y la coherencia en las acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia.

### **2.3.4.2. Valores Operacionales**

Los valores operacionales corresponden al conjunto de actividades o procedimientos que se desarrollan para atribuir un valor determinado a los servicios brindados.

La empresa., aplicara los siguientes valores operacionales:

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

## CAPÍTULO III

### PLAN COMERCIAL.

#### 3.1 Objetivo del capítulo.

Evaluar mediante una factibilidad comercial la demanda insatisfecha del negocio.

#### 3.2 Análisis del mercado de referencia.

El mercado escogido para la comercialización de los filetes de atún de aleta amarilla, es la ciudad de Buenos Aires, la cual está situada en La Republica de la Argentina, siendo este un mercado altamente competitivo, donde sus habitantes degustan de productos que logren brindar aspectos positivos dentro de su diario vivir, es así, como es notorio, a través de los indicadores económicos de este país, la importación de pescado como una actividad rentable por lo que se prevé un excelente mercado para exportar el producto.

A continuación se presentan aspectos importantes a conocer del mercado de Buenos Aires.

**Tabla 11** Información de Buenos Aires.

FACTOR	DETALLE
Nombre oficial	Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Población	2890151 habitantes <sup>12</sup>
Densidad	14 hab/km <sup>2</sup>
Superficie	203,3 km <sup>2</sup>
Datos de interés	Se encuentra situada a la región centroeste del país, sobre la orilla occidental del Río de la Plata, en la llanura pampeana. Debido a su compleja infraestructura es considerada una de las mayores

<sup>12</sup> Este dato fue obtenido en la web de la oficina del censo de Argentina del 2010.

	metrópolis de mayor importancia en Sudamérica, presenta la principal fuente de ingresos de la Argentina, concentra todos los poderes y es un excelente mercado para promocionar productos del extranjero.
--	---

**Elaborado por:** Los autores.

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

La ciudad de Buenos Aires, se caracteriza por ser un mercado con gran variedad de productos; la forma de negociación existente al haber gran cantidad de residentes de otros países, demuestra sus raíces en las diversas culturas que se encuentran en ese lugar.

Es común la presencia sobre todo de productos del mar en los mercados locales y más aún en aquellos productos listos para el consumo humano, la cultura de esta ciudad, lo cataloga como un mercado de oportunidades para el tipo de producto como el pescado de atún de aleta amarilla.

La competencia monopolística es un tipo de competencia imperfecta tal que muchos productores venden productos en un mercado pero los productos no son idénticos (productos heterogéneos), sino que se diferencian entre sí por la marca, la calidad o la ubicación. En la competencia monopolística, una firma toma los precios de sus rivales como dato y pasa por alto el impacto de sus propios precios en los precios de otras empresas.

Por tanto, basado en la conceptualización presentada, se determina que el tipo de mercado que existe en la ciudad de Buenos Aires es de competencia monopolística.



### 3.2.2 Identificación y análisis de la oferta actual y futura.

La presentación es el pez atún de aleta amarilla con un valor agregado fácil de preparar en filetes, dado el tamaño y la diversidad del mercado argentino, es prácticamente imposible definir un perfil único del consumidor del producto.

Para calcular la oferta actual del pescado en Argentina, se presenta la siguiente información:

**Tabla 12** Consumo Nacional Aparente.

<b>AÑO</b>	<b>PRODUCCIÓN NACIONAL</b>	<b>IMPORTACIÓN (+) TONELADAS</b>	<b>EXPORTACIÓN (-) TONELADAS</b>	<b>CONSUMO NACIONAL APARENTE TONELADAS</b>
2010	0	73399,44	0	73399,44
2011	0	80376,40	0	80376,40
2012	0	87353,36	0	87353,36
2013	0	94330,32	0	94330,32
2014	0	101307,28	0	101307,28
2015	0	108284,24	0	108284,24
2016	0	115261,2	0	115261,20

**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** [www.fao.org/argentina\\_consumo\\_pescado\\_thunnus\\_albacares](http://www.fao.org/argentina_consumo_pescado_thunnus_albacares)

Con estos datos, se realiza una proyección por medio de un método de regresión lineal para obtener el consumo nacional aparente futuro, cuya fórmula es:

$$Y = a + bX$$

Donde: a=promedio del CNA; b=variación anual.

La forma de obtener a: es la sumatoria de Y/n datos; la forma de obtener b: es la sumatoria de X.Y/sumatoria de x<sup>2</sup>.

**Tabla 13** Datos para obtener el consumo nacional aparente futuro.

<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>CNA (Y)</b>	<b>X.Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
<b>2012</b>	-2	87353.36	-174706.7	4
<b>2013</b>	-1	94330.32	-94330.32	1
<b>2014</b>	0	101307.28	0	0
<b>2015</b>	1	108284.24	108284.24	1
<b>2016</b>	2	115261.20	230522.40	4
<b>TOTAL</b>		<b>1006536.4</b>	<b>506536.4</b>	<b>69769.6</b>

**Elaborado por:** Los autores.

Aplicando la fórmula se obtiene:

**Tabla 14** Consumo nacional aparente futuro.

<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>CNA (FUTURO) EN TONELADAS</b>
<b>2017</b>	3	122,238.16
<b>2018</b>	4	129,215.12
<b>2019</b>	5	136,192.08
<b>2020</b>	6	143,169.04
<b>2021</b>	7	150,146.00

**Elaborado por:** Los autores.

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

En cuanto a la competencia directa, se presenta en el siguiente cuadro, las empresas tanto nacionales como extranjeras que exportan pescado atún de aleta amarilla, detallando las cantidades exportadas en toneladas.

**Tabla 15** Empresas exportadoras de atún de aleta amarilla hacia Buenos Aires, cantidad en toneladas.

EMPRESAS EXPORTADORAS DE ATÚN DE ALETA AMARILLA A BUENOS AIRES	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	TOTAL
	T	T	T	T	T	
FRESH FISH DEL ECUADOR S.A. (Ecuador)	1200	1250	14500	1650	1100	19700
TUNIDOS DEL PACIFICO S.A. (Ecuador)	8500	2890	2920	2990	3020	20320
TECOPESCA S.A. (Ecuador)	16100	17900	178800	180100	199000	591900
PROCESOS PUERTO ALTO S.A. (Guatemala)	90000	110000	125000	95000	198000	618000
MIGUEL SANZ S.L. PESCADOS Y MARISCOS (España)	354000	351000	351200	352300	350000	1758500
MOON & EARTH TRADING & PROJECTS IMPORTING & EXPORTING (Sudáfrica)	45000	43200	44500	61200	84000	277900
PT SARI TUNA MAKMUR (Indonesia)	124500	123100	122200	124300	120900	615000
YAHA IMPORTER COMPANY (Brasil)	134000	132100	134500	135600	198700	734900
<b>TOTAL</b>	<b>773300</b>	<b>781440</b>	<b>973620</b>	<b>953140</b>	<b>1154720</b>	<b>4636220</b>

**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** Páginas web de las empresas citadas & [www.pescalia.com/directorio.php?dato=0&sec=32&pag=1](http://www.pescalia.com/directorio.php?dato=0&sec=32&pag=1)

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

El pescado atún de aleta amarilla en filetes presenta características que brindan beneficios al consumidor en Buenos Aires. Estos se resumen en la oferta de un producto de calidad, sabor y con alto valor nutricional. Se verifica cada uno de los procesos productivos que componen la cadena de valor. Por otra parte el producto presenta una diferenciación en relación a la competencia, pues se le da un valor agregado al congelar el producto en presentaciones de 500 gramos en empaques al vacío, a diferencia de productos de otras empresas que lo comercializan en su estado bruto sin valor agregado.

### 3.2.5 Demanda actual y futura.

En una primera instancia, para conocer la demanda actual y futura del proyecto se necesita el consumo per cápita del atún de aleta amarilla en Argentina. Para ello, se aplica una fórmula que consiste en dividir el consumo nacional aparente para la población del país en mención, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 16** Consumo per cápita de Argentina en Toneladas.

<b>AÑOS</b>	<b>POBLACIÓN ARGENTINA</b>	<b>CONSUMO PER CAPITA KILOGRAMOS</b>	<b>DEMANDA KILOGRAMOS</b>	<b>DEMANDA TONELADAS</b>
<b>2017</b>	43,886,748	3.29	144'387,400	144,387.4
<b>2018</b>	44,325,615	3.29	145'831,273	145,831.3
<b>2019</b>	44,768,872	3.29	147'289,588	147,289.6
<b>2020</b>	45,216,560	3.29	148'762,482	148,762.5
<b>2021</b>	45,668,726	3.29	150'250,108	150,250.1

**Elaborado por:** Los autores.

La demanda futura es la resultante del producto entre la población de Argentina y el consumo per cápita de atún de aleta amarilla.

**Tabla 17** Demanda potencial del pescado atún aleta amarilla en toneladas.

<b>AÑOS</b>	<b>POBLACIÓN ARGENTINA</b>	<b>CRECIMIENTO POBLACIONAL PROYECTADO</b>	<b>CONSUMO PER CAPITA TONELADA</b>	<b>DEMANDA FUTURA EN TONELADAS</b>
<b>2017</b>	43,886,748	1,0%	0.00329	144,387.4
<b>2018</b>	44,325,615	1,0%	0.00329	145,831.3
<b>2019</b>	44,768,872	1,0%	0.00329	147,289.6
<b>2020</b>	45,216,560	1,0%	0.00329	148,762.5
<b>2021</b>	45,668,726	1,0%	0.00329	150,250.1

**Elaborado por:** Los autores.

### 3.2.6 Demanda insatisfecha en el mercado de referencia.

Para obtener la demanda insatisfecha se realiza una diferencia entre la demanda y la oferta futura ya obtenida.

La ciudad de Buenos Aires abarca el 6.6% del total de la demanda insatisfecha del mercado de Argentina, en la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de la misma.

**Tabla 18** Demanda insatisfecha en el mercado de referencia.

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA INSASTIFECHA ARGENTINA EN TONELADAS</b>	<b>PORCENTAJE ESTIMADO DE POBLACION BASA</b>	<b>DEMANDA INSASTIFECHA BASA EN TONELADAS</b>
<b>2017</b>	22,149.2	0.066	1,461.85
<b>2018</b>	16,616.3	0.066	1,096.68
<b>2019</b>	11,097.5	0.066	732.44
<b>2020</b>	5,593.5	0.066	369.17
<b>2021</b>	104.1	0.066	6.87

Elaborado por: Los autores.

### 3.2.6 Demanda que atenderá el Proyecto.

De la demanda insatisfecha en el mercado de Buenos Aires, la empresa prevé atender el 8.00% tal como se demuestra a continuación:

**Tabla 19** Demanda que atenderá el proyecto.

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA INSASTIFECHA EN TONELADAS</b>	<b>DEMANDA QUE ATENDERÁ</b>	<b>CAPACIDAD DE LA PLANTA EN TONELADAS</b>
<b>2017</b>	1,461.85	0,085%	124.26
<b>2018</b>	1,096.68	0,086%	94.31
<b>2019</b>	732.44	0,088%	64.45
<b>2020</b>	369.17	0,089%	32.85
<b>2021</b>	6.87	0,090%	0.62

Elaborado por: Los autores

### **3.3 PLAN COMERCIAL**

#### **3.3.1 OBJETIVOS DEL PLAN COMERCIAL.**

Determinar por medio de los componentes del marketing mix, las diversas estrategias a utilizar para posicionar el pez atún de aleta amarilla en filetes y empacadas al vacío en el mercado de Buenos Aires – Argentina.

#### **3.3.2 MIX MARKETING.**

A continuación se desglosa las cuatros estrategias del componente marketing mix, detallando cada una de las estrategias a aplicar.

##### **3.3.2.1. Estrategia de Producto.**

El producto a comercializar hacia el mercado de Buenos Aires, es filetes de atún de aleta amarilla empacado al vacío en presentaciones de 500 gramos y en cajas de 5kg.

##### ***3.3.2.1.1. Adaptación o Modificación Requerida.***

Dentro de la amplia variedad de productos marinos congelados se ha escogido la presentación de “Filetes de Pescado de atún de aleta amarilla” como respuesta a la necesidad, cada vez mayor, del mercado de adquirir productos prácticos en su preparación y de fácil conservación, principalmente porque el número de mujeres que trabajan fuera de su casa es cada vez mayor y requieren productos nutritivos y de rápida preparación.

##### ***3.3.2.1.2. Atributos y Beneficios del Producto.***

Los beneficios y atributos del pez atún de aleta amarilla ya procesado para el consumidor final son:

- Es bajo en grasas.
- Contiene 134 calorías, provenientes de las proteínas.
- Contiene vitaminas B5 y B6.
- Presenta un sabor dulce y natural, ideal para mezclar con otros productos.
- El consumo frecuente de pescado, ayuda a reducir el riesgo de sufrir problemas cardiacos.

- El producto es de carne rica en nutrientes, fácilmente preparada en asados, parrilla o salteado.
- El producto presenta un empaque práctico a disposición del consumidor final.

### **3.3.2.1.3. Componentes Centrales del Producto.**

El atún de aleta amarilla es un alimento rico en vitamina E ya que 100 g. de este pescado contienen 15,80 mg. de vitamina E.

El producto contará con una presentación de empaques de 500 gramos, en el cual se detalla en la tabla nutricional a continuación:

**Tabla 20** Información nutricional del pescado atún de aleta amarilla.

DETALLE		VALORES	
<b>Calorías</b>		230 kcal.	
<b>Grasa</b>		16,90 g.	
<b>Colesterol</b>		93,70 mg.	
<b>Sodio</b>		31 mg.	
<b>Carbohidratos</b>		1,30 g.	
<b>Fibra</b>		0 g.	
<b>Azúcares</b>		1,30 g.	
<b>Proteínas</b>		18,12 g.	
<b>Vitamina A</b>	83,40 ug.	<b>Vitamina C</b>	0 mg.
<b>Vitamina B12</b>	2,26 ug.	<b>Calcio</b>	40,50 mg.
<b>Hierro</b>	0,13 mg.	<b>Vitamina B3</b>	6,87 mg.

Elaborado por: Los autores.

### **3.3.2.1.4. Componentes de Envase.**

#### **Empaque primario:**

El empaque primario consiste en fundas de polietileno al Vacío con medidas de 15 Centímetros de largo por 20 centímetros de ancho con un peso de 500 gramos del producto y un peso incluido el empaque. Las fundas contenedoras serán laminadas y contarán con la marca de la empresa.

#### **Empaque secundario:**

El empaque secundario está compuesto por cajas master con capacidad de 10 unidades de empaques, equivalentes a un peso de 5 KG, en el que constan con las siguientes medidas:

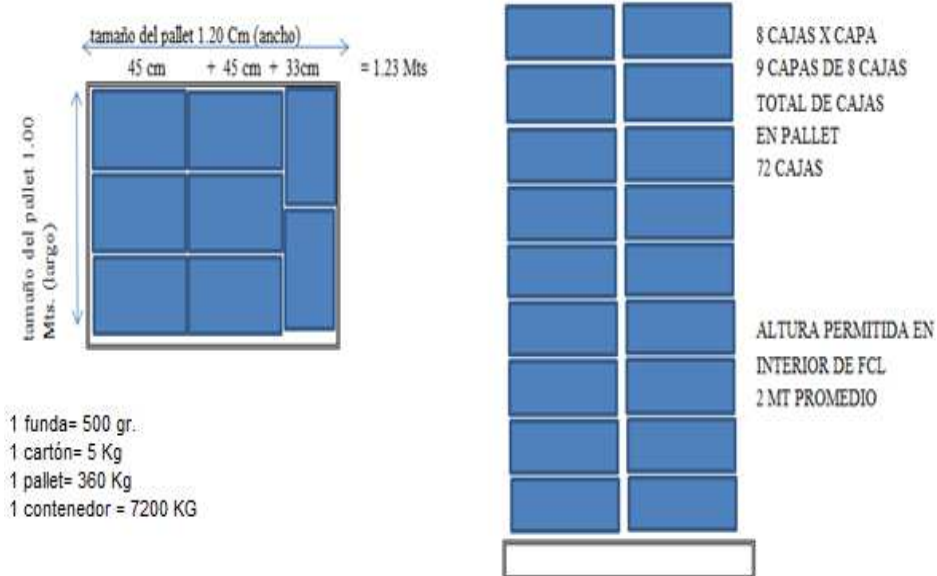
Ancho: 45 cm

Alto 22 cm

Largo 33 cm

La distribución del pallets será de la siguiente manera:

**Gráfico 1** Distribución de pallets dentro del contenedor.



**Elaborado por:** Los autores.

En 1 Pallets entraran 72 cajas; En un contenedor de 40 pies con una atmosfera de MAGNUN -30 A -35 grado reseteado (SET POINT) (preferido para la pesca fresca) entraran 20 Pallets es decir 1,440 cajas por contenedor que equivale a 7200 Kgs.

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



### 3.3.2.2. Estrategia de precio.

En la auditoria del precio hace relación a una investigación de mercado de los precios como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 21** Precios referenciales del mercado.

ESTABLECIMIENTO	P.V.P. POR KILO	P.V.P POR 500 GRAMOS
<b>Supermercados en Buenos Aires</b>	\$12.00	\$7.00
<b>Tiendas minoristas</b>	\$14.00	\$8.00
<b>Tiendas mayoristas</b>	\$10.80	\$6.40
<b>Empresas importadoras</b>	\$10.50	\$6.25

Elaborado por: Los autores

Fuente: Directorio de supermercados y empresas en Buenos Aires.

#### 3.3.2.2.1. Términos de Ventas (INCOTERM)

Para la regulación del proceso de entrega y garantías del producto, en el presente proyecto se plantea la negociación a través de la normativa FOB (Free on Board).

#### 3.3.2.2.2. Partida Arancelaria

La partida arancelaria es la 16.04.20.00.00 correspondiente a las demas preparaciones y conservas de pescado, se basa en esta partida debido a que en la clasificacion arancelaria no especifica los filetes como tal, y al ser esta una preparación que no ingresa en ninguna de las partidas que le preceden, se consulta en la pagina de la aduana del Ecuador, categorizandola en esta partida.

**Gráfico 2** Partida arancelaria según página del SENAE.

The screenshot shows a search interface for 'Adm. de nomenclatura y características de mercancías'. The search criteria include 'Subpartida' set to 'Igual' and 'Código de Norma' set to '1604.20'. The results table below shows the following data:

Tipo de Elemento	Subpartida	Código Complementario	Código Suplementario	Descripción de Elemento	Código de Unidad Física	Fecha de Inicio de Vigencia
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: [www.senae.gob.ec/partida\\_arancelaria\\_.php](http://www.senae.gob.ec/partida_arancelaria_.php).

### **3.3.2.2.3. Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio.**

La moneda oficial de Argentina es el peso argentino (ARS), que tiene un valor actual en relación a dólar estadounidense vigente en territorio ecuatoriano (USD) de 1 USD = 16,02 ARS.<sup>13</sup>

El dólar en Argentina muestra desde hace unos días una fuerte tendencia al alza. El dólar oficial cotizó ayer a 16,02 pesos, subiendo 13% en un solo día. Dada esta situación y la continua devaluación del peso argentino los autores optaron que para la negociación en este país, se las realizara a través del dólar estadounidense, que es la moneda común para este tipo de transacciones internacionales.

### **3.3.2.2.4. Fijación del Precio de Venta Unitario (de exportación).**

La fijación de precios de venta unitario se hará de acuerdo al término FOB, pero considerando los costos fijos y variables unitarios y el margen de utilidades para la empresa, así como los costos referenciales de las compañías dedicadas a esta actividad.

Por tal motivo el precio de venta por unidad que se establece para una funda de 500 gramos es de USD 5,00.

### **3.3.2.2.5. Costo Total Unitario.**

La tabla que se presenta a continuación detalla los rubros considerados para la fijación del costo total unitario.

**Tabla 22** Costo total unitario

<b>Costo de Exportación</b>	<b>U(500 GR)</b>
<b>Materia prima</b>	2,50
<b>Mano de obra directa</b>	0,40
<b>Gastos generales de fabricación</b>	0,60
<b>COSTO PRODUCTO</b>	<b>3,50</b>
<b>Gastos administrativos</b>	0,60
<b>Gastos de venta</b>	0,40
<b>Gastos financieros</b>	0,50
<b>COSTO UNITARIO FOB TOTAL EXPORTACION</b>	<b>\$5,00 FOB</b>

**Elaborado por:** Los autores.

<sup>13</sup> Fuente: <https://www.precio-dolar.com.ar/>

Como dato referencial, el salario mínimo vital vigente en la Argentina, para el año 2017 es de 8.060 pesos argentinos, que de acuerdo al tipo de cambio equivale a \$503,12. Esto se interpreta que el producto a exportar tendría un costo de importación para el distribuidor de alrededor de 70 pesos argentinos, considerando que según la indagación realizada por parte de los autores, el pescado se comercializa dentro del mercado de Buenos Aires a un rango de precio de 75 a 95 pesos argentinos la funda de 500 gramos.

#### **3.3.2.2.6. Costo Logístico: de embarque naviero, de transporte interno, etc.**

Dentro de la investigación la mejor opción para realizar el flete internacional, es la línea naviera NYK, ubicada en la ciudad de Manta Ave. 2 Y Calle 11 Edif. Pichincha Piso 9, Ofc. No. 905 – Manta el teléfono es 052-2627442 y su correo electrónico: tclmec@nyk.com.ec

Esta empresa cobra por concepto de tramites, emision de BL y demas, un valor de \$ 328.00.

El costo del flete hasta el puerto de Buenos Aires es de \$ 2.200.00 precios indicados por la linea naviera a contratar.

Dentro de los gastos de tranposrte interno, se consulto a la empresa Transpoint desde Manta hacia el puerto de Guayaquil cobra \$ 305.00 + 145 por el alquiler del generador.

Entre los documentos a entregar para realizar el flete interno se debe constar con Guías de Remisión de la empresa o packing list, un AISV registro del vehículo y los datos de la carga, esta información fue proporcionada por TRANSPOINT, al momento de la consulta.

Adicional a estos gastos, dentro del puerto la empresa Contecon realiza la recepción y despacho del contenedor, cuyo costo es de \$90.00

Para finalizar el Agente Afianzado de Aduana en la Ciudad de Manta es VICDEL, ubicado en el Edificio Banco Pichincha, el cual por apertura y cierre de la DAE, el documento habilitante de la aduana cobra en exportacion a Argentina es de \$115.00.

**Tabla 23** Costos logísticos.

<b>EMPRESA O TRÁMITE</b>	<b>DETALLE DEL SERVICIO</b>	<b>COSTO</b>
<b>Transpoint.</b>	Transporte interno de la carga desde la ciudad de Manta, hasta el puerto de Guayaquil.	\$450.00
<b>Contecon</b>	Dentro del puerto de Guayaquil, esta empresa realiza la recepción del contenedor y lo ubica dentro del buque	\$90.00
<b>Certificado de origen</b>		\$10.00
<b>Certificado sanitario</b>		\$25.00
<b>Antinarcóticos</b>		\$202.00
<b>Agente de aduanas</b>		\$115.00
<b>Envió DHL</b>		\$45.95
<b>TOTAL POR CONTENEDOR</b>		<b>\$937,95</b>
<b>CONTENEDORES ANUALES</b>	3 contenedores anuales se estiman enviar	<b>\$2,813.85</b>

Elaborado por: Los autores.

### **3.3.2.2.7. Métodos de cobro/pago internacional.**

El tema de pagos empezará en la siguiente progresión a medida que las relaciones comerciales se fortalezcan y el nivel de confianza lo faculte:

**Carta de Crédito:** La Carta de Crédito será usada al comienzo de la relación de negocios al ser el exportador e importador aún desconocido. Después del pago adelantado es la mejor garantía de pago, pues es irrevocable y será siempre pagada.

**Documentos contra pago:** Se conoce también como efectivo contra documentos y será el segundo sistema de pagos. El vendedor entrega los documentos (facturas, certificado de origen, certificado de inspección) al banco del comprador. Este a su vez le entrega los documentos al comprador contra pago o compromiso legal de pago.

### **3.3.2.3. Estrategia de distribución.**

#### **3.3.2.3.1. Modo de Transporte.**

El modo de transporte empleado será el marítimo siendo este el mejor medio para trasladar nuestra mercancía al puerto de destino. Es importante mencionar que el transporte interno desde la fábrica hasta el puerto de embarque (Guayaquil) se realizaría por vía terrestre y contara de un seguro que a una tasa actual de entre 0,5% y 0,1% del valor de la mercancía declarada.

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

Aunque la empresa estará ubicada en la ciudad de Manta, en el Km 3½ Vía Manta - Montecristi , y al contar la ciudad con un puerto dentro de esta urbe, pero debido a que no cuenta con itinerario para el puerto de Buenos Aires, es necesario realizar la exportación por el puerto marítimo de Guayaquil que está localizado en la costa occidental de América del Sur, en un brazo de mar, el Estero Salado, a diez kilómetros al sur del centro comercial de la ciudad del mismo nombre.

La ubicación privilegiada del puerto constituye un incentivo para la captación de tráficos de las rutas del lejano oriente y del continente americano, especialmente los relativos a la costa del Pacífico. Asimismo, está resulta altamente conveniente para la concentración de cargas latinoamericanas destinadas a cruzar el canal de Panamá con destino a la costa este del continente o hacia Europa y África.

El puerto de Guayaquil posee una infraestructura adecuada para el desarrollo del comercio internacional, para lo cual cuenta con medios óptimos para la ejecución de las operaciones.

En el puerto se prestan todos los servicios requeridos por las naves y las mercaderías a través de operadores privados de alta especialización así como manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada que, bajo la supervisión de la Autoridad Portuaria, actúan en libre

competencia para satisfacer los requerimientos de los usuarios más exigentes, logrando alta eficiencia y reducción de costos.

En cuanto al Puerto de destino, Buenos Aires es el principal puerto de la Argentina, operado por la Administración General de Puertos Sociedad del Estado. Es uno de los principales puertos marítimos para las cargas procedentes del interior del país. Es considerado el cuarto mejor puerto de América Latina y el Caribe, debido a su moderna infraestructura y capacidad de carga.

#### ***3.3.2.3.3. Tipo de Regulaciones de Marcas y Etiquetas Origen/Destino.***

Todos los alimentos empacados deben indicar la siguiente información en la etiqueta, la cual debe estar de manera visible en el conjunto del envase: nombre (descripción del producto); país de origen; pureza o descripción de las materias primas mezcladas en el producto; así como su peso neto el que se deberá indicar usando unidades del sistema métrico.

Las etiquetas de todos los productos comercializados en la Argentina deben estar en español a excepción de palabras que no tengan equivalencia en el idioma castellano. Los productos importados podrán conservar la etiqueta original del país en su idioma, pero deberán tener una etiqueta pegada en español con la información indicada en párrafos anteriores.

#### ***3.3.2.3.4. Tipo de Embalaje Requerido.***

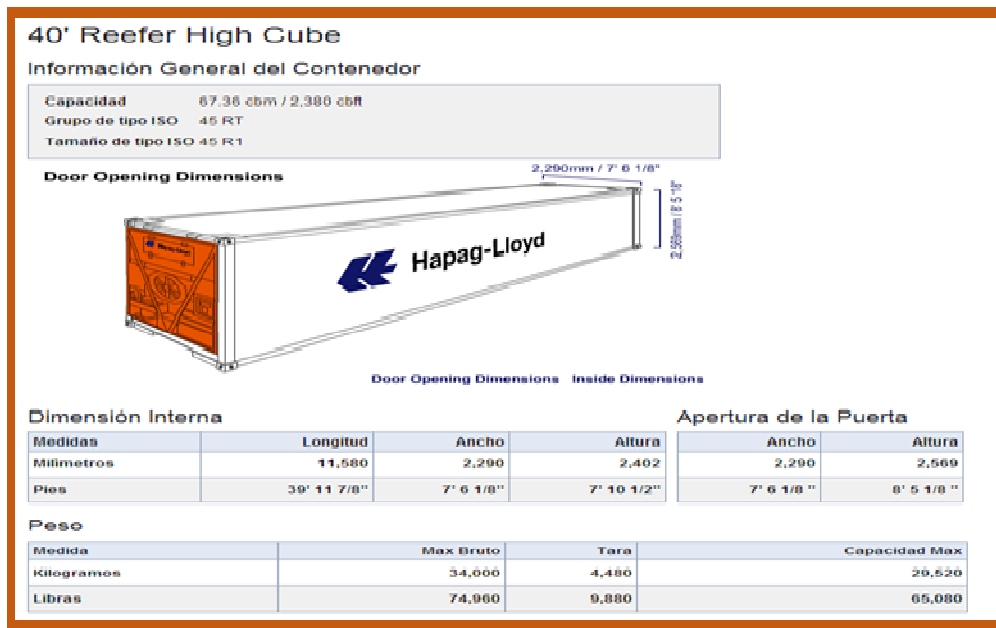
El embalaje está dado por cajas de cartón corrugado de 5 kg, las cuales serán estibadas por medio de pallets.

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

El medio de transporte es un contenedor Reefer High Cuber 40' pies. Este posee un rango de temperatura: -30C a 30C con un diseño envase integrado, la eliminación de puentes térmicos, lo que resulta en una reducción de las fugas de calor y la mejora de la eficiencia energética. Es ideal para el transporte de alimentos congelados pues al estar refrigerado se

garantiza que el producto llegue hasta el puerto de destino sin sufrir alguna descomposición.

**Ilustración 6** Contenedor de 40 pies Reefer.



Fuente: google.com/images

### 3.3.2.3.6. Documentación Requerida.

Dentro de los documentos requeridos para realizar una exportación tenemos:

**Conocimiento de embarque:** Se utiliza para el transporte marítimo y es el título que representa la propiedad de la mercadería, además de ser la prueba del contrato de transporte y prueba de recibo de la mercadería a bordo.

Los datos que contiene son:

- 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.

- 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.

**LISTA DE EMPAQUE - PACKING LIST:** Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a su embalaje; la emite el exportador en hoja membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son:

- 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.

#### **3.3.2.3.7. Exigencias de Seguro.**

Para las exportaciones la compañía no cubre con las exigencias de seguro puesto que la negociación se realiza bajo el término FOB y como lo establece el empleo de este Incoterm, las exigencias de seguro, son responsabilidad absoluta del comprador.

#### **3.3.2.3.8. Tipos de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios.**

El Acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio, incluido en la legislación argentina por la Ley 24.425 tiene como objeto asegurar que los reglamentos técnicos y las normas, incluidos los requisitos de envase y embalaje, marcado y etiquetado no constituyan un medio de discriminación arbitrario.



#### **3.3.2.3.9. Proveedores de Servicios al Comercio Exterior Requeridos.**

Dentro del país los proveedores de servicios que se requerirán son una agencia naviera en este caso es NYK, y un agente afianzado de aduana, que es VICDEL Cargo S.A.

#### **3.3.2.4. Estrategia de promoción.**

En el proyecto, se procurará el uso de la imagen del producto, que gracias a su calidad y sabor sea reconocido en la mente del consumidor de Buenos Aires, en base a esto se pretende que las promociones estén de acuerdo al nivel de aceptación de los filetes dicho de otra manera, se premiará la fidelidad de los clientes que recomienden a sus familiares, amigos, vecino y demás, que compren el producto.

##### **3.3.2.4.1. Concepto de Posicionamiento.**

La empresa buscará posicionar el pescado atún de aleta amarilla en filetes y empacadas al vacío en el mercado de Buenos Aires, gracias al principal atributo del producto, que es su sabor, calidad y alto valor nutricional que posee.

##### **3.3.2.4.2. Concepto de Eslogan**

Frase identificativa en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda), y como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho. También se puede decir que es el complemento de un producto, persona, institución, entre otras para formar confianza.

La empresa opto como eslogan la siguiente frase:

***“Filetes de atún con el sabor y frescura del mar a la mesa”***

#### **3.3.2.4.3. Estrategia de Mix de Publicidad.**

Los medios de publicidad no son masivos sino directos. Entre los medios por el cual se va a dar a conocer el producto son:

##### **Medios Electrónicos**

La creación de una página interactiva permitirá a los clientes conocer la empresa, sus productos con sus presentaciones, procesos de elaboración con alta calidad, artículos de interés sobre el beneficio del producto, además podrán contactarse con la empresa y enviar comentarios y sugerencias; ayudando de ésta manera a seguir brindando un producto de excelente calidad y un servicio personalizado a nuestros clientes.

La dirección electrónica será: [www.fishfillet.com.ec](http://www.fishfillet.com.ec)

#### **3.3.2.4.4. Estrategia de Promociones de Ventas.**

Para incrementar las ventas se pondrá en práctica las siguientes estrategias coordinadas en conjunto con el distribuidor.

- Entregar ideas de recetas.
- Dar información de la especie junto con sus datos nutricionales.
- Degustaciones en ferias internacionales.
- Muestras del producto en la entrada de los supermercados para captar la atención del cliente en cuanto ingresa al lugar.

#### **3.3.2.4.5. Participación en Ferias Comerciales Internacionales.**

Dentro del territorio argentino, en el transcurso del año se realizan distintas ferias gastronómicas, por lo que se constituyen en una ventana al mundo para dar a conocer el atún de aleta amarilla, a continuación se detallan las más relevantes:

##### **Feria Alimentos Frescos, Buenos Aires.**

La feria de alimentos frescos, nos mostrará las últimas novedades e innovaciones del sector en sus diferentes vertientes, puesto que en este

evento se darán cita los mejores profesionales y especialistas relacionados con el mismo en sus diferentes variantes.

### **Expo Comida Latina 2017 Buenos Aires.**

En Expo Comida Latina 2017, se darán cita compradores y proveedores de toda la distribución en América del Sur, mercados minoristas y de servicios de alimentos para la creación de redes, educación y abastecimiento de productos en el creciente auténticos, especiales, gourmet y corriente hispanoamericana mercado argentino.

## CAPITULO IV

### PLAN TÉCNICO - ORGANIZACIONAL.

#### 4.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Elaborar un plan técnico – organizacional que permita el uso adecuado de los diversos recursos de la empresa para el proceso de exportación.

#### 4.2. PLAN TÉCNICO.

La empresa detallará a través de este punto, el proceso de producción del producto, para ello se determinará aspectos relevantes como materias primas, mano de obra, maquinaria requerida, tamaño y localización del proyecto, forma en que se organizará la empresa.

##### 4.2.1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN A INSTALARSE.

La capacidad máxima de producción a instalarse se la realiza considerando una jornada de trabajo de 8 horas diarias siendo posible procesar 60 kg de producto al día, 14.400 kilogramos mensuales, con un total máximo de 172.800 kilogramos anuales.

**Tabla 24** Capacidad máxima de producción a instalarse.

<b>CAPACIDAD MÁXIMA EN KILOGRAMOS</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>(=)Capacidad instalada en kg</b>	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800
<b>(*) %capacidad utilizada</b>	50%	52,50%	55,13%	57,88%	60,78%
<b>(=)Programa producción</b>	86.400	90.720	95.260	100.020	105.020

**Elaborado por:** Los autores.

Para esta capacidad máxima del proyecto fue determinada, por la demanda del mercado que será atendida, por la disponibilidad de la materia prima, por la mano de obra y la maquinaria a utilizar.

#### 4.2.2. PLAN DE PRODUCCIÓN.

El plan de producción de la empresa FISHFILLET S.A., se presenta a continuación.

**Tabla 25** Plan de producción KG totales de producto

<b>Producción</b>	<b>U de 500 gr</b>	<b>Cajas de 5 kg (10 U)</b>	<b>KG Totales de producto</b>	<b>Toneladas de producto</b>
<b>Diario</b>	480	48	240	0,24
<b>Semanal</b>	3.600	360	1.800	1,80
<b>Mensual</b>	14.400	1.440	7.200	7,20
<b>Primer año</b>	172.800	17.280	86.400	86,40
<b>Segundo año</b>	181.440	18.144	90.720	90,72
<b>Tercer año</b>	190.520	19.052	95.260	95,26
<b>Cuarto año</b>	200.040	20.004	100.020	100,02
<b>Quinto año</b>	210.040	21.004	105.020	105,02

**Elaborado por:** Los autores.

Como lo muestra la tabla, se planifica la exportación de ocho contenedores en el primer año de operaciones, el cual llevaría 1440 cajas de 5kg cada una, con destino al mercado argentino.

#### 4.2.3. LOCALIZACIÓN

Para la instalación de la planta de pescado atún de aleta amarilla en filetes congeladas al vacío, se consideró la factibilidad en el Cantón Manta, puesto que esta ciudad es uno de los puertos marítimos más importante del país, además, se ha convertido en una de las ciudades económicamente más dinámicas debido a su relativamente desarrollada industria pesquera.

Pero, a su vez, para la conservación del medio ambiente y preservación de la salud de cada uno de sus habitantes se determinó su ubicación en el Km 3½ Vía Manta - Montecristi, sector muy cercano a la salida de la ciudad, cuyo terreno se lo comprará y se detallará a través del plan de inversión.

Para la determinación de esta localización se procedió a realizar un análisis del macroentorno de las posibles opciones que originalmente se habían considerado para el emplazamiento del proyecto. A través del análisis del macroentorno se decidió que de las dos posibles opciones de macro localización contemplada para el proyecto, la provincia de Manabí sería la más recomendable. La otra opción es la provincia del Guayas.

**Tabla 26 Matriz de macro localización.**

FACTORES LOCALIZACIONALES	OPCIONES DE MACROLOCALIZACIÓN					
	MANABÍ			GUAYAS		
	POND.	CALIF.	VALOR	POND.	CALIF.	VALOR
Facilidades y costos de transporte	0,08	10	0,8	0,08	10	0,8
Disponibilidad y costo de mano de obra	0,08	10	0,8	0,08	10	0,8
Disponibilidad y costo de materias primas	0,08	10	0,8	0,08	7	0,56
Disponibilidad y costo de energía eléctrica	0,06	8	0,48	0,06	8	0,48
Disponibilidad y costo de combustible	0,06	10	0,6	0,06	10	0,6
Disponibilidad y costo de agua	0,06	8	0,48	0,06	8	0,48
Disponibilidad y confiabilidad de sistemas de apoyo	0,06	9	0,54	0,06	9	0,54
Localización del mercado	0,08	9	0,72	0,08	10	0,8
Dispon. Caract. Topograficas y costo terreno	0,06	8	0,48	0,06	7	0,42
Facilidades de distribución	0,08	9	0,72	0,08	10	0,8
Comunicaciones	0,06	10	0,6	0,06	8	0,48
Leyes y reglamentos	0,06	9	0,54	0,06	8	0,48
Condiciones de vida	0,06	6	0,36	0,06	7	0,42
Clima	0,06	9	0,54	0,06	9	0,54
Acciones para evitar contaminación medio ambiente	0,06	9	0,54	0,06	8	0,48
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>9,00</b>	<b>1</b>		<b>8,68</b>

Elaborado por: Los autores.

El siguiente análisis matriz de macrolocalización, se compone de un valor dado por el investigador, quien por medio de la indagación realizada califica de acuerdo a los factores localizaciones, un valor que oscila entre 0,01 a 0,10 siendo el primero el mínimo y el último el máximo. Con este valor dado de igual forma se califica en una escala del 5 al 10. Con estos datos se

realiza una multiplicación que determina un valor ponderado. Siendo la suma de este el que da la pauta para el análisis. Y comparando entre las 2 opciones de localización se opta por escoger la que mayor valor ponderado arroje.

#### **4.2.4. PROCESO PRODUCTIVO/OPERACIONAL.**

El proceso operacional de la empresa inicia de la siguiente manera:

##### **Ingreso del producto.**

FISHFILLET S.A. obtendrá el producto, a través de las flotas pesqueras industriales y artesanales de la especie atún de aleta amarilla en Manta.

##### **Lavado, selección y preparación.**

El pescado atún de aleta amarilla una vez adquirido, pasa por un proceso de lavado, es decir, mediante maquinaria se procederá a retirar la sangre y demás vísceras que no sean de utilidad para la empresa, posterior a ello se selecciona el pescado de acuerdo a su contextura y en filetes que permitan prepararlo.

##### **Cortado y empacado en las fundas al vacío.**

Una vez el pescado atún de aleta amarilla ha sido preparado, se procede por intermedio de una máquina a realizar los cortes para darle la forma de filetes, para esto se configura la máquina para que el proceso sea sistematizado y existe igualdad en el tamaño, así mismo de manera automática el pez ya cortado pasará por una línea donde se llenarán automáticamente las fundas especiales de vacío, con producto que llene exactamente 500 gramos por cada funda.

##### **Sellado al vacío y congelado.**

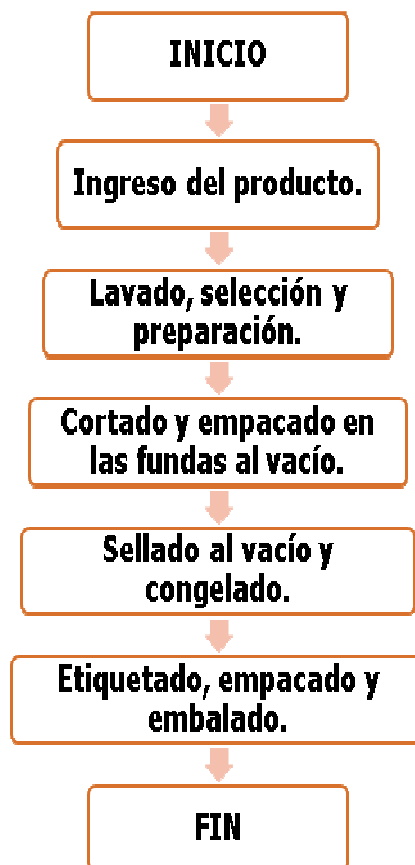
Una vez se obtiene las unidades de fundas, la línea continúa hasta la máquina selladora al vacío, quienes a través de una máquina realizara este

proceso, permitiendo conservar el pescado para su consumo, la línea sigue y se procede a llevar las unidades ya selladas a la máquina congeladora, donde se le dará un golpe de frío, permitiendo que el producto se conserve.

### **Etiquetado, empacado y embalado.**

Ya al tener el producto final, es necesario la colocación de la etiqueta, luego de ello se empacará en cajas corrugadas resistentes al frío, en una cantidad exacta de 10 fundas, quienes darán un peso de 5 kg, cada caja será estibada en pallets, para con ellos terminar el proceso de embalado final.

**Gráfico 3** Diagrama de flujo proceso productivo.



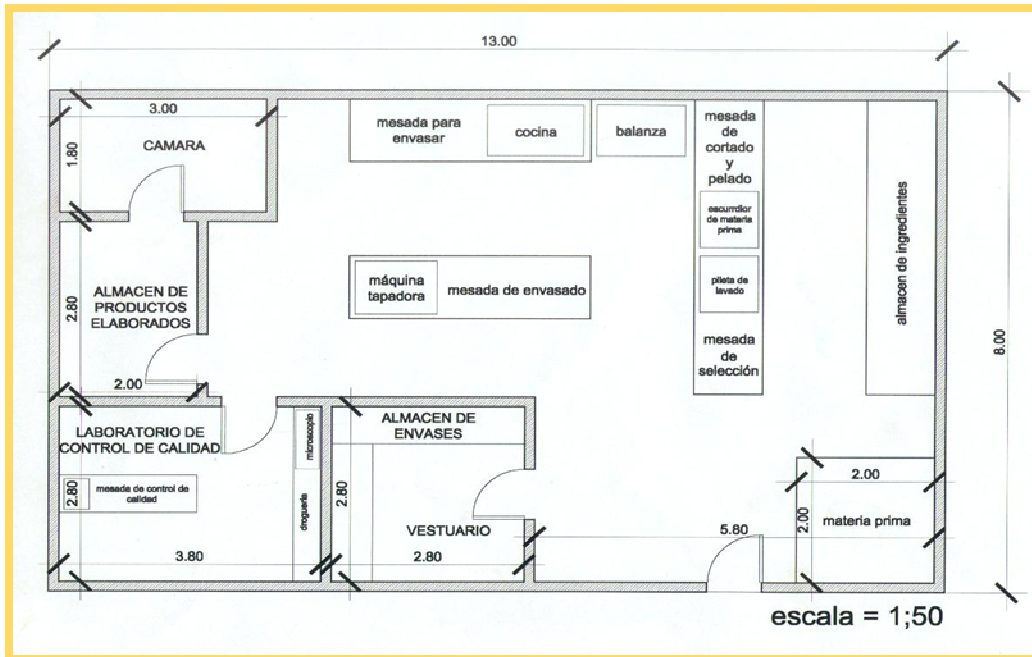
*Elaborado por: Los autores*

#### **4.2.5. DISTRIBUCIÓN INSTALACIONES (LAYOUT).**

El presente plano está realizado en una escala de 1,50 y en él se puede observar gráficamente la distribución de la planta:



**Gráfico 4** Distribución instalaciones.



**Elaborado por:** Los autores.

#### 4.2.6. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.

Para el cálculo de la proyección de capturas de pescado atún de aleta amarilla en Ecuador, se optó por emplear el método de regresión lineal simple, recalcando que el valor de captura que se toma como punto de partida para las proyecciones se obtuvo a través de datos de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, corresponden a la clasificación de *Thunnus albacares*, debido al notorio crecimiento de las exportaciones se establece un 40% de los valores de dichas capturas y para las posteriores proyecciones se toma en cuenta el 4% correspondiente a la tasa de crecimiento económico del país, siendo de esta manera:

**Captura Thunnus Albacares Clasificación Otros en Toneladas**  
 $28.800 * 40\% (\text{Albacora}) = 11.520 \text{ T}$  (Producción Nacional Albacora)

**Tabla 27** Producción de albacora en el Ecuador.

<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>Producción en toneladas(Y)</b>	<b>X.Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
<b>2012</b>	-2	11.520,00	- 23.040,00	4
<b>2013</b>	-1	11.980,80	-11.980,00	1
<b>2014</b>	0	11.520,00	0	0
<b>2015</b>	1	11.980,80	11.980,00	1
<b>2016</b>	2	12.460,03	24.920,06	4
	<b>0</b>	<b>59.461,63</b>	<b>1.880,06</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** Subsecretaría de Recursos Pesquero; Asoexpla.

Para el cálculo de la proyección se realizó la siguiente ecuación:

**Ecuación de proyección**

$$Y = 11892,33 + 188x$$

**Tabla 28** Proyección de capturas de pescado atún de aleta amarilla en toneladas

<b>AÑOS</b>	<b>PROYECCION DE CAPTURAS EN TONELADAS</b>	<b>PROYECCION DE CAPTURAS EN KILOGRAMOS</b>
<b>2017</b>	12.080,33	12080330
<b>2018</b>	12.268,33	12268330
<b>2019</b>	12.456,33	12456330
<b>2020</b>	12.644,33	12644330
<b>2021</b>	12.832,33	12832330
<b>2022</b>	13.020,33	13020330
<b>2023</b>	13.208,33	13208330

**Elaborado por:** Los autores.

De esa proyección de materia prima en el Ecuador, se presenta el siguiente plan de abastecimiento.

**Tabla 29** Plan de abastecimiento de materias primas.

<b>PESCADO ATÚN DE ALETA AMARILLA EN KILOGRAMOS.</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Materia prima requerida</b>	94.500	99.036	100.023	105.021	110.271
<b>Desperdicio proyectado</b>	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Kilogramos brutos obtenidos</b>	90.000	94.320	95.260	100.020	105.020
<b>Proceso de fileteado</b>	4%	4%	4%	4%	4%
<b>Kilogramos netos obtenidos</b>	86.400	90.720	95.260	100.020	105.020

Elaborado por: Los autores.

#### **4.2.7. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS**

Para los insumos se requerirán de los siguientes artículos.

**Tabla 30** Plan de abastecimiento de insumos.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Tinas para el pescado</b>	Unidad	300	3600	3600	3600	3600	3600
<b>Detergente para limpieza</b>	Kilos	60	720	720	720	720	720
<b>Funda para sellado</b>	Paquete de 100 unidades	144	1800	1900	2000	2100	2200
<b>Cartón</b>	Unidad	1500	20000	21000	22000	23000	24000

Elaborado por: Los autores.

#### **4.2.8. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA**

Para la mano de obra, se contratara personal residente en la ciudad de Manta, quienes serán los encargados de llevar a cabo los controles de calidad y manipuleo del producto previo a su exportación.

**Tabla 31** Remuneración mensual de mano de obra directa e indirecta.

C	MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA	SUELDO	12,15% APOORTE PAT	SMV SUELDO /12 DECIMO TERCER	375 SMV /12 DECIMO CUARTO	SUELDO * 8,33% FDO RESERVA	TOTAL MES
1	Conserje	\$375,00	\$ 44,23	\$30,33	\$30,33	\$30,32	\$499,21
5	Operarios (\$400 C/U)	\$2000,00	\$243	\$166.67	\$30.33	\$166.6	\$2606.60
1	Bodeguero	\$400,00	\$ 48,60	\$33,33	\$30,33	\$33,32	\$545,59
1	Transportista	\$450,00	\$54,68	\$37,50	\$30,33	\$37,49	\$609,99
	<b>TOTAL</b>	<b>\$1.934,00</b>	<b>\$234,98</b>	<b>\$161,17</b>	<b>\$121,33</b>	<b>\$161,10</b>	<b>\$4.261,39</b>

Elaborado por: Los autores.

Al conocer el valor mensual con los beneficios que recibirá la mano de obra directa e indirecta del proyecto, esta es estimada de acuerdo a la inflación para los años de vida útil.

**Tabla 32** Plan de abastecimiento de mano de obra.

CARGO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Conserje</b>	\$5.626,71	\$6.200,48	\$6.385,25	\$6.608,99	\$6.805,94
<b>Operarios (\$400 C/U)</b>	\$29,280.00	\$32,375.22	\$33,340.00	\$34,508.24	\$35,536.58
<b>Bodeguero</b>	\$6.147,20	\$6.776,45	\$6.978,39	\$7.222,91	\$7.438,15
<b>Transportista</b>	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
<b>TOTAL</b>	<b>\$47,924.01</b>	<b>\$52,928.56</b>	<b>\$54,505.83</b>	<b>\$56,415.71</b>	<b>\$58,096.90</b>

Elaborado por: Los autores.

#### 4.2.9. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN.

**Tabla 33** Maquinaria requerida para la vida útil del proyecto.

<b>MAQUINARIAS</b>				
<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VIDA ÚTIL AÑOS</b>
1	Maquina cortadora	\$5.000,00	\$5.000,00	8
1	Cinta transportadora	\$1.000,00	\$1.000,00	7
1	Recipientes de acero inoxidable 2 m3	\$250,00	\$250,00	5
1	Selladora al vacío	\$5.000,00	\$5.000,00	10
1	Maquina etiquetadora	\$500,00	\$500,00	8
1	Balanza	\$400,00	\$400,00	5
	<b>TOTAL</b>		<b>\$12.150,00</b>	

Elaborado por: Los autores.

### 4.3. PLAN ORGANIZACIONAL

#### 4.3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

FISHFILLET S.A es una empresa dedicada a la elaboración y exportación de filetes de atún de aleta amarilla al vacío, garantizando la calidad en cada uno de los procesos realizados, con personal altamente calificado y basados en los principios de sostenibilidad del medio ambiente y responsabilidad social.

**Tabla 34** Datos generales de la empresa.

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<b>Razón social</b>	FISHFILLET S.A.
<b>RUC</b>	1314981406001
<b>Teléfono</b>	0992923977
<b>Página web</b>	<a href="http://www.fishfilletcom.ec">www.fishfilletcom.ec</a>
<b>Ubicación</b>	Km 3 ½ Vía Manta – Montecristi
<b>Correo</b>	<a href="mailto:fishfillet_ventas@outlook.com">fishfillet_ventas@outlook.com</a>
<b>Persona de contacto</b>	Génesis Ormaza

Elaborado por: Los autores.

### 4.3.2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Los responsables de la toma de decisiones en la empresa es el gerente general, tomando en cuenta también las recomendaciones de los distintos departamentos que conforman la empresa, siguiendo el siguiente proceso.

**Gráfico 5** Proceso para la toma de decisiones.

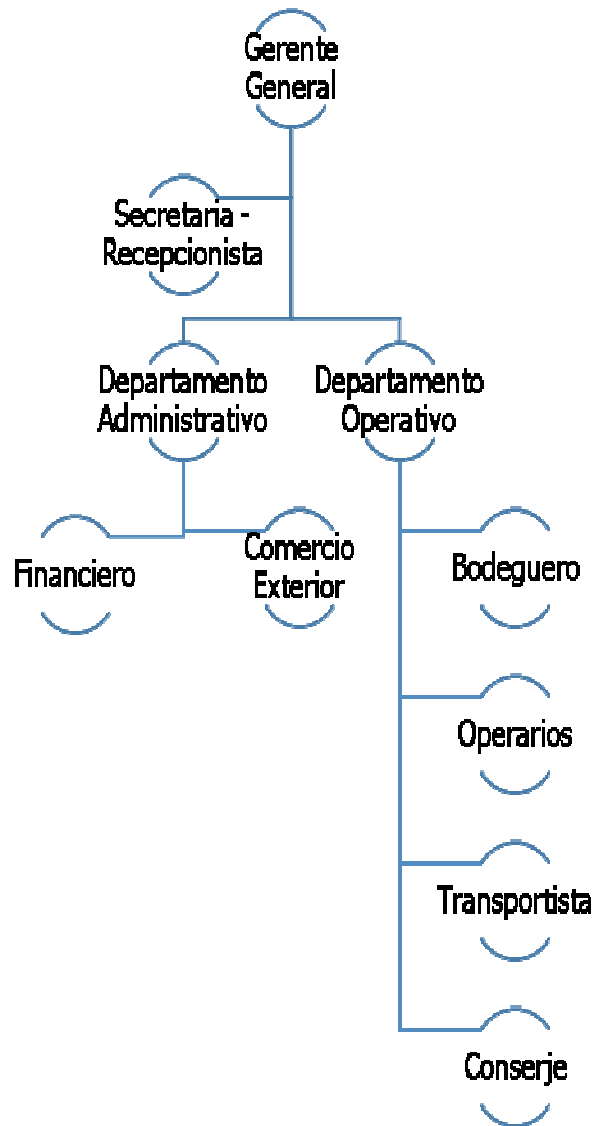


**Elaborado por:** Los autores.

### 4.3.3. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.

El organigrama que se utilizará para la empresa FISHFILLET S.A se denomina organigrama específico.

**Gráfico 6** Organigrama estructural de la empresa.



**Elaborado por:** Los autores.

#### **4.3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES.**

##### **GERENTE GENERAL**

El Gerente General será el Representante Legal de la Sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios sociales.

El Gerente General será nombrado por el Directorio, pero no es necesario que el gerente sea accionista, entre sus funciones constan:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

## **COMERCIO EXTERIOR**

Un departamento de exportación es una estructura humana con unos fines muy concretos: llevar a cabo todas las tareas que generen operaciones en el exterior entre las cuales podemos mencionar:

- Coordinación de la red internacional de ventas de la empresa, decidiendo los canales de distribución más adecuados (venta directa, concesiones, distribuidores y precios).
- Supervisión y control de los riesgos de exportación, la financiación, los seguros y la administración de las exportaciones.
- Análisis de las condiciones específicas de los mercados exteriores.
- Investigación y apertura de nuevos mercados.
- Coordinación del departamento de exportación con el resto de la empresa.

## **SECRETARIA - RECEPCIONISTA**

Los Asistentes de Gerencia tienen actualmente un perfil laboral altamente competitivo y requieren de nuevos conocimientos y nuevas tareas; administran mucha información, entre sus funciones están:

- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.



- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.

### **FINANCIERO**

El financiero es el responsable de solicitar, revisar, analizar y procesar toda la documentación e información financiera de la empresa, para proporcionar el pago de impuestos correspondiente y el estatus financiero de la misma. Las funciones de un contador dentro de la organización son las siguientes:

- Implantar el sistema contable más conveniente para la empresa.
- Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
- Vigilar el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales
- Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros

### **BODEGUERO**

Entre las funciones de un administrador de bodegas está:

- Recibir los bienes, materiales y suministros, comprobando que correspondan a las cantidades y calidades establecidas en la orden de compra y factura o guía de despacho del proveedor, y rechazar productos que estén deteriorados o no correspondan a la compra.
- Informar al Departamento de Adquisiciones o al Jefe Administrativo según corresponda, cualquier irregularidad en la recepción.
- Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso.
- Despachar los bienes y materiales, según las cantidades y especificaciones establecidas en el documento "solicitud de abastecimiento" u otro documento interno.
- Mantener actualizados los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia.

## **TRANSPORTISTA**

Es aquel encargado de transportar en el vehículo destinado por la empresa, todos los productos, materias primas e insumos, objeto de la operación del negocio.

## **CONSERJE**

Las funciones que debe cumplir cada cargo, serán determinadas por el Comité de Administración o por el Administrador o por ambos en conjunto, pudiendo además, ser modificadas por los mismos cuando las circunstancias lo requieran, sus funciones son:

- Efectúa una ronda o recorrido de inspección del edificio, verificando el estado de operación, mantenimiento, limpieza y extracción de basura, de las instalaciones, equipos y áreas comunes del edificio
- En el caso de encontrar equipos con fallas (Ascensores, bombas, calderas u otros) o fallas en los suministros de luz, agua o gas, adoptar las medidas correspondientes de aviso.

## **OPERARIOS**

Ejecuta las Ordenes de Trabajo que le son asignadas y autorizadas por su jefe inmediato superior, considerando los requerimientos específicos de los registros de su área; elaboración de los filetes de atún de aleta amarilla, mediante el uso de máquinas y herramientas, cumpliendo con las especificaciones de los clientes, sin dejar de lado la calidad en las piezas maquinadas.

### **4.3.5. REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

Son recursos a favor de la entidad, representados por todos aquellos bienes y derechos adquiridos con el propósito de utilizarlos, para la realización de sus operaciones y no como objeto de su comercialización. Los activos fijos del proyecto constan de seis partes: Bienes Inmuebles, Maquinaria y Productos Varios, Muebles de Oficina, Equipos de Oficina, Equipos de Computación y Vehículos.

Estos activos tienen cierta permanencia en la empresa y solo se enajenan cuando dejan de ser útiles.

**Tabla 35** Requerimiento de activos fijos.

<b>CANT.</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COST. TOTAL</b>	<b>TOTALES</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN</b>			
	<b>TERRENO</b>			\$25.000,00
1	Terreno 500m2	\$25.000,00	\$25.000,00	
	<b>VEHÍCULO</b>			\$18.000,00
1	Camión	\$18.000,00	\$18.000,00	
	<b>MAQUINARIAS</b>			\$12.150,00
1	Maquina cortadora	\$5.000,00	\$5.000,00	
1	Cinta transportadora	\$1.000,00	\$1.000,00	
1	Recipientes de acero inoxidable 2 m3	\$250,00	\$250,00	
1	Selladora al vacío	\$5.000,00	\$5.000,00	
1	Maquina etiquetadora	\$500,00	\$500,00	
1	Balanza	\$400,00	\$400,00	
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			\$800,00
1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$600,00
1	Mueble de oficina	\$600,00	\$600,00	
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$700,00
1	Computadora de escritorio	\$600,00	\$600,00	
1	impresora	\$100,00	\$100,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>\$57.250,00</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			\$800,00
1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$5.100,00
6	Muebles de oficina	\$600,00	\$3.600,00	
10	Archivador	\$150,00	\$1.500,00	
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$3.500,00
5	Computadora de escritorio	\$600,00	\$3.000,00	
5	impresora	\$100,00	\$500,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			<b>\$9.400,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$66.650,00</b>

Elaborado por: Los autores.

#### 4.3.6. REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva escoger un excelente administrador en la organización, pues de ello depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

La selección del personal para las diferentes áreas administrativas de la empresa estará a cargo del jefe de Recurso Humanos, con el fin de involucrar personal altamente calificado en el desempeño de cada una de las funciones asignadas.

**Tabla 36** Remuneración área administrativa mensual

C A N T	NOMINA ADM.	SUELDO	12,15% APORTE PAT	SMV SUELDO /12 13	364 SMV /12 14	SUELDO * 8,33% FDO RESERV A	TOTAL MES
1	Gerente General	\$700,00	\$85,05	\$58,33	\$30,33	\$58,31	\$932,03
1	Secretaria /repcionista	\$450,00	\$54,68	\$37,50	\$30,33	\$37,49	\$609,99
1	Financiero	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$30,33	\$41,65	\$674,40
1	Comercio Exterior	\$600,00	\$72,90	\$50,00	\$30,33	\$49,98	\$803,21
	<b>TOTAL</b>	<b>\$2.250,00</b>	<b>\$273,38</b>	<b>\$187,50</b>	<b>\$121,33</b>	<b>\$187,43</b>	<b>\$3.019,63</b>

**Elaborado por:** Los autores.

Al conocer el valor mensual que recibirá de remuneración cada miembro de la parte administrativa de la empresa, se proyecta para los años de vida útil del proyecto considerando la inflación como la base para la estimación.

**Tabla 37** Plan de abastecimiento de personal áreas administrativas

CARGO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Gerente General</b>	\$10.484,60	\$11.184,32	\$11.184,32	\$11.184,32	\$11.184,32
<b>Secretaria /repcionista</b>	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
<b>Financiero</b>	\$7.593,00	\$8.376,37	\$8.625,99	\$8.928,24	\$9.194,30
<b>Comercio Exterior</b>	\$9.038,80	\$9.976,30	\$10.273,59	\$10.633,58	\$10.950,46
<b>TOTAL</b>	<b>\$33.986,50</b>	<b>\$37.113,40</b>	<b>\$37.886,08</b>	<b>\$38.821,71</b>	<b>\$39.645,31</b>

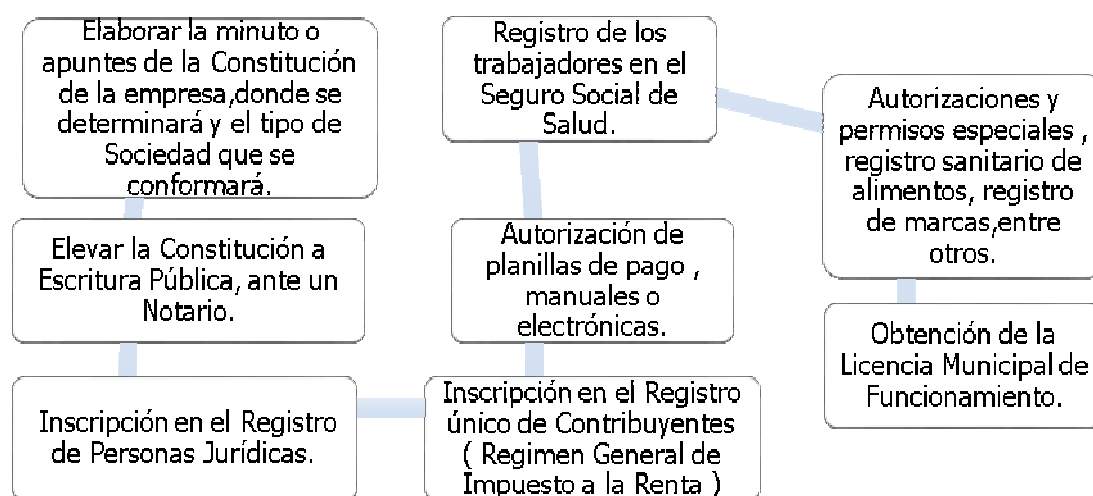
**Elaborado por:** Los autores.

### 4.3.7. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa

La empresa se creará con una vida jurídica de Sociedad Anónima, donde se debe entender que es aquella sociedad de tipo capitalista, especialmente diseñada para la participación de un gran número de socios, y de carácter mercantil cuyo capital está dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, integradas por las aportaciones de los/as socios/as, los cuales no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas frente a terceros, sino que lo harán con el capital aportado por cada uno de ellos para constituir la Sociedad, ésta se constituye mediante escritura pública, que contendrá los Estatutos de la Sociedad, y que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con la inscripción adquirirá la Sociedad Anónima su personalidad jurídica.

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías. En una primera instancia será para la empresa la principal socia mayoritaria la autora del proyecto, a esperas que con el transcurso de los años de vida útil se adhieran más socios.

**Gráfico 7** Marco legal a seguir para la empresa.



**Elaborado por:** Los autores.

#### 4.3.8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación del Plan de negocios, se considera necesario determinar y pronosticar las tareas necesarias para encaminar la idea inicial del plan de negocios hacia su ejecución real.

La empresa tendrá como preferencia establecer los filetes de pescado atún de aleta amarilla en el mercado argentino, para lo cual se basará en la operación oportuna de los diferentes departamentos, a través de las siguientes estrategias.

**Tabla 38** Plan de implementación.

DEPARTAMENTOS	ACCIONES
<b>Gerencial</b>	Conseguir los accionistas necesarios para lograr la inversión requerida en la ejecución del plan de negocios.
<b>Financiero y contable</b>	Adquirir software actualizados para poder conocer los diversos estados financieros de la empresa asertivamente.
<b>Comercial</b>	Abastecer a la empresa de la cantidad de pescado atún de aleta amarilla necesario para cubrir la demanda requerida por los clientes.
<b>Marketing (Ventas)</b>	Por medio de la página web de la empresa y de diversas modalidades de publicidad, promocionar la calidad y aspectos característicos del producto.

**Elaborado por:** Los autores.

## **CAPITULO V**

### **PLAN FINANCIERO.**

#### **5.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO**

Demostrar a través de un plan financiero la viabilidad económica y la rentabilidad de la empresa exportadora de filetes de atún hacia Buenos Aires – Argentina

#### **5.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO**

El horizonte del proyecto estimado por FISHFILLET S.A. es de cinco años, a la vez se señala que dentro del tiempo de horizonte se dan tres ciclos que involucran:

- La etapa inicial o de instalación de la planta en la cual se realiza mayoritariamente las inversiones. (Año Pre operacional)
- La etapa de operación de la empresa, en donde se originan los costos de producción para posteriormente lograr la obtención de ingresos y utilidades, producto de las ventas del producto. (Años operacionales)
- La etapa de recuperación de la inversión y proseguimiento de la actividad financiera en este u otros mercados. (Año post operacionales)

#### **5.3. PLAN DE INVERSIÓN**

El plan de inversión refleja la decisión de la empresa en invertir y se expresará en el destino que se dará a los fondos financieros para obtener una serie de recursos necesarios para la realización del proceso operacional. Para el plan de inversión la empresa se abastece de cada uno de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

### 5.3.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.

Se ha determinado que para el inicio de actividades de la empresa, se requerirá de los siguientes activos fijos tanto de operación como administrativos:

**Tabla 39** Inversión en activos fijos.

<b>INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Fijos de producción</b>	\$ 57.250,00
<b>Fijos de administración</b>	\$ 9.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 66.650,00</b>

**Elaborado por:** Los autores.

La tabla presenta los diversos activos tanto de producción como de administración que necesitara la empresa para su etapa inicial. (Ver tabla 35 en el capítulo técnico del proyecto se detallan los activos fijos requeridos)

### 5.3.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES.

Para el inicio de la empresa se detallan los siguientes activos diferidos:

**Tabla 40** Inversión en activos diferidos.

<b>INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Gastos de constitución</b>	\$ 2.000,00
<b>Patentes</b>	\$ 100,00
<b>Permisos municipales</b>	\$ 00,00
<b>Costo plan de negocios</b>	\$ 1000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.200,00</b>

**Elaborado por:** Los autores.

### 5.3.3. Inversiones en capital de operación.

El ciclo económico, es de un mes para la empresa. Este va desde la compra de materia prima e insumos hasta que se logre recuperar las cuentas por cobrar por las ventas del producto. En la siguiente tabla el capital de operación requerido.



**Tabla 41** Capital de operación.

<b>Detalle</b>	<b>Costo anual</b>
<b>Materia prima e insumos</b>	\$ 677.652,48
<b>Mano de obra directa e indirecta</b>	\$ 29.417,77
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 33.986,50
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	\$ 16.205,94
<b>Gastos de ventas</b>	\$ 4.127,08
<b>TOTAL</b>	\$ 761.389,78
<b>Ciclo operativo mensual</b>	<b>\$ 63.449,15</b>

**Elaborado por:** Los autores.

Tal como lo expresa la tabla, la empresa necesitara una vez se ha determinado la inversión inicial, un capital de trabajo de \$63.449,15 anuales.

### **5.3.3. TOTAL DE INVERSIÓN REQUERIDA.**

Sumando los diversos activos más el capital de operación necesario para el ciclo operativo, se obtiene la inversión requerida inicial para la empresa.

**Tabla 42** Total de inversión requerida.

<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	\$66.650,00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$3.200,00
<b>CAPITAL DE OPERACIÓN</b>	\$63.449,15
<b>TOTAL</b>	<b>\$133.299,15</b>

**Elaborado por:** Los autores.

### **5.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO.**

Para el plan de financiamiento, la autora forma parte de la empresa como accionista mayoritaria, sin embargo pese a ello, es necesario la adquisición de un préstamo por parte de una entidad bancaria.

#### **5.4.1. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.**

Para la constitución de la empresa, el financiamiento será realizado tanto por la accionista que conforma la empresa, pero además se involucra la obtención de un préstamo, el cual dentro de la indagación y después de

verificar los más bajos intereses en la prestación del mismo, se consideró a la Corporación Financiera Nacional la cual establece como tasa de interés un 9,35%.

**Tabla 43** Estrategia de financiamiento.

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>(%)</b>	<b>MONTO</b>
<b>CAPITAL PROPIO</b>	30,00%	\$39.989,74
<b>PRESTAMO BANCARIO</b>	70,00%	\$93.309,40
<b>TOTAL</b>		<b>\$133.299,15</b>

Elaborado por: Los autores.

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

Los datos para el cálculo de la tabla de amortización es el siguiente:

**Tabla 44** Datos para la tabla de amortización.

<b>MONTO</b>	<b>\$93.309,74</b>
<b>PLAZO MENSUAL</b>	60
<b>INTERES MENSUAL</b>	0,94%

Elaborado por: Los autores.

Donde se presenta la siguiente tabla de amortización:

**Tabla 45** Tabla de amortización.

<b>NUMERO DE CUOTA</b>	<b>VALOR DE CUOTA</b>	<b>VALOR DE INTERES</b>	<b>VALOR DE CAPITAL</b>	<b>SALDO DE CAPITAL</b>
0				\$93.309,40
1	\$2.040,43	\$874,78	\$1.165,65	\$92.143,75
2	\$2.040,43	\$863,85	\$1.176,58	\$90.967,18
3	\$2.040,43	\$852,82	\$1.187,61	\$89.779,57
4	\$2.040,43	\$841,68	\$1.198,74	\$88.580,83
5	\$2.040,43	\$830,45	\$1.209,98	\$87.370,85
6	\$2.040,43	\$819,10	\$1.221,32	\$86.149,52
7	\$2.040,43	\$807,65	\$1.232,77	\$84.916,75
8	\$2.040,43	\$796,09	\$1.244,33	\$83.672,42
9	\$2.040,43	\$784,43	\$1.256,00	\$82.416,42
10	\$2.040,43	\$772,65	\$1.267,77	\$81.148,65
11	\$2.040,43	\$760,77	\$1.279,66	\$79.868,99
12	\$2.040,43	\$748,77	\$1.291,65	\$78.577,34
13	\$2.040,43	\$736,66	\$1.303,76	\$77.273,58
14	\$2.040,43	\$724,44	\$1.315,99	\$75.957,59
15	\$2.040,43	\$712,10	\$1.328,32	\$74.629,27
16	\$2.040,43	\$699,65	\$1.340,78	\$73.288,49

17	\$2.040,43	\$687,08	\$1.353,35	\$71.935,15
18	\$2.040,43	\$674,39	\$1.366,03	\$70.569,11
19	\$2.040,43	\$661,59	\$1.378,84	\$69.190,27
20	\$2.040,43	\$648,66	\$1.391,77	\$67.798,50
21	\$2.040,43	\$635,61	\$1.404,81	\$66.393,69
22	\$2.040,43	\$622,44	\$1.417,98	\$64.975,71
23	\$2.040,43	\$609,15	\$1.431,28	\$63.544,43
24	\$2.040,43	\$595,73	\$1.444,70	\$62.099,73
25	\$2.040,43	\$582,18	\$1.458,24	\$60.641,49
26	\$2.040,43	\$568,51	\$1.471,91	\$59.169,58
27	\$2.040,43	\$554,71	\$1.485,71	\$57.683,87
28	\$2.040,43	\$540,79	\$1.499,64	\$56.184,23
29	\$2.040,43	\$526,73	\$1.513,70	\$54.670,53
30	\$2.040,43	\$512,54	\$1.527,89	\$53.142,64
31	\$2.040,43	\$498,21	\$1.542,21	\$51.600,43
32	\$2.040,43	\$483,75	\$1.556,67	\$50.043,76
33	\$2.040,43	\$469,16	\$1.571,27	\$48.472,49
34	\$2.040,43	\$454,43	\$1.586,00	\$46.886,50
35	\$2.040,43	\$439,56	\$1.600,86	\$45.285,63
36	\$2.040,43	\$424,55	\$1.615,87	\$43.669,76
37	\$2.040,43	\$409,40	\$1.631,02	\$42.038,74
38	\$2.040,43	\$394,11	\$1.646,31	\$40.392,43
39	\$2.040,43	\$378,68	\$1.661,75	\$38.730,68
40	\$2.040,43	\$363,10	\$1.677,33	\$37.053,35
41	\$2.040,43	\$347,38	\$1.693,05	\$35.360,30
42	\$2.040,43	\$331,50	\$1.708,92	\$33.651,38
43	\$2.040,43	\$315,48	\$1.724,94	\$31.926,44
44	\$2.040,43	\$299,31	\$1.741,12	\$30.185,32
45	\$2.040,43	\$282,99	\$1.757,44	\$28.427,88
46	\$2.040,43	\$266,51	\$1.773,91	\$26.653,97
47	\$2.040,43	\$249,88	\$1.790,54	\$24.863,43
48	\$2.040,43	\$233,09	\$1.807,33	\$23.056,09
49	\$2.040,43	\$216,15	\$1.824,27	\$21.231,82
50	\$2.040,43	\$199,05	\$1.841,38	\$19.390,44
51	\$2.040,43	\$181,79	\$1.858,64	\$17.531,80
52	\$2.040,43	\$164,36	\$1.876,06	\$15.655,74
53	\$2.040,43	\$146,77	\$1.893,65	\$13.762,08
54	\$2.040,43	\$129,02	\$1.911,41	\$11.850,68
55	\$2.040,43	\$111,10	\$1.929,33	\$9.921,35
56	\$2.040,43	\$93,01	\$1.947,41	\$7.973,94
57	\$2.040,43	\$74,76	\$1.965,67	\$6.008,27
58	\$2.040,43	\$56,33	\$1.984,10	\$4.024,17
59	\$2.040,43	\$37,73	\$2.002,70	\$2.021,47
60	\$2.040,43	\$18,95	\$2.021,47	-\$0,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$122.425,53</b>	<b>\$29.116,12</b>	<b>\$93.309,40</b>	

Elaborado por: Los autores.

## 5.5. PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES.

La proyección de ingresos operacionales, se resume de la siguiente manera:

### 5.5.1. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS (UNIDADES)

Se proyecta la exportación de un contenedor mensual, y se estima que haya un incremento del 5% anual en las ventas. Estos valores están proyectados, de acuerdo a la capacidad productiva de la planta calculada en el capítulo 4.

**Tabla 46** Proyección de las ventas en cajas.

PROYECCION DE VENTAS CANTIDAD				
2017	2018	2019	2020	2021
17.280	18.144	19.051	20.004	21.004
CRECIMIENTO % PROYECTADO				
2017	2018	2019	2020	2021
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

**Elaborado por:** Los autores.

Las cantidades están dadas en unidades de cajas vendidas, y se proyectaron de acuerdo a la capacidad de producción, presentada en el tercer capítulo.

### 5.5.2. PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS.

El precio está proyectado de acuerdo a la inflación proyectada del país, y este dado fue obtenido a través del INEC y de acuerdo a la demanda calculada queda de la siguiente manera.

**Tabla 47** Proyección de los precios.

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
PRECIO POR CAJA DE 10 UNI. (5 kg)	\$ 50,00	\$ 51,75	\$ 53,29	\$ 55,16	\$ 56,81

**Elaborado por:** Los autores.

### 5.5.3. PROYECCIÓN DE LAS INGRESOS (EN DÓLARES).

La siguiente tabla está proyectada de acuerdo a las ventas por unidades y al precio representado en las tablas anteriores y que dan como ingresos por ventas las siguientes cantidades:

**Tabla 48** Proyección de ingresos en dólares.

PROYECCION DE VENTAS \$				
2017	2018	2019	2020	2021
\$ <b>864.000,00</b>	\$ 907.200,00	\$ 952.560,00	\$ 1.000.188,00	\$ 1.050.197,40

Elaborado por: Los autores.

### 5.6. PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.

#### 5.6.1. PROYECCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES.

Los costos operacionales están conformados por los costos en materia prima directa e indirecta, mano de obra directa e indirecta y gastos indirectos de fabricación.

Y de acuerdo a estos valores se presenta la siguiente tabla donde se especifica los costos por materia prima directa e indirecta.

##### 5.6.1.1. Materia prima directa.

Para producir una caja de 10 unidades de 500 gramos cada uno, se necesita de 6 kilos de materia prima, en este caso el pescado atún de aleta amarilla, estos datos se basan en el requerimiento de materia prima estimado en el cuarto capítulo del proyecto. Donde tomando como referencia la inflación proyectada del país para los años de vida útil del plan de negocios, se obtiene:

**Tabla 49** Costos por materia prima directa.

RECURSO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Pescado atún aleta amarilla</b>	\$672.302,59	\$726.954,07	\$786.048,17	\$825.350,57	\$866.618,10

Elaborado por: Los autores.

### 5.6.1.2. Materia prima indirecta.

Para producir una caja de 10 unidades de 500 gramos cada uno, se necesita los insumos detallados en el requerimiento estimado en el cuarto capítulo del proyecto. Donde tomando como referencia la inflación proyectada del país para los años de vida útil del plan de negocios, se obtiene:

**Tabla 50** Costos por materia prima Indirecta.

<b>RECURSO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>INSUMOS</b>	\$5.349,89	\$5.784,78	\$6.255,03	\$6.567,78	\$6.896,17

**Elaborado por:** Los autores.

### 5.6.1.3. Mano de obra.

La mano de obra ha sido proyectada de acuerdo a la inflación del país, y teniendo como base la información ya calculada en el cuarto capítulo del presente proyecto.

**Tabla 51** Costos por mano de obra.

<b>MANO DE OBRA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Conserje</b>	\$ 5.626,71	\$ 6.200,48	\$ 6.385,25	\$ 6.608,99	\$ 6.805,94
<b>Operarios (360 C/U)</b>	\$ 10.773,76	\$ 11.896,20	\$ 12.250,71	\$ 12.679,97	\$ 13.057,84
<b>Bodeguero</b>	\$ 6.147,20	\$ 6.776,45	\$ 6.978,39	\$ 7.222,91	\$ 7.438,15
<b>Transportista</b>	\$ 6.870,10	\$ 7.576,41	\$ 7.802,19	\$ 8.075,58	\$ 8.316,23
<b>TOTAL</b>	\$ 29.417,77	\$ 32.449,54	\$ 33.416,53	\$ 34.587,45	\$ 35.618,15

**Elaborado por:** Los autores.

#### 5.6.1.4. Costos indirectos de fabricación.

**Tabla 52** Costos indirectos de fabricación.

<b>CIF</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>ENERGIA ELECTRICA</b>	\$ 753,44	\$ 787,43	\$ 821,92	\$ 856,84	\$ 892,10
<b>DEPRECIACION</b>	\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 4.778,75	\$ 4.778,75
<b>AMORTIZACION</b>	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
<b>AGUA</b>	\$ 502,29	\$ 524,95	\$ 547,95	\$ 571,22	\$ 594,74
<b>TELEFONO</b>	\$ 251,15	\$ 262,48	\$ 273,97	\$ 285,61	\$ 297,37
<b>COSTOS LOGISTICOS</b>	\$ 7.503,60	\$ 7.766,53	\$ 7.997,97	\$ 8.278,22	\$ 8.524,91
<b>INTERNET</b>	\$ 376,72	\$ 393,72	\$ 410,96	\$ 428,42	\$ 446,05
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.205,94</b>	<b>\$ 16.553,86</b>	<b>\$ 16.871,52</b>	<b>\$ 15.839,06</b>	<b>\$ 16.173,92</b>

Elaborado por: Los autores.

#### 5.6.2. PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES.

Los gastos operacionales se resumen en aquellos gastos administrativos y los gastos de venta.

##### 5.6.2.1. Gastos administrativos.

Los gastos administrativos han sido proyectados de acuerdo a la inflación del país, y teniendo como base la información ya calculada en el tercer capítulo del presente proyecto.

**Tabla 53** Gastos por nómina administrativa.

<b>NÓMINA ADMIN.</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Gerente General</b>	\$ 10.484,60	\$ 11.184,32	\$ 11.184,32	\$ 11.184,32	\$ 11.184,32
<b>Secretaria /repcionista</b>	\$ 6.870,10	\$ 5.474,79	\$ 5.714,59	\$ 5.957,34	\$ 6.202,55
<b>Financiero</b>	\$ 7.593,00	\$ 8.376,37	\$ 8.625,99	\$ 8.928,24	\$ 9.194,30
<b>Comercio Exterior</b>	\$ 9.038,80	\$ 9.976,30	\$ 10.273,59	\$ 10.633,58	\$ 10.950,46
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 33.986,50</b>	<b>\$ 35.011,78</b>	<b>\$ 35.798,48</b>	<b>\$ 36.703,48</b>	<b>\$ 37.531,63</b>

Elaborado por: Los autores.

### 5.6.2.2. Gastos de venta.

**Tabla 54** Gastos de venta.

<b>AÑOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>GASTOS POR VENTA</b>	\$4.127,08	\$4.283,09	\$4.427,26	\$4.591,56	\$4.742,99

Elaborado por: Los autores.

### 5.7. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS.

Con los datos obtenidos hasta el momento, permiten presentar el estado de pérdidas y ganancias con el fin de conocer la utilidad neta de la empresa, durante los años de vida útil del proyecto.

**Tabla 55** Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS FISHFILLET S.A. PROYECCIÓN 5 AÑOS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>(+)Ingresos por ventas</b>	\$ 864.000,00	\$ 907.200,00	\$ 952.560,00	\$ 1.000.188,00	\$ 1.050.197,40
<b>(-)Costos</b>	\$ 757.262,69	\$ 816.754,02	\$ 878.389,73	\$ 919.048,34	\$ 962.837,97
<i>Materia prima</i>	\$ 672.302,59	\$ 726.954,07	\$ 786.048,17	\$ 825.350,57	\$ 866.618,10
<i>Mano de Obra</i>	\$ 63.404,27	\$ 67.461,31	\$ 69.215,02	\$ 71.290,93	\$ 73.149,78
<i>Costos Indirectos de Fabricación</i>	\$ 21.555,83	\$ 22.338,64	\$ 23.126,55	\$ 22.406,84	\$ 23.070,08
<b>(=) Utilidad operativa</b>	\$ 106.737,31	\$ 90.445,98	\$ 74.170,27	\$ 81.139,66	\$ 87.359,43
<b>(-)Gastos administrativos</b>	\$ 33.986,50	\$ 35.011,78	\$ 35.798,48	\$ 36.703,48	\$ 37.531,63
<b>(-)Gastos de venta</b>	\$ 4.127,08	\$ 4.283,09	\$ 4.427,26	\$ 4.591,56	\$ 4.742,99
<b>(=)Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 68.623,72	\$ 51.151,11	\$ 33.944,53	\$ 39.844,62	\$ 45.084,81
<b>(*)15% parti. Trab.</b>	\$ 10.293,56	\$ 7.672,67	\$ 5.091,68	\$ 5.976,69	\$ 6.762,72
<b>(=)Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 58.330,16	\$ 43.478,45	\$ 28.852,85	\$ 33.867,93	\$ 38.322,09
<b>(*)22% imp. renta</b>	\$ 12.832,64	\$ 10.000,04	\$ 6.636,16	\$ 7.789,62	\$ 8.814,08
<b>(=) Utilidad neta</b>	\$ 45.497,53	\$ 33.478,40	\$ 22.216,69	\$ 26.078,30	\$ 29.508,01

Elaborado por: Los autores.



La empresa estima a través de este estado, utilidad neta durante los 5 años proyectados, para lo cual se ha detallado mediante la tabla presentada como estarían distribuidas las diversas cuentas involucradas.

## 5.8. FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO.

**Tabla 56** Flujo de fondos del proyecto.

<b>FLUJO NETO FISHFILLET S.A. PROYECCIÓN CINCO AÑOS</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>INICIAL</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 45.497,53	\$ 33.478,40	\$ 22.216,69	\$ 26.078,30	\$ 29.508,01
<b>Depreciación</b>		\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 4.778,75	\$ 4.778,75
<b>Recuperación capital trabajo</b>						\$ 63.449,15
<b>Préstamo recibido</b>	\$93.309,40					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$93.309,40	\$ 51.676,28	\$ 39.657,15	\$ 28.395,44	\$ 30.857,05	\$ 97.735,91
<b>EGRESOS</b>						
<b>inversión fija</b>	(\$ 69.850,00)					
<b>inversión en capital de trabajo</b>	(\$ 63.449,15)					
<b>amortización préstamo</b>		(\$ 14.732,06)	(\$ 16.477,61)	(\$ 18.429,97)	(\$ 20.613,66)	(\$ 23.056,09)
<b>TOTAL</b>	(\$ 133.299,15)	(\$ 14.732,06)	(\$ 16.477,61)	(\$ 18.429,97)	(\$ 20.613,66)	(\$ 23.056,09)
<b>FLUJO TOTAL</b>	\$ (39.989,75)	\$ 36.944,22	\$ 23.179,54	\$ 9.965,47	\$ 10.243,39	\$ 74.679,82

Elaborado por: Los autores.

## 5.9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

**Tabla 57** Estado de situación financiera.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
FISHFILLET S.A						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
	AÑOS					
CUENTAS	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja	\$ 63.449,15	\$ 124.159,56	\$ 142.525,62	\$ 147.186,21	\$ 160.108,08	\$ 173.789,24
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 63.449,15</b>	<b>\$ 124.159,56</b>	<b>\$ 142.525,62</b>	<b>\$ 147.186,21</b>	<b>\$ 160.108,08</b>	<b>\$ 173.789,24</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Terreno	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Vehículo	\$ 18.000,00	\$ 16.200,00	\$ 14.400,00	\$ 12.600,00	\$ 10.800,00	\$ 9.000,00
Maquinarias	\$ 12.150,00	\$ 10.631,25	\$ 9.112,50	\$ 7.593,75	\$ 6.075,00	\$ 4.556,25
Equipos de oficina	\$ 1.600,00	\$ 1.280,00	\$ 960,00	\$ 640,00	\$ 320,00	\$ -
Muebles y enseres	\$ 5.700,00	\$ 4.560,00	\$ 3.420,00	\$ 2.280,00	\$ 1.140,00	\$ -
Equipos de computación	\$ 4.200,00	\$ 2.800,00	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 66.650,00</b>	<b>\$ 60.471,25</b>	<b>\$ 54.292,50</b>	<b>\$ 48.113,75</b>	<b>\$ 43.335,00</b>	<b>\$ 38.556,25</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
Gastos de constitución	\$ 3.000,00	\$ 2.400,00	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 600,00	\$ -
Patente y permisos	\$ 200,00	\$ 160,00	\$ 120,00	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 3.200,00</b>	<b>\$ 2.560,00</b>	<b>\$ 1.920,00</b>	<b>\$ 1.280,00</b>	<b>\$ 640,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 133.299,15</b>	<b>\$ 187.190,81</b>	<b>\$ 198.738,12</b>	<b>\$ 196.579,96</b>	<b>\$ 204.083,08</b>	<b>\$ 212.345,49</b>
<b>PASIVOS</b>						
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES		\$ 10.293,56	\$ 7.672,67	\$ 5.091,68	\$ 5.976,69	\$ 6.762,72
Impuestos por Pagar		\$ 12.832,64	\$ 10.000,04	\$ 6.636,16	\$ 7.789,62	\$ 8.814,08
Préstamo Bancario a Corto Plazo		\$ 16.477,61	\$ 18.429,97	\$ 20.613,66	\$ 23.056,09	
Préstamo Bancario a Largo Plazo	\$ 93.309,40	\$ 62.099,73	\$ 43.669,76	\$ 23.056,09		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 93.309,40</b>	<b>\$ 101.703,53</b>	<b>\$ 79.772,44</b>	<b>\$ 55.397,59</b>	<b>\$ 36.822,41</b>	<b>\$ 15.576,80</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	\$ 39.989,74	\$ 39.989,74	\$ 39.989,74	\$ 39.989,74	\$ 39.989,74	\$ 39.989,74
<b>UTILIDAD RETENIDA ACUMULADA</b>		\$ 45.497,53	\$ 78.975,93	\$ 101.192,63	\$ 127.270,93	\$ 156.778,94
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 39.989,74	\$ 85.487,27	\$ 118.965,68	\$ 141.182,37	\$ 167.260,67	\$ 196.768,69
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 133.299,15	\$ 187.190,81	\$ 198.738,12	\$ 196.579,96	\$ 204.083,08	\$ 212.345,49

Elaborado por: Los autores.

## 5.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

La Evaluación Financiera de Proyectos es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. El propósito principal de la Evaluación Financiera es determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

### 5.10.1 CÁLCULO DEL WACC

Los datos para el cálculo del wacc, que servirá para en lo posterior descontar los flujos de caja futuros a la hora de la evaluación financiera del proyecto.

**Tabla 58** Datos para el cálculo del WACC.

<b>Prima Riesgo País(i)</b>	<b>5%</b>
<b>Tasa sin Riesgo(f)</b>	5%
<b>Inflación Anual(if)</b>	4%
<b>Fórmula: Tmar=i+f+if</b>	<b>14,00%</b>

Elaborado por: Los autores.

**Tabla 59** Calculo del WACC

<b>CÁLCULO DEL WACC</b>				
<b>Fuentes Financiamiento</b>	<b>Monto</b>	<b>% Financiamiento</b>	<b>Tasa</b>	<b>Ponderación (%)</b>
<b>Aportes Accionistas</b>	\$ 39.989,74	0,3	0.14	0.056
<b>Préstamo Bancario</b>	\$ 93.309,40	0,7	0.05967	0.03580
<b>TOTAL</b>	<b>133299,148</b>	<b>100%</b>		<b>0.09180</b>
			<b>wacc</b>	<b>9.18%</b>

Elaborado por: Los autores.

### 5.10.2. VAN (VALOR ACTUAL NETO)

El valor presente neto representa la suma de los flujos de efectivo descontados en el presente, menos la inversión inicial, si el resultado de esta operación es igual o superior a cero el proyecto es factible de ejecutarse. En base a este concepto, el procedimiento para calcular VAN, dentro de este proyecto queda de la siguiente manera.

La fórmula para calcular VAN, es la siguiente:

Donde:

FNF: Es el flujo total

i= tasa de descuento

t= periodo

II= inversión inicial

Con estos datos, se aplica mediante una formula del utilitario Excel, el cálculo del VAN, dando como resultado:

**Tabla 60 VAN**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO NETO</b>
<b>INICIAL</b>	\$ (39.989,75)
<b>2017</b>	\$ 36.944,22
<b>2018</b>	\$ 23.179,54
<b>2019</b>	\$ 9.965,47
<b>2020</b>	\$ 10.243,39
<b>2021</b>	\$ 74.679,82
<b>VAN</b>	<b>\$ 47.613,12</b>

**Elaborado por:** Los autores.

### 5.10.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) Y PAYBACK.

Para el cálculo del TIR se procede a calcular el valor actual neto con una tasa superior e inferior para luego interpolar los resultados.

La TIR fue del 36,27% calculada aplicando las funciones financieras del programa Excel de Microsoft Office.

**Tabla 61 PAYBACK**

<b>Payback</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Efectivo</b>	-39.989,75	36.944,22	23.179,54	9.965,47	10.243,39	74.679,82
<b>Flujo de Efectivo Descontado</b>	-39.989,75	33.837,90	19.445,48	7.657,18	7.208,94	48.137,97
<b>Flujo de Efectivo Descontado Acumulado</b>	-39.989,75	-3.045,53	<b>20.134,02</b>	30.099,49	40.342,88	115.022,70
<b>El capital se recuperará en el segundo año</b>						

Elaborado por: Los autores.

**Tabla 62** Evaluación financiera.

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	<b>Condición</b>	<b>Resultado</b>
<b>Tasa de descuento</b>	14%		
<b>TIR</b>	36,27%	TIR > tasa de descuento	Factible
<b>VAN</b>	\$47.613,12	VAN > 0	Factible
<b>Pay back</b>	\$115.022,70	PAYBACK > Inversión inicial	Factible

Elaborado por: Los autores.

#### 5.10.4 Punto de equilibrio.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se necesitan los siguientes datos:

**Tabla 63 Datos para el Punto de equilibrio.**

<b>DATOS PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>INGRESOS</b>	\$ 3'693,750
<b>COSTOS FIJO</b>	\$ 735,706.86
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$ 2'955,000
<b>CANTIDAD EN CAJAS VENDIDAS</b>	59,100
<b>PRECIO</b>	\$ 62.50

Elaborado por: Los autores.

Donde se aplica la siguiente formula:

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

Reemplazando se obtiene que:

**Tabla 64 Punto de equilibrio.**

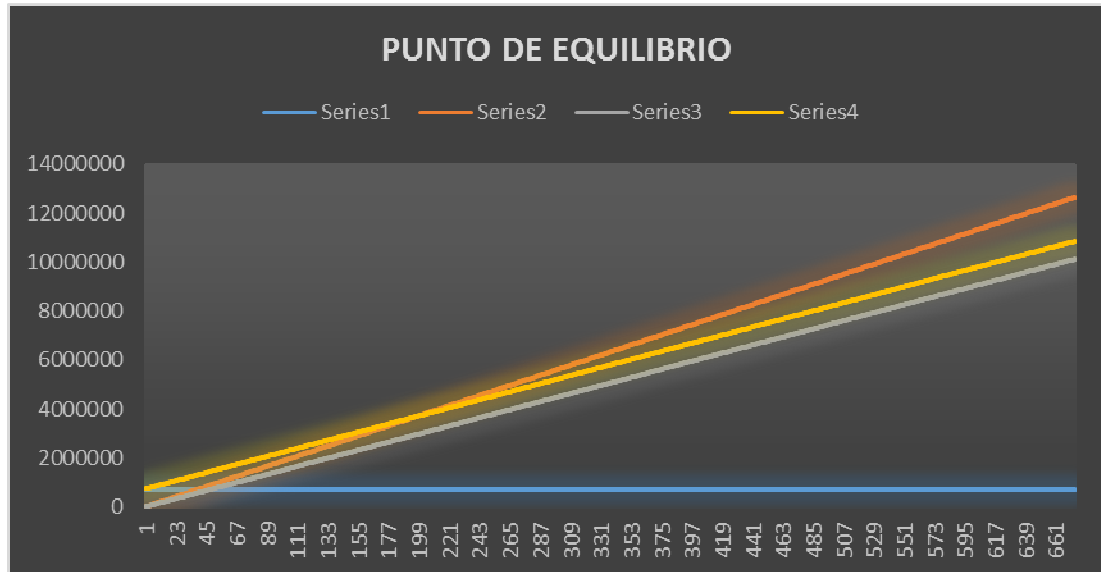
<b>AÑOS</b>	<b>2017</b>
<b>PE \$</b>	\$ 3'693,750
<b>PE Q</b>	59,100

Elaborado por: Los autores.

Esto se interpreta, que es necesario la venta de 59,100 cajas vendidas, en el primer año de operaciones para obtener un punto de equilibrio, esto equivale a \$ 3´693,750

De manera gráfica, el punto de equilibrio se expresa:

**Gráfico 8** Punto de equilibrio.



**Elaborado por:** Los autores.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio del proyecto se llegó a las siguientes conclusiones:

- Al concluir la investigación del proyecto, se concluye que la exportación de filetes de atún de aleta amarilla y empacada al vacío es viable, de acuerdo a los datos obtenidos a lo largo del desarrollo de cada uno de los planes en esta investigación.
- El mercado de Buenos Aires, es un mercado consumidor del pescado ecuatoriano, y más por la variedad de semi elaborados o de productos listos para consumir, esto se demuestra en la cantidad de importaciones que realiza este país de este producto de diferentes mercados, por lo que al darle un valor agregado se garantiza diversificar el mercado y brindar a los consumidores la oportunidad de conocer el producto que se exportara hacia ese país.
- Para el inicio de las operaciones de la empresa se necesita de una inversión inicial de **\$ 133.299,15**; los cuales serán financiados en un 30% por los accionistas, los autores del proyecto, es decir, \$39.989,74; y el 70% equivalentes a \$93.309,40 restante por un préstamo bancario a una tasa mensual del 0,94%, la empresa demuestra según los indicadores de evaluación financiera un Van positivo, con una Tir del 30% y el payback determina que la recuperación se la logra recuperar al segundo año de operación.
- Para finalizar, se concluye que el proyecto de acuerdo a las utilidades ganadas en cada año de operación y a los indicadores de rentabilidad ya descritos es viable, por lo que la empresa puede operar para realizar exportaciones del producto descrito hacia Buenos Aires – Argentina.



## RECOMENDACIONES

Terminado el proyecto se recomienda:

Presentar a los posibles proveedores las expectativas del proyecto y la prolongación de las necesidades de aprovisionamiento que motiven a la definición de planes de abastecimiento continuo.

Se recomienda que el Gerente General de la empresa realice evaluaciones periódicas a los diversos departamentos, con el fin de lograr el cumplimiento de metas y desarrollo de los objetivos propuestos al inicio de cada año.

Es necesario la intervención del estado en el fomento de este tipo de proyectos, para que el desarrollo de la microempresa en el país crezca, y se logre ese cambio a la matriz productiva que tanto se quiere alcanzar.

El departamento financiero de la empresa, debe mostrar periódicamente el rendimiento de los indicadores de rentabilidad, a los altos directivos, para con ello tomar correctivos y decisiones en caso de requerirlo.

Se recomienda la implementación de la empresa, porque demuestra viabilidad y rentabilidad y contribuye de manera positiva al desarrollo de este sector de la industria.

Finalmente, se recomienda que este proyecto sirva como guía para los futuros exportadores del Ecuador, como un documento que les permita observar el procedimiento de internacionalización de cualquier tipo de producto que se pretende exportar.

## BIBLIOGRAFÍA.

Cámara de comercio de Manta, Embarcaciones pesqueras.

Subsecretaria de Recursos pesqueros, sede Manta.

<http://www.viceministerioap.gob.ec/subpescatag/veda-del-atun>

Del sitio web <https://www.argentina.gob.ar/>

Del sitio web: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/ventajas/>

Del sitio web:

Del sitio web: <http://www.xe.com/es/currency/usd-us-dollar>

International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

The World Factbook 2011. The Central Intelligence Agency

Roy Franklin Nichols. The invention of the American political parties

Del sitio web: International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

The World Factbook 2011. The Central Intelligence Agency

Roy Franklin Nichols. The invention of the American political parties

[http://www.eeuu.us/visa/residencia/inmigracion/la\\_economia\\_de\\_eeuu/](http://www.eeuu.us/visa/residencia/inmigracion/la_economia_de_eeuu/)  
[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

Del sitio web: [google.com.ar/images/mapa\\_de/Argentina/](http://google.com.ar/images/mapa_de/Argentina/)

Del sitio web: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-argentina-2017/>

Del sitio web: [http://www.todobuenosaires.com/buenos\\_aires/es/infogeneral/](http://www.todobuenosaires.com/buenos_aires/es/infogeneral/)

[www.fao.org/argentina\\_consumo\\_pescado\\_thunnus\\_albacares](http://www.fao.org/argentina_consumo_pescado_thunnus_albacares)

[www.pescalia.com/directorio.php?dato=0&sec=32&pag=1](http://www.pescalia.com/directorio.php?dato=0&sec=32&pag=1)

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

[google.com/images/Buenos\\_Aires](http://google.com/images/Buenos_Aires)