



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI
FACULTAD DE ECONOMIA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

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

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ATÚN EN
POUCH AL MERCADO ARGENTINO”**

AUTORES:

**DELGADO LÓPEZ RAÚL ALEXANDER
PALMA SANTANA JULIO CESAR**

**DIRECTOR DE TESIS:
ECON. MAYRA PÁRRAGA**

MANTA-MANABÍ-ECUADOR

2014



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

IDENTIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS

NOMBRES:	Raúl Alexander
APELLIDOS:	Delgado López
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta
FECHA DE NACIMIENTO:	14 de Enero de 1990
CEDULA DE IDENTIDAD:	131346751-4
ESTADO CIVIL:	Casado
TELEFONOS:	0985422209
CORREO ELECTRONICO:	raul-delgado-lopez@hotmail.com
RESIDENCIA:	Montecristi
DIRECCION DOCIMICILIO:	Calle Chimborazo y Olmedo
ESTUDIOS PRIMARIOS:	Escuela Particular Mixta “Modesto del Castillo”
ESTUDIOS SECUNDARIOS:	Unidad Educativa Salesiana “San José”
EXPERIENCIAS LABORALES:	Departamento de Logística- PRONACA C.A





UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

IDENTIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS

NOMBRES:	Julio Cesar
APELLIDOS:	Palma Santana
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta
FECHA DE NACIMIENTO:	12 de Enero de 1988
CEDULA DE IDENTIDAD:	131260459-6
ESTADO CIVIL:	Soltero
TELEFONOS:	052612686
CORREO ELECTRONICO:	julioneop@hotmail.com
RESIDENCIA:	Manta
DIRECCION DOCIMICILIO:	Calle 11 y Avenida 25
ESTUDIOS PRIMARIOS:	Escuela "Fe y Alegría" n.1
ESTUDIOS SECUNDARIOS:	Colegio Técnico Nacional "Tarqui"





UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

NOTA DE TESIS DE GRADO

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

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ATÚN EN POUCH AL MERCADO ARGENTINO”

Para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** los estudiantes, Delgado López Raúl Alexander con C.I. # 131346751-4 y Palma Santana Julio Cesar con C.I. # 131260459-6

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

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

Para constancia de lo actuado firman:

**MIEMBRO DE
DEL TRIBUNAL 1**

**MIEMBRO
DEL TRIBUNAL 2**

**MIEMBRO
DEL TRIBUNAL 3**

**ECON. MAYRA PÁRRAGA
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO**

DECANO DE LA FACULTAD



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

DECLARACIÓN

Nosotros, Delgado López Raúl Alexander y Palma Santana Julio Cesar declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

DELGADO LÓPEZ RAÚL ALEXANDER

PALMA SANTANA JULIO CESAR



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado, titulado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ATÚN EN POUCH AL MERCADO ARGENTINO**”, ha sido desarrollado por los egresados, Delgado López Raúl Alexander y Palma Santana Julio Cesar, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. _____ Del _____.

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

ECON. MAYRA PÁRRAGA
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

ING. HUGO FARFAN TRIVIÑO
LECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar este trabajo a esa persona que fue mi impulso y una de las principales razones de poder sacar este proyecto adelante que es mi Hija, a mi Esposa que también ha sido parte muy importante para lograr esta meta, a mi Padre y a mi Madre que forman parte de ese conjunto de razones fundamentales de poder superarme en la vida.

De igual forma a todas esas personas que directa e indirectamente me han ayudado para poder llegar a feliz término este trabajo. En esta etapa de nuestras vidas hemos.

Delgado López Raúl Alexander



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza y la sabiduría de seguir adelante en los momentos difíciles de mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional, por cada consejo me permitió en mis estudios a seguir el camino correcto.

A mis profesores que me brindaron sus conocimientos y me guiaron en cada jornada de estudio en cual me llevo a descubrir lo desconocido.

A mis compañeros de clases los cuales se hicieron parte de mí, que juntos luchamos para conseguir este objetivo.

Palma Santana Julio Cesar



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos dado sabiduría y capacidad para captar todas las cosas positivas que nos permitió superar esta etapa en nuestra vida y así enriquecer nuestros conocimientos y destrezas para alcanzar esta meta tan anhelada.

A nuestros padres que se preocuparon desde nuestros primeros pasos por la educación de poder llegar a este objetivo tan importante para nosotros.

Y sin lugar a duda agradezco a la Unidad Académica que nos abrió sus puertas para desarrollarnos profesionalmente y a nuestros profesores que día a día nos impartieron sus conocimientos en cada jornada y a todas las personas que nos apoyaron en cada momento en nuestra vida universitaria.

Delgado López Raúl Alexander

Palma Santana Julio César



INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....	2
1.2 Título del proyecto.....	2
1.3 Planteamiento del problema.....	2
1.4 Formulación y Sistematización del Problema.....	3
1.4.1 Formulación del Problema.....	3
1.4.2 Sistematización del Problema.....	3
1.5 Delimitación del Problema.....	4
1.6 Objetivos de la investigación.....	4
1.6.1 Objetivo general.....	4
1.6.2. Objetivos específicos.....	4
1.7 Justificación del proyecto.....	5
1.7.1 Justificación Teórica.....	5
1.7.2 Justificación Metodológica.....	6
1.7.3 Justificación Práctica.....	6
1.8 Variables e indicadores.....	7
1.9 Aspectos metodológicos.....	8
1.10 Resumen Ejecutivo.....	9
CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO.....	10
2.1. Objetivos del Capitulo.....	10
2.2. Análisis Estratégico:.....	10
2.2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	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:.....	11
2.2.1.1.3. Condiciones Económicas:.....	14
2.2.1.1.4. Auditoría de la Competencia:.....	16
2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales:.....	17



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.1.1.6. Tecnología imperante:	19
2.2.1.2. Microambiente Interno (Ecuador).....	20
2.2.1.3. Síntesis de Oportunidades y Amenazas	28
2.2.2. Análisis de La Industria	29
2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria	30
2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.....	31
2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias... 33	
2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial	39
2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda	40
2.2.2.6. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial.....	41
2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas	42
2.2.3. Análisis FODA	43
2.2.4. Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).....	45
2.3. Planteamiento Estratégico	46
2.3.1. Visión y Misión	46
2.3.1.1. Visión	46
2.3.1.2. Misión.....	46
2.3.2. Objetivos Estratégicos.....	46
2.3.3. Estrategias	47
2.3.3.1. Cartera de productos.....	47
2.3.3.1.1. Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos)	48
2.3.3.2. Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor	49
2.3.3.3. Estrategias de Crecimiento	50
2.3.3.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.....	50
2.3.3.3.2. Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal.....	51
2.3.3.4. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado).....	51



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.3.4 Sistema de Valores.....	52
2.3.4.1 Valores Finales.....	52
2.3.4.2 Valores Operacionales.....	52
CAPÍTULO 3: PLAN COMERCIAL	53
3.1. Objetivos del Capítulo.....	53
3.2. Análisis del Mercado de Referencia.....	53
3.2.1. Tipo y Estructura del Mercado	53
3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	54
3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa	55
3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar	56
3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	57
3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto.....	58
3.3. Plan Comercial.....	58
3.3.1 Objetivos del plan comercial.....	59
3.3.2. Mix de Marketing	59
3.3.2.1. Auditoría y estrategia de producto	59
3.3.2.1.1. Atributos y beneficios del producto.....	59
3.3.2.1.2. Componentes centrales del producto.....	61
3.3.2.1.3. Componentes de envase	63
3.3.2.1.4. Estrategia de marca	66
3.3.2.2 Auditoria y Estrategia de Precio	67
3.3.2.2.1 Termino de Venta INCOTERM.....	67
3.3.2.2.2 Partida Arancelaria	68
3.3.2.2.4 Auditoria de la Estructura de Precios	69
3.3.2.2.5 Fijación de Precio de Venta Unitario	69
3.3.2.2.6 Costo Total Unitario.....	69
3.3.2.2.7 Métodos de Cobro/Pago Internacional.....	70
3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución.....	71
3.3.2.3.1. Modo de transporte	71
3.3.2.3.2 Puerto de Origen y Destino.....	71



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino	72
3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido	74
3.3.2.3.5. Tipo de contenedor	74
3.3.2.3.6. Documentación requerida	75
3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.....	75
3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios	76
3.3.2.3.9. Cadena de distribución	77
3.3.2.3.10. Canal de distribución	77
3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción	78
3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento	78
3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.....	78
3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad	79
3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet).....	81
CAPÍTULO 4: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL.....	82
4.1. Objetivos del capítulo.....	82
4.2. Plan técnico.....	82
4.2.1. Capacidad de producción	82
4.2.2. Plan de producción	83
4.2.3. Localización	84
4.2.4. Proceso productivo/operacional.....	85
4.2.5. Distribución instalaciones (layout).....	87
4.2.6. Plan de abastecimiento del producto.....	87
4.2.7. Plan de abastecimiento de mano de obra.....	88
4.2.8. Plan de abastecimiento de tecnología de producción.....	89
4.3. Plan Organizacional	90
4.3.1. Datos generales de la empresa.....	90
4.3.2. Arquitectura organizacional:.....	91
4.3.3. Distribución de funciones y responsabilidades	91
4.3.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	94
4.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	95



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

4.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.....	95
4.3.7. Plan de implementación.....	98
4.3.8. Plan de acción de corto plazo	99
4.3.9. Puesta en marcha	99
4.3.10. Plan de Salida	99
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....	101
5.1. Objetivos del Capitulo	101
5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero	101
5.3. Plan de Inversión.....	101
5.3.1. Inversiones en activos fijos y Diferidos.....	101
5.3.2. Inversiones en capital de operación.....	102
5.3.3. Flujo de depreciaciones de activos fijos	103
5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles.....	103
5.4. Plan de Financiamiento	104
5.4.1. Estrategia de financiamiento	104
5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	104
5.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)	104
5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales	105
5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)	105
5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales.....	106
5.6.1. Proyección de costos operacionales.....	106
5.6.1.1. Materia prima directa.....	106
5.6.1.2. Gastos indirectos de fabricación	107
5.6.2. Proyección de gastos operacionales	107
5.6.2.1. Gastos administrativos.....	107
5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas	108
5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	109
5.9. Evaluación Financiera del proyecto.....	111
5.9.1 VAN	111
5.9.2. TIR.....	111



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.9.3. PAY BACK	112
5.9.4. Punto de Equilibrio.....	112
5.9.5. Ratios Financieros	114
5.10. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.....	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
WEBGRAFÍA	119
ANEXOS	121



ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro nº1	14
Cuadro nº2	16
Cuadro nº3	22
Cuadro nº4	28
Cuadro nº5	29
Cuadro nº6	29
Cuadro nº7	30
Cuadro nº8	39
Cuadro nº9	40
Cuadro nº10	41
Cuadro nº11	58
Cuadro nº12	58
Cuadro nº13	62
Cuadro nº14	67
Cuadro nº15	70
Cuadro nº16	80
Cuadro nº17	83
Cuadro nº18	88
Cuadro nº19	89
Cuadro nº20	90
Cuadro nº21	90
Cuadro nº22	94
Cuadro nº23	94
Cuadro nº24	94
Cuadro nº25	95
Cuadro nº26	98



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Cuadro nº27	98
Cuadro nº28	99
Cuadro nº29	100
Cuadro nº30	101
Cuadro nº31	102
Cuadro nº32	103
Cuadro nº33	103
Cuadro nº34	104
Cuadro nº35	104
Cuadro nº36	104
Cuadro nº37	105
Cuadro nº38	106
Cuadro nº39	106
Cuadro nº40	107
Cuadro nº41	107
Cuadro nº42	107
Cuadro nº43	108
Cuadro nº44	108
Cuadro nº45	109
Cuadro nº46	110
Cuadro nº47	111
Cuadro nº48	112
Cuadro nº49	112



ÍNDICE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº1	25
Gráfico nº2	26
Gráfico nº3	27
Gráfico nº4	31
Gráfico nº5	45
Gráfico nº6	48
Gráfico nº7	49
Gráfico nº8	50
Gráfico nº9	77
Gráfico nº10	85
Gráfico nº11	86
Gráfico nº12	91
Gráfico nº14	114



INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación ha sido realizado con la finalidad de demostrar la factibilidad de la implementación de un proyecto que consiste en el desarrollo de un “Plan De Negocios Para La Exportación De Atún En Pouch Al Mercado Argentino”, el objetivo inmediato de este estudio es diversificar la oferta a un mercado de gran atractivo económico, diseñando estrategias que permitan posicionarlo en el segmento de mercado de meta de forma exitosa. El plan se encuentra estructurado compuesto de cuatro estudios competentes a una investigación de esta naturaleza, los cuales se detallan a continuación:

El primer estudio es el plan estratégico donde se lleva a cabo toda la investigación concerniente a la demanda y la oferta potencial de la competencia en el mercado al que se desea ingresar, es importante establecer los perfiles demográficos y psicográficos del consumidor en dicho mercado.

Como segundo paso a seguir se estructura el plan comercial, especificando aquí las herramientas de mix de Marketing a aplicar como mezcla promocional en la oferta del producto. Este capítulo es fundamental ya que permite establecer líneas de acción de acuerdo al nivel de competidores a enfrentar, utilizando técnicas para posicionar eficientemente el producto.

El tercer estudio abarca implementar el plan técnico y organizacional que como su nombre lo indica aquí se plantean los recursos necesarios para que el negocio pueda iniciar actividades correctamente. Además de manejar las líneas organizacionales delegando funciones en el ámbito administrativo.

Y por último se realiza el estudio económico o plan financiero donde se podrá medir la viabilidad del proyecto a través de los resultados en números que se obtengan por medio de los flujos obtenidos a través de las proyecciones.



CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.2 Título del proyecto

“Plan de Negocios para la exportación de atún en pouch al mercado Argentino.”

1.3 Planteamiento del problema

La actividad industrial del sector pesquero es una de las principales fuentes de divisas para el país especialmente en los últimos años. La calidad y variedad de productos tales como atún, sardinas, crustáceos y moluscos le han valido al Ecuador reconocimiento internacional y no es difícil encontrar estos productos en los mercados externos.

El presente plan de negocio a realizar se sustenta en la idea de incorporar una nueva estructura de negocios de productos derivados del atún para exportarlo al exterior o zonas de influencias del mercado propuesto. Por lo cual consideramos necesario establecer mediante nuestras estrategias comerciales adquirir el producto que es el atún en Pouch, elaborados en las zonas industriales atuneras y comprar la producción de acuerdo a la demanda insatisfecha del mercado de Buenos Aires – Argentina, para esto será conveniente realizar contratos comerciales de compra-venta con los distribuidores mayoristas, minoristas y otros que se puedan agregar a nuestra cartera de negocio del país propuesto.

La iniciativa fundamental es desarrollar las ventas internacionales del atún en Pouch como producto final agregándole una marca que será registrada en mercado externo o de acuerdo a los requerimiento de nuestros clientes, es decir que mantendremos un almacenamiento de atún Pouch de acuerdo a las necesidades provistas en el mercado cumplimiento con los requerimiento supranacionales que el Mercosur exige para la internación de este tipo de producto hacia Buenos Aires – Argentina.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Debido a la gran importancia del negocio, la venta de atún en Pouch va generar grandes beneficios y sustentar la vida útil de la creación de la empresa, la presentación del envase Pouch es manejable, flexible y entre sus características más destacadas, que son resistentes al calor y tienen gran fuerza de tensión e impermeabilidad a los gases y vapor de agua.

A pesar de ser flexibles, son suficientemente fuertes para resistir la manipulación y el abuso durante el transporte y la comercialización, siendo los envases seguros y ofrecen mejores posibilidades para el marketing del producto, por tanto crea la imagen para producto siendo estos factores de gran importancia porque al momento de presentar en los exhibidores de los supermercados de consumo masivo es mucho más atractiva.

El problema central que busca resolver la siguiente investigación es suplir la falta de datos referente a la comercialización de atún en Pouch y así como también crear relevancia para la compra-venta con nuestra cartera de cliente y proponer un buen diseño en el plan de negocio que demuestre la factibilidad de exportar hacia Buenos Aires-Argentina y poder aprovechar este producto final que implica un potenciamiento en la economía del Ecuador.

1.4 Formulación y Sistematización del Problema

1.4.1 Formulación del Problema

¿Es factible el plan de negocio para la comercialización de atún en Pouch como producto terminado desde Ecuador hacia Buenos Aires-Argentina?

1.4.2 Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son las estrategias que se van a considerar en el análisis y



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

viabilidad del mercado propuesto?

2. ¿Existe un plan comercial para lograr los objetivos atún en Pouch en el mercado de referencia que garantice que pueda ser comercializado exitosamente?
3. ¿Existe una estructura técnica-organizacional para desarrollar la capacidad e iniciativa de negocio?
4. ¿Cuál sería el modelo financiero que permita el desarrollo del negocio propuesto?

1.5 Delimitación del Problema

Tema: “Plan de Negocio para la exportación de atún en Pouch al mercado Argentino.”

Área: Exportación y Comercialización

Lugar: Manta-Ecuador

Destino: Buenos Aires-Argentina

Sector: Comercialización y negocios internacionales de productos terminados desde las zonas industriales atuneras.

Tiempo: 2013-2014

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

“Desarrollar un Plan de Negocios para la exportación de atún en Pouch al mercado de Buenos Aires en Argentina”.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Desarrollar mediante un análisis descriptivo el estudio de mercado propuesto y lograr encontrar la demanda insatisfecha.
2. Implementar un plan estratégico para satisfacer la demanda de Buenos Aires – Argentina.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

3. Elaborar una estructura técnica organizacional que facilite el buen desempeño de la empresa que sustente hacia los negocios internacionales
4. Dirigir un modelo financiero que demuestre la factibilidad económica del proyecto.

1.7 Justificación del proyecto

1.7.1 Justificación Teórica

La industria conservera en el Ecuador tuvo sus inicios en la década del 50, cuando al comienzo, la totalidad de productos en conservas provenían del exterior principalmente de los Estados Unidos. Las primeras plantas conserveras se instalaron en el país encontrando grandes dificultades para competir con el producto extranjero que ya gozaba de una identificación y preferencia de los consumidores. Sin embargo, en la década del 60 los gobiernos comenzaron a dar protecciones arancelarias al producto nacional, lo que paulatinamente fue desplazando a las conservas importadas.

En los años 70, con el crecimiento de la industria nacional, apareció la primera fábrica de envases metálicos y se produjo un notable incremento en la flota pesquera y en el número de puertos a lo largo del país, favorecido también por el proceso de estatización que tuvo el Perú y que llevó al Ecuador a la adquisición de un gran número de embarcaciones peruanas.

La actividad atunera en Ecuador se inició en el puerto de Manta, con la industrialización del atún en el año 1952, con embarcaciones de poca capacidad y autonomía, cuya flota se fue desarrollando poco a poco, hasta consolidarse como la más importante de nivel de capturas de atún en el Océano Pacífico Oriental.

Cerca de veinte empresas son responsables de la industrialización del atún, con una capacidad instalada de aproximadamente 450 toneladas por día. Vale



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

indicar que en el puerto de Manta se encuentra el 90% de las procesadoras y empacadoras del país.

1.7.2 Justificación Metodológica

El proyecto se basa en los métodos de negociación empleados con otros países y las relaciones comerciales con el país de Argentina.

Es importante buscar el segmento de mercado que necesita de nuestro producto y se lo hará mediante recopilar información procesar, analizar y de esta manera obtener resultados favorables.

Para el efecto utilizaremos como herramienta de logística los manuales y procedimientos que emiten los organismos de Estado para el control y salida de mercancías exportables e impulsar la actividad mediante mercadeo que serán las necesarias para realizar el ingreso al mercado con nuestro producto de atún en conserva en empaques Pouch.

1.7.3 Justificación Práctica

Para poder tener una exportación exitosa, se requieren de conocimientos que van desde las formas de incrementar la producción hasta la forma de comercialización. Una alternativa para resolver esta problemática parece ser la utilización racional y sustentable de todos los recursos existentes.



1.8 Variables e indicadores

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES
<p>Inadecuados desarrollo en el procesos de negocio del atún en Pouch al mercado de argentina</p>	<p>Deficiente aplicación del estudio de mercado De Buenos Aires-Argentina.</p> <p>Mejorar el valor agregado del producto y aplicar estrategias mediante un mix de marketing y poder segmentar el mercado.</p> <p>Déficit en el manejo de las herramientas logísticas como: empaque, envases y embalajes.</p> <p>Inapropiado estudio financiero para establecer una meta empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La incapacidad de los factores del macroentorno. • Falta de alternativa para el desarrollo de nuevos productos. • Falta de decisión en la cultura de negocios a partir de la comercialización. • Falta de decisión de una futura decisión de negocio



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

1.9 Aspectos metodológicos

En nuestro plan de negocio aplicaremos un estudio más detallado del mercado al cual nos dirigimos, la competencia y poder analizar sobre la calidad y precio del producto que se está ofreciendo en dicho mercado y poderlos representar en gráficos y cuadros estadísticos que nos permita demostrar la factibilidad de desarrollar la negociación.

A su vez aplicaremos distintas técnica o métodos investigativos para analizar cada parámetro que nos permitirá el correcto desempeño de nuestro plan de negocio.

Metodología Aplicada: Investigativa

Fuentes de Información: Intervienen las fuentes primarias y secundarias.

Técnicas: La observación, entrevista, análisis documentales e internet.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

1.10 RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis desarrollado cuyo tema es “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ATÚN EN POUCH AL MERCADO ARGENTINO”, maneja una línea de comercio internacional, ofreciendo oportunidades para introducir un producto de novedosa presentación a un mercado con gran nivel de aceptación.

Esta investigación se lleva a cabo por la necesidad de ofrecer un producto con nuevas características en relación a la presentación, lo cual genera una ventaja competitiva, pues el Pouch es un envase que brinda mayor conservación y durabilidad del atún, es práctico, resistente al calor e impermeables, todos estos factores facilitan el transporte y la comercialización de este bien.

El estudio ha sido realizado a través del análisis profundo de la demanda de atún en Argentina, llegando a conocer detalles de gran importancia tales como que el consumo per cápita del atún es de 7,6 kilos durante el año, la oferta local alcanza a cubrir en un 70% el mercado, quedando disponible un 30% para las marcas de origen extranjero.

Para proceder a la exportación se manejan estrategias empresariales tales como el Outsourcing, logrando negociar con los mejores proveedores del sector.

En cuanto a los resultados numéricos se requiere una inversión inicial de **\$310.171,40**. De la cual el 50% procederá de la aportación de socios y el restante de préstamo bancario. En la evaluación del negocio se alcanzan resultados favorables e interesantes para el inversionista con un VAN de **\$393.168,70** y una TIR de **51,51%**. La inversión se recupera en un lapso de dos años y dos meses.



CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Objetivos del Capitulo

Desarrollar un plan estratégico que permita un análisis descriptivo del mercado propuesto y lograr encontrar la demanda insatisfecha.

2.2. Análisis Estratégico:

Nuestro plan de negocios se propone competir en el mercado internacional en este caso en el mercado argentino específicamente en la ciudad de Buenos Aires, para lo cual debemos conocer el análisis estratégico del negocio y definir un análisis macro y micro del entorno de factores externos e internos que influyen sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad del mercado. Además debe incluir cierta evaluación del potencial acerca de nuestras capacidades y de las proyecciones futuras que puedan surgir a la organización.

2.2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.2.1.1. Macroambiente del negocio

El Macroambiente del mercado en el cual analizamos, los factores que son útiles para conocer las influencias externas de las fuerzas del entorno que rodea a las empresas, más allá de las características propias de las mismas; el tipo de mercado en el que están inmersas, la situación sociocultural y tecnológica a la que se enfrentan, el desarrollo económico del país, las disposiciones del Estado con relación a su política interna y externa, el fenómeno de la globalización, etc. El análisis de los aspectos externos se ha realizado desde una perspectiva, de manera que nos ayude a avanzar en el desarrollo de este Plan de Negocio, proporcionando un punto de vista práctico y realista, que a la vez sirva para enfocar y afianzar este proyecto.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

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.

La cultura argentina tiene como origen la mezcla de otras que se encontraron durante los años de las inmigraciones. En cuanto a sus ideologías se destacan su pensamiento y lenguaje social-demócrata, la fe en la libertad, la democracia y el respeto a los derechos humanos. Existe en el país una gran diversidad de actividades culturales y una importante actividad artística, de renombre internacional, en el teatro, la pintura, la escultura, la música, la literatura.

La cocina argentina, ofrece al visitante la posibilidad de saborear platos típicos teniendo como ingrediente principal la carne que goza de una sólida reputación en todo el mundo por su calidad. Los restaurantes típicos, llamados parrillas, ofrecen las más diversas posibilidades de probar la típica carne asada, además de ofrecer al público platos de todas las colectividades, como así también los platos clásicos del resto del país.

2.2.1.1.2. Factores Demográficos:

De los 200 países que hay en el mundo Argentina es el octavo más grande. Al mismo tiempo es uno de los de menor densidad demográfica; actualmente la Argentina representa el 0,6 % de la población total del planeta.¹

La República Argentina tiene 40.117.096 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km² (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur).²

¹ ARGENTINA COMPARATIVAMENTE: Su situación en el Mundo Fuente: Del sitio surdelsur.com. http://www.surdelsur.com/ubicacion/ubi_in/index.html



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

El país registró en los comienzos del siglo XX altas tasas de crecimiento poblacional, debido a los procesos de inmigración sumados a un alto crecimiento vegetativo que durante este siglo se vio estabilizado y en continuo descenso.

Pirámide de población de la Argentina. Año 2010 Fuente: INDEC. Debido a la evolución de las tasas de mortalidad y el flujo migratorio internacional el total de la población según el censo de 2010 arrojó un 51,3% de mujeres y un 48,7% de varones.

Según datos del Censo 2010 La esperanza de vida en los hombres es de 73 años y en las mujeres es de 80 años, haciendo que Argentina sea el tercer país más envejecido de América Latina después de Uruguay y Cuba.

Argentina tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,797. A nivel mundial, se sitúa en el puesto 45 dentro de los 187 estados que participan en el ranking, clasificado como un país de IDH muy alto que junto con Chile (puesto 44) son los únicos países de América Latina que se encuentran en este estudio.³

Composición étnica

La población argentina de acuerdo a su raza se clasifican en: blancos 85 %, mestizos 10%, aborígenes y otros 5%. La actual población argentina es el resultado directo de una gran ola de trabajadores inmigrantes que ingresaron entre 1850-1950, mayoritariamente italianos y en segundo lugar españoles y del mestizaje de estos entre sí y con las

² DEMOGRAFÍA DE ARGENTINA Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Argentina.

³ MARCO DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (NOVIEMBRE 2013), <http://portales.educacion.gov.ar/dgufi/wp-content/blogs.dir/26/files/2011/08/Salvaguada-ambiental.pdf>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

Poblaciones indígenas originarias, criollas, afroargentinas y con los gauchos, provenientes del período colonial. Algunas fuentes estiman que alrededor del 90% de la población desciende de europeos, principalmente, italianos y españoles.

La población cuenta también con importantes comunidades de judíos, árabes, armenios, gitanos, británicos, franceses, alemanes, rusos, croatas, ucranianos, japoneses, chinos, coreanos, paraguayos, bolivianos, uruguayos, peruanos, entre otros.

Idioma:

El idioma español es entendido y hablado como primera o segunda lengua por prácticamente la totalidad de la población argentina. El italiano y el quechua tienen más de un millón de hablantes.

Gentilicio:

Es argentino/a

Moneda:

La moneda que es el peso argentino, cada día pierde su valor si se lo compara al Dólar o el Euro. Hay un fenómeno increíble de los valores del peso oficial y no oficial que varían en los cambios monetarios entre países.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.1.1.3. Condiciones Económicas:

CUADRO N.1
CONDICIONES ECONOMICAS ARGENTINA

ARGENTINA	
<i>Tasa de mortalidad (por cada 1,000 habitantes):</i>	<i>7,72 muertes/1,000 habitantes</i>
<i>Expectativa de vida (años):</i>	<i>Según el banco mundial los argentinos viven 75 años en promedio.</i>
<i>Canasta basica</i>	<i>1.655,41 pesos</i>
<i>PIB (nominal):</i>	<i>474,9 miles de millones USD (2012)</i>
<i>PIB per cápita:</i>	<i>11.573 dólares (PPA) 2012</i>
<i>Principales actividades económicas y de producción son:</i>	<i>Carne, trigo, maíz, aceite de girasol, cueros, lana, automóviles, papel, celulosa, productos siderúrgicos, productos químicos y aluminio.</i>
<i>Salario Basico</i>	<i>3300 pesos</i>

Elaborado por los autores
Fuente: ARGENTINA; www.wikipedia.com

a) Producto Interno Bruto.

Con un PIB de cerca de US\$475.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América del Sur. En los últimos años, la presidenta Cristina Fernández se ha concentrado en promover el desarrollo económico con inclusión social.⁴

b) Inflación

El Índice de Precios al Consumidor de la República Argentina (IPC) fue del 0,9% en julio, informó la oficina de estadísticas oficial, INDEC.

⁴ ARGENTINA: PANORAMA GENERAL,(Abril 2014) , Fuente: El Banco Mundial.
<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

De enero a julio de 2013, la subida de precios minoristas acumuló un 5,7%. Las alzas se observaron principalmente en los sectores de alimentos y bebidas (1,2%) -con aumentos del 3,9% en Verduras; 1,0% en Frutas y 2,3% en Productos de panificación, por mencionar algunos, entretenimiento (3,4%, con una suba del 4,9% en el rubro turismo) y equipamiento y mantenimiento del hogar (1,5%, en tanto el precio de los alquileres aumentó 0,1%).

c) Canasta Básica

La Canasta Básica Alimentaria (CBA) se ha determinado en función de los hábitos de consumo de la población.

En mayo una familia necesitó un ingreso mínimo de 1.652,57 pesos para no ser considerada pobre, una suma inferior en 2,84 pesos a la de abril, según índices difundidos por el INDEC.⁵

De esta manera, el organismo informó que un matrimonio con dos hijos menores pudo acceder a servicios básicos y alimentarse con 13,32 pesos por día por persona, una cifra que estuvo por debajo del registrado en abril.

En abril, la familia tipo para cubrir la Canasta Básica Total (CBT) debió tener un ingreso de 1.655,41 pesos mientras que en marzo, esa suma llegó a 1.649,85 pesos, significando en este caso un incremento de 2,72 pesos.

En cuanto a la denominada Canasta Básica Alimentaria (CBA), que mide la línea de la indigencia, se ubicó en mayo en 724,72 pesos, lo cual significó una disminución de 1,25 pesos, con lo que el grupo familiar pudo alimentarse con 23,37 pesos por día, equivalente a 5,84 pesos por integrante.

⁵ VALORIZACIÓN MENSUAL DE LA CANASTA BÁSICA ALIMENTARIA Y DE LA CANASTA BÁSICA TOTAL(2014), http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/74/canasta_01_14.pdf



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

En abril, el ingreso del matrimonio y sus dos hijos tuvo que ser de 725.97 pesos para tener acceso a la alimentación necesaria para subsistir, una cifra que fue 1,25 pesos superior a la de mayo pasado.

d) Principales Productos de Producción

Es un país productor de Carne, trigo, maíz, aceite de girasol, cueros, lana, automóviles, papel, celulosa, productos siderúrgicos, productos químicos y aluminio los cuales son las principales fuente de exportación de este país.

e) Salario Básico

En la actualidad, el salario mínimo es de 2.875 pesos. Comparativamente, el poder de compra base (y promedio) de los trabajadores argentinos es el más alto a lo largo y ancho del subcontinente. Incluso, tomando como referencia el ritmo inflacionario. En septiembre de 2012, cuando el piso subió a \$2670, el argentino tenía una capacidad de compra de 746 dólares en el mercado de los Estados Unidos.⁶

2.2.1.1.4. Auditoría de la Competencia:

CUADRO N.2

Empresa Productor/exportador	Pais (Interno/externo)	Producto	Precio referencial
La Campagnola	Argentina	La Campagnola	\$ 3,24
Gomes da Costa	Brasil	Gomes Da Costa	\$ 3,11
Marbelize	Ecuador	YELI	\$ 3,24

Elaborado por los autores

La auditoría de la competencia interna y externa en el mercado a cual vamos a entrar, por tanto se determina en el siguiente cuadro adjunto, los principales

⁶ DIARIO INFOBAE Del sitio: <http://www.infobae.com>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

competidores, que serán determinantes para establecer estrategias durante el estudio del mercado propuesto.

Haciendo referencia a lo dicho, la competencia en el ámbito de atún en pouch son: La Campagnola, Gomes da Costa, Marbelize son empresas que se dedica a la elaboración de atún en pouch y se encuentran en este mercado.

2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales:

Argentina es un país abierto a la inversión extranjera. En la misma Constitución se establece que los extranjeros gozan en el país de los mismos derechos que los argentinos, incluido ejercer la industria.

La Ley de Inversiones Extranjeras (Ley N° 21.382), tiene como destinatarios los inversores extranjeros que inviertan capitales en el país, en cualquiera de las formas establecidas en la misma, destinados a la realización de actividades de índole económica, o la ampliación o perfeccionamiento de las actividades existentes y determina que dichos inversores tendrán los mismos derechos y obligaciones que la Constitución y las leyes establecen para los inversores nacionales.

Los inversores extranjeros podrán transferir al exterior los beneficios líquidos y realizados provenientes de sus inversiones, así como repatriar su inversión. También podrán utilizar cualquiera de las formas jurídicas de organización previstas por la legislación nacional. Las empresas locales de capital extranjero podrán hacer uso del crédito interno con los mismos derechos y en las mismas condiciones que las empresas locales de capital nacional.

Actualmente Argentina forma parte del Mercosur, bloque a través del cual posee un acuerdo comercial con la Comunidad Andina (ACE No. 56), el cual brinda preferencias arancelarias a una gran cantidad de los productos comercializados entre Argentina y Ecuador.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

Ecuador a vez mantiene relaciones comerciales con argentina a través de PROECUADOR el cual tiene sus oficinas en Buenos Aires el cual permite tener una relación fluida en el ámbito comercial

- **Sistema impositivo**

La estructura impositiva argentina se compone de impuestos nacionales, provinciales y municipales.

En el ámbito nacional, los principales impuestos son:

- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuestos Internos
- Impuesto a la Transferencia de Bienes Inmuebles
- Impuesto sobre los Bienes Personales
- Impuesto sobre los Combustibles Líquidos y el Gas Natural
- Impuesto sobre los Débitos y Créditos en cuentas bancarias y otras operatorias
- Derechos de Aduana.

- **Derechos de aduana**

Los niveles de los derechos de importación se encuentran actualmente entre 0% y 35%, con excepciones: la mercadería proveniente de países miembros de ALADI está sujeta a preferencias porcentuales y los derechos de importación para el comercio intrazona del MERCOSUR han sido prácticamente eliminados.

Otros impuestos que los importadores deben pagar son: Tasa de Estadística (0.5% hasta 1.750 dólares) y en algunos casos Tasa de Comprobación de Destino (2%). Las importaciones estarán sujetas asimismo al pago de IVA (21% o 10.5% en algunos casos especiales), y percepciones de IVA (usualmente



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

10%) y de Impuesto a las Ganancias (usualmente 3% en la mayoría de los casos).

Los niveles de los derechos de exportación son actualmente del 5% (exportaciones de productos sujetos a proceso industrial) o del 20% (productos primarios).⁷

2.2.1.1.6. Tecnología imperante:

Argentina es un país cuya economía ha dependido siempre de su capacidad exportadora.

La educación, en sus diferentes niveles, ha procurado dar una instrucción con un neto predominio en la valoración de las denominadas Humanidades y Ciencias Básicas, ignorando, aún en los niveles universitarios, el aporte indispensable de la tecnología a todos los productos del saber humano, tanto a su mismo desarrollo, cuanto a su transmisión.

Aún hoy, en los ámbitos donde se desarrolla con el mayor grado de idoneidad profesional, y con mayor profundidad, la tarea de investigación, no se ha borrado del todo el concepto de una clara frontera entre Ciencia y Tecnología.⁸

El escenario internacional muestra la creciente relevancia asignada a las redes de conocimiento en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. En los últimos años, a la vez que se consolidó un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento, avanzó la discusión sobre la competitividad de los agentes que actúan de manera interrelacionada, por oposición a la de quienes lo hacen en forma individual. En ese sentido, la revisión de trabajos recientes confirma la complejidad que supone el desarrollo de estas redes, en parte

⁷ INFORMACIÓN PARA INVERSORES EXTRANJEROS, Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior. 2010

⁸ APORTES PARA UN ANÁLISIS DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO ARGENTINO. 2011, Fuente: Artículo autoría de Ángel CABANI.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

debido al carácter cada vez menos público del conocimiento y del proceso de aprendizaje que llevan a cabo los agentes. Las nuevas redes se caracterizan por una importante circulación de información y saberes específicos, no sólo entre quienes las integran sino, fundamentalmente, con firmas e instituciones que no pertenecen a ellas.⁹

2.2.1.2. Microambiente Interno (Ecuador)

Para el análisis del micro-ambiente se consideraron los 3 ambientes que influyen en las decisiones estratégicas de los gerentes: el ambiente económico, el político y legal, el ambiente tecnológico, el social y el demográfico.

- **Factores sociales y culturales:**

El Ecuador es un país compuesto por una población étnicamente diversa, los mestizos y amerindios son los grupos más numerosos y representativos del ecuatoriano común, constituyendo el 64% y el 22%, respectivamente. Los blancos, minoría descendiente de españoles como también de otros europeos conforman el 7%. Los mulatos y afros conforman el 3% del total de la población, la mayoría están ubicados en la provincia de Esmeraldas.

El idioma oficial y de relación intercultural es el español, con sus peculiaridades y modismos propios de cada zona o región. El quichua, el shuar, el tsáfiqui y demás idiomas ancestrales son de uso oficial para los pueblos indígenas, en los términos que fija la ley.

La población católica romana del Ecuador es del 90%. El 8% de la población está compuesta por protestantes, en su mayoría evangélicos y en minoría se encuentran los protestantes tradicionales; de este 8% un grupo con crecimiento constante en la actualidad son los santos de los últimos días (mormones) que

⁹LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ARGENTINA FUENTE:
Revista OI DLES (Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Por
Bernardo Kosacof. 2007



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

serían en términos generales casi un 1.5% de la población ecuatoriana. Un 2 % se compone de diversas denominaciones, cristianos ortodoxos, judíos, musulmanes, budistas y new age, gnósticos, y creencias animistas indígenas. De ese grupo el porcentaje del 1% es compuesto por ateos y agnósticos.

- **Factores Demográficos:**

Ecuador se encuentra sobre la línea ecuatorial terrestre por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios. Comprende dos espacios distantes entre sí: el territorio continental al noroeste de América del Sur con algunas islas adyacentes a la costa y, el archipiélago o provincia insular de Galápagos, que se encuentra a casi 1.000 kilómetros de distancia del litoral ecuatoriano en el Océano Pacífico.

Debido a la presencia de la cordillera de los Andes y según la influencia del mar, el Ecuador continental se halla climatológicamente fragmentado en diversos sectores. Además, a causa de su ubicación tropical, cada zona climática presenta sólo dos estaciones definidas: húmeda y seca. Tanto en la Costa como en el Oriente la temperatura oscila entre los 20 °C y 33 °C, mientras que en la sierra, ésta suele estar entre los 8 °C y 26 °C. La estación húmeda se extiende entre diciembre y mayo en la costa, entre noviembre a abril en la sierra y de enero a septiembre en la Amazonía. Galápagos tiene un clima más bien templado y su temperatura oscila entre 22 y 32 grados Celsius, aproximadamente.

El territorio ecuatoriano se divide en 24 provincias, las cuales se dividen en cantones, los mismos que se dividen en parroquias, las que a su vez se dividen en urbanas o rurales.

Los datos generados por el INEC informan que para noviembre de 2010, 14.306.876 personas habitan Ecuador. En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana.

Aproximadamente el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural.

El distrito metropolitano de Quito, ciudad capital que cuenta con 2`200.000 habitantes, siendo la sede de gobierno donde se concentran los poderes del estado, concentra el mayor número de centros gerenciales de empresas del País, tanto del sector público como del privado.

Guayaquil, la más poblada del Ecuador, con alrededor de 2`915.000 habitantes en su área metropolitana en 2010. Es el polo de concentración de las ciudades del centro del país, el puerto principal del Ecuador por donde entran y salen aproximadamente el 70% de las importaciones y exportaciones del país.

- **Condiciones Económicas:**

**CUADRO N.3
CONDICIONES ECONOMICAS ECUADOR**

Ecuador	
Tasa de mortalidad (por cada 1,000 habitantes):	4,93 muertes/1,000 habitantes
Expectativa de vida (años):	Según el Banco Mundial los ecuatorianos viven 75 años en promedio.
Canasta basica	USD 617,38
PIB (nominal):	88,18 miles de millones USD (2012)
PIB per cápita:	6,089 dólares (PPA) 2012
Principales actividades económicas y de producción son:	Petroleo, banano, atun, camarón, cacao, café etc
Salario Basico	\$318

Elaborado por los autores
Fuente: ECUADOR; www.wikipedia.com



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

a) Producto Interno Bruto.

La construcción, la agricultura -pesca, el turismo y la industria- manufactura son los cuatro sectores económicos que mayormente contribuyen al Producto Interno Bruto. El PIB nominal proyectado para el 2013 del país es de USD 90 000 millones y, según el Banco Central, la tasa de crecimiento que ha registrado en los últimos tres años es del 4%.

b) Inflación

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre enero y mayo del 2013 la inflación en el Ecuador se ubicó en **1,09%** como promedio de incremento de precios de productos y servicios para el consumidor final. Esta cifra es mejor que la de muchos otros países de la región: en los primeros cinco meses la inflación en Brasil llegó a 3,02%; Colombia 1,48%; Perú 1,38%; y Bolivia 1,92%. Entre enero y abril, Argentina sumó 3,12%, y Estados Unidos 1,28%.

c) Canasta Básica

Según datos oficiales del Vice-ministerio del Ecuador en el 2013 se cubrió el 92% de la canasta básica familiar, mientras que en periodos anteriores al 2006, los aumentos salariales apenas lograban cubrir el 60% de la canasta. Con este incremento el ingreso familiar permitirá cubrir el 103% de la canasta básica familiar promedio, prevista para el 2013 en USD 617,38, para una familia de cuatro miembros y con 1,6 receptores de salarios.

d) Salario Básico

Para el año 2013 el Salario Básico Unificado se incrementó a \$318, según informe de la presidencia del Ecuador. Así, el aumento se da de \$292 a \$318, lo que equivale a un aumento del 8,81%.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

La cifra fue planteada por esta Cartera de Estado, considerando una inflación proyectada para el próximo año del 5.05%. Con el nuevo SBU, el trabajador alcanzará un ingreso mínimo, incluyendo las remuneraciones adicionales, de USD 370.82 y con Fondos de Reservas este valor llega a USD 397.32.

- **Exportaciones:**

Al término del primer bimestre del año 2012, la balanza comercial registró un saldo favorable de USD 289.6 millones, este resultado significó una recuperación comercial de 76%, si se compara con el superávit del período enero – febrero de 2011, que fue de USD 164.6 millones.

Las exportaciones totales en valor FOB, durante enero y febrero de 2012 alcanzaron USD 4,074.7 millones, monto que representa un aumento de 22.7% con relación a las ventas externas registradas en los dos primeros meses del año 2011, que fueron de USD 3,322.2 millones; en volumen y precio unitario las exportaciones aumentaron en 8% y 13.5%, respectivamente.

El aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en 23.2%, dio como resultado un incremento en el valor FOB de las exportaciones petroleras de 39.6%, al pasar de USD 1,868.8 millones en enero – febrero de 2011 a USD 2,609.1 millones en el mismo período del año 2012. En volumen, estas exportaciones aumentaron en 13.3%.

En términos de valor FOB, las exportaciones petroleras registradas durante enero y febrero de 2012, representaron el 64% del total de las ventas externas; de ese porcentaje, el petróleo crudo participó con 93% y los derivados con la diferencia de 7%.

En cuanto al volumen total de exportaciones petroleras en el período analizado, el petróleo crudo aportó con 92.4% y los derivados con 7.6% (Fuel Oil y Nafta). La empresa pública de hidrocarburos del Ecuador (EP Petroecuador) participó con 87.2% del volumen de las exportaciones y la Secretaria de Hidrocarburos



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ

Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

(SH) por el pago de la tarifa a las compañías petroleras relacionadas con la prestación de servicios con 12.8%

Las exportaciones no petroleras registradas durante el período enero – febrero de 2012, totalizaron un valor FOB de USD 1,465.5 millones, monto superior en 0.8% respecto al registrado en los dos primeros meses del año 2011, que fue de USD 1,453.4 millones. En este grupo de productos se observa una caída de -3.8% en los volúmenes de ventas, mientras que en precios unitarios éstos crecieron en 4.9%.

GRAFICO N.1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Publicado en: www.bce.fin.ec

La exportación de productos ecuatorianos generó 4.048,8 millones de dólares en enero y febrero de 2013, frente a 4 147 millones de igual período de 2012.

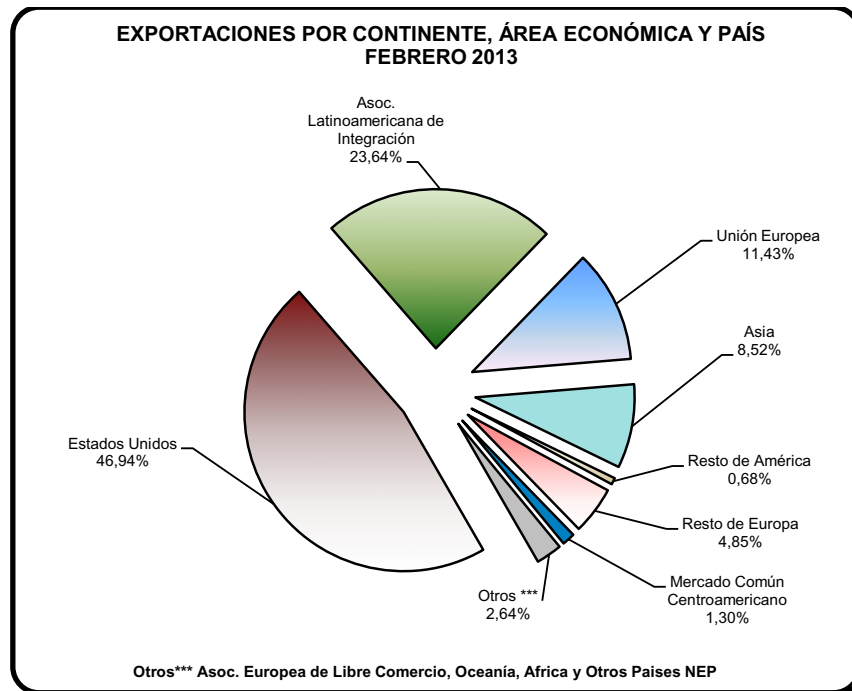
Ecuador es el miembro más pequeño de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y explotó 504 000 barriles por día (b/d) en 2012, de los cuales exportó un 70% para recibir cerca de 12 711,2 millones de dólares. Alrededor de 70% de la extracción está a cargo de empresas públicas de Ecuador, que cuenta con reservas probadas por 7 200 millones de barriles.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Si bien no es el mayor productor de banano, el país también es el principal exportador mundial de la fruta, por lo cual obtuvo 2 081,1 millones el año pasado.¹⁰

GRAFICO N.2



Fuente: Banco Central del Ecuador
Publicado en: www.bce.fin.ec

- **Importaciones:**

Durante el primer bimestre del año 2012, las importaciones totales en valor FOB, alcanzaron USD 3,785 millones, nivel superior en USD 653.8 millones a las compras externas realizadas en enero – febrero de 2011 (USD 3,131.3 millones), dicho monto representó un crecimiento en valor FOB de 20.9%. Este

¹⁰ EXPORTACIONES PETROLERAS, El Comercio , fuente :

http://www.elcomercio.ec/negocios/exportaciones-BCE-petroleo_ecuatoriano-produccion_0_901109999.html

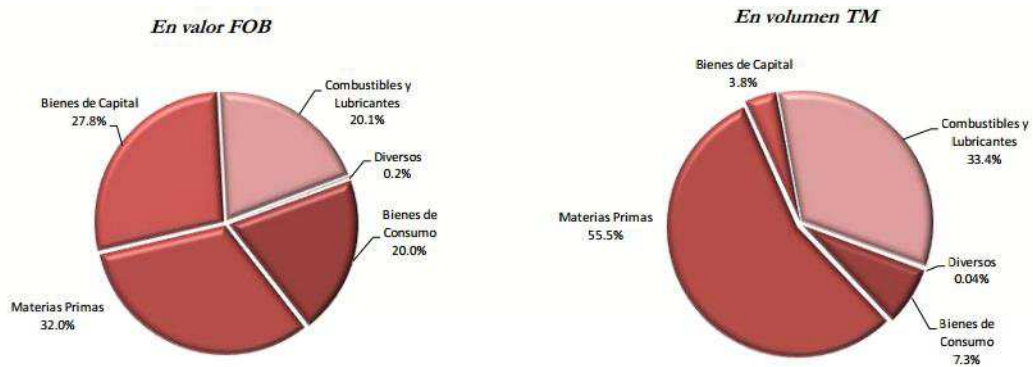


UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

comportamiento responde a un aumento en los volúmenes (7.8%) y precios (12.2%).

La participación en el total de los bienes importados por CUODE, en valores FOB durante los dos primeros meses del año 2012, fue la siguiente: Materias Primas (32%); Bienes de Capital (27.8%); Combustibles y Lubricantes (20.1%); Bienes de Consumo (20%); y, Productos Diversos (0.2%). En volumen fue: Materias Primas (55.5%); Combustibles y Lubricantes (33.4%); Bienes de Consumo (7.3%); Bienes de Capital (3.8%); y, Productos Diversos (0.04%).

GRAFICO N.3



Fuente: Banco Central del Ecuador
Publicado en: www.bce.fin.ec



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

CUADRO N.4

**Principales Productos de Exportación e Importación
ECUADOR/ARGENTINA**

Exportaciones	#	Importaciones
Banano	1	Tortas de soya
Conservas de Pescado	2	Tubos de acero
Atún	3	Aceite de soya
Palmitos	4	Maíz
Camarón	5	Vehículos de transporte
Aceite de Almendra	6	Medicamentos de uso humano
Galletas	7	Aluminio
Confites	8	Cebada
Rosas	9	Sorgo
Manteca de cacao	10	Aceites lubricantes

Fuente: BCE

Publicado en: RELACION COMERCIAL ECUADOR / ARGENTINA
<http://www.lacamara.org/prueba/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20argentina.pdf>

2.2.1.3. Síntesis de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- ✓ Liberación arancelaria por acuerdos comerciales
- ✓ Evolución del comercio bilateral.
- ✓ Apertura de una Oficina Comercial del Ecuador en Buenos Aires, con el fin de impulsar y diversificar las exportaciones ecuatorianas a ese país.

Amenazas:

- ✓ Entrada de nuevos competidores internacionales.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.2. Análisis de La Industria

CUADRO N.5

EXPORTACIONES	
Exportaciones:	En el 2011, las exportaciones de Argentina llegaron a USD 83,950 millones
Exportaciones – bienes de consumo:	Carne, trigo, maíz, aceite de girasol, cueros, lana, papel, celulosa, productos siderúrgicos, productos químicos y aluminio
Exportaciones - destinos:	Estados Unidos, Brasil, Italia, Japón, Chile, Países Bajos

Elaborado por los autores

Fuente: <https://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20121212201133AA1xgp1>
www.wikipedia.com/argentina

CUADRO N.6

IMPORTACIONES	
Importaciones:	En 2011, Argentina recibió importaciones por la suma de USD 66,471 millones
Importaciones - destino:	Principales socios comerciales Estados Unidos, Brasil, Alemania, Bolivia, Japón, Italia, Francia, Países Bajos
Importaciones:	Maquinaria y equipos, productos químicos, metales y lubricantes.

Elaborado por los autores

Fuente: <https://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20121212201133AA1xgp1>
www.wikipedia.com/argentina



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Dentro de los principales productos exportados por la Argentina están la soya y sus subproductos principalmente, seguido de maíz y otros granos como trigo, vehículos y partes de vehículos entre otros.

Las principales partidas de productos importadas por la República de Argentina Están destilados de petróleo, gas natural, hierro, lubricantes, celulares.

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

CUADRO N.7

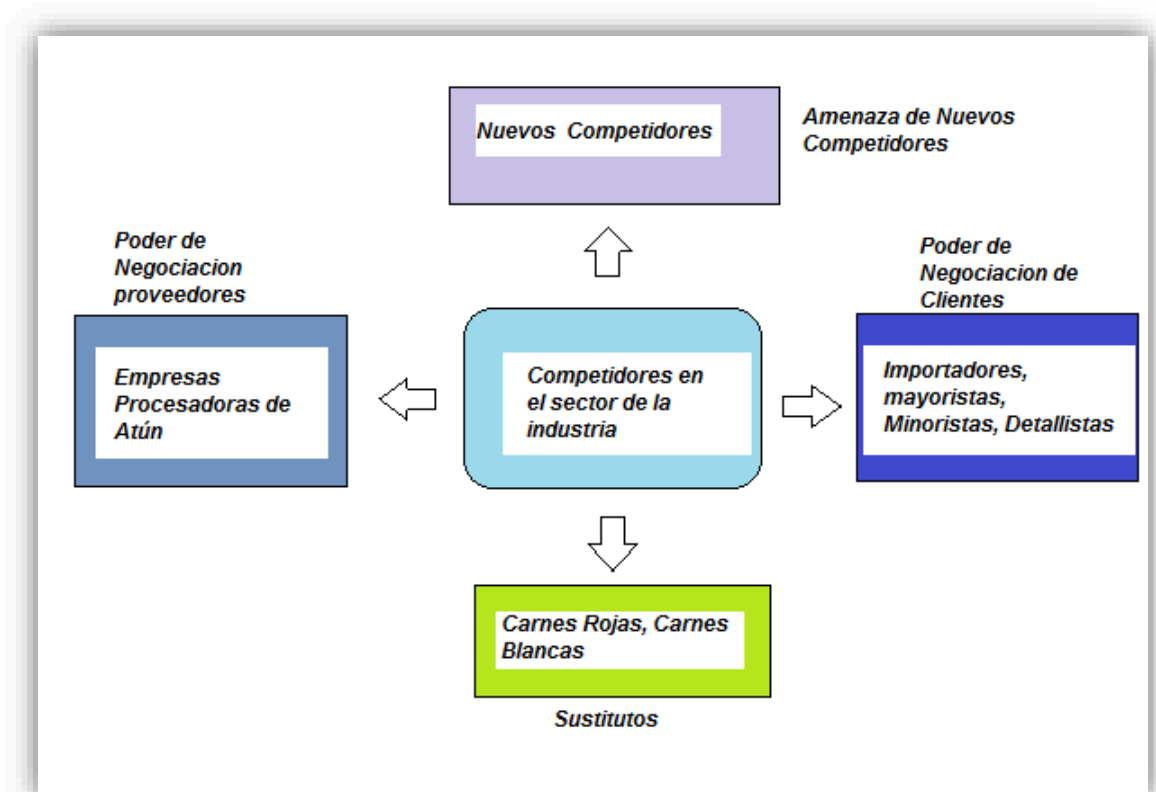
Tamaño del mercado objetivo	El mercado objetivo es la Ciudad de Buenos Aires – Argentina, especialmente en restaurantes, hoteles, gente adulta, niños.
Productos sustitutos	Los principales productos sustitutos tenemos: carnes rojas, blanca, entre otros productos basados en carnes.
Principales competidores	Las principales competencias de nuestra empresa a nivel local tenemos: “La Campagnola”, “Gomes Da Costa”, “Atún Yeli”.
Proveedores de materias primas	Como proveedores de nuestro producto Marbelize y Tecopesca
Evolución de la industria	Que es mercado muy exigente, en la forma que va a ingresar un producto nuevo y debe cumplir con todos los acuerdos y normas de calidad.

Elaborado por los autores



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

GRAFICO N.4
Fuerzas de Porter



Elaborado Por Los Autores

1) Amenaza de Nuevos Competidores (Moderado):

El proceso de apertura e internacionalización de la Argentina, ha llevado a ésta a convertirse en una de las economías más abiertas de Latinoamérica, gracia a la reducción y eliminación de barreras no arancelarias, licencias e impuestos específicos a la importación, así como requerimientos de tipo documental.

Por aquello se convierte en un buen nicho de mercado no solo para nosotros sino también para otras empresas que decidan vender sus productos y se conviertan en futuros competidores para lo cual habrá que competir.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2) Poder de Negociación de los clientes (Fuerte):

Debido que es un producto de consumo masivo el costo de cambio en general es bajo o tal vez no exista, aunque dependería de las percepciones del consumidor. ¹¹Las conservas de atún que adquieren son estandarizadas al respecto a sus formatos, sin embargo tienen una leve diferenciación en el precio, y otra grande en la calidad.

Los consumidores finales buscan adquirir un buen producto de calidad a bajo precio. Los distribuidores, o demás intermediarios les interesa que les genere un buen margen de utilidad.

3) Poder de Negociación de los Proveedores (Moderado):

Los proveedores son todas aquellas empresas dedicadas a la producción y empaqueo de atún en Pouch, para posteriormente impregnarle la marca correspondiente que llevaría el producto.

Las negociaciones con los proveedores representan poca amenaza, pues el entorno el que se desea desarrollar la actividad de exportación existe una oferta innumerable de empresas que a diario compiten por buscar, medios para ofertar su producción.

En este caso las relaciones con los proveedores deben ser óptimas, manejando plazos de pago específicos y contar a la vez con la asesoría por parte de estos debido a su vasta experiencia en temas de, gestión de marca, capacidad tecnológica y logística.

TunnaFiSh S.A va a contar con proveedores alta mente calificada, los cuales nos suministrarán el producto terminado de acuerdo a los requerimientos con los compradores.

¹¹ REPOSITORIO, www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

4) Amenaza de productos Sustitutos (Débil):

Los productos basados en carnes o productos que sustituyen el atún tales como la res, pollo, pescado (No procesado), se encuentran a un precio menor que las conservas de atún. Se toma en cuenta la industria del ganado y la misma industria pesquera.

5) Rivalidad Entre Los Competidores (Moderado):

Desde el año 2002 al 2006 Ecuador ha sido el segundo proveedor de atún en conserva más importante para Argentina después de Brasil, con una participación del 44.88% en el 2002, 29.69% en el 2003, 35.42% en el 2004, 35.10% en el 2005 y 37.54% en el 2006 del total de importaciones.

Muchos son los países que optan constantemente por ingresar al mercado Argentino pero en su mayoría no lo logran por que no cumplen con los requerimientos necesarios, o simplemente se debe a que el poder competitivo en la zona es alto.

Para el Ecuador es mucho más razonable incursionar en este mercado pues debido a su larga experiencia en la industria del atún puede fácilmente suplir las necesidades de un mercado con gran demanda, manejando un precio razonable en relación a la mayor calidad percibida.

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

La oferta actual de la república Argentina es considerablemente alta en relación al atún en diferentes presentaciones ya sean en latas o pouch, se debe considerar toda marca de gran reconocimiento como competencia, debido a que el cliente se enfoca en varios puntos relevante al momento de decidir su compra uno de ellos es la trayectoria y reconocimiento de una marca, el cambio



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

de envases en el tiempo representan el crecimiento a través de estrategias de diversificación de un producto.

Los 10 principales productores nacionales de conservas comunes son A. Mellino, Grupo Arcor, Joaquim Pennisi, Marbella SAIC, Pedro Moscuzza e Hijos, Rua Hnos., Salerno Hnos, Taboas, Valmar e Industria Pesquera San Julián SAICF. Centauro SA también, está por producir conservas en 1997. Se encuentran en Mar del Plata, salvo Industria Pesquera San Julián que está en la provincia de Santa Cruz.

De estos productores las marcas más relevantes son:

- Atún La Campagnola (Argentina)
- Calvo (España)
- Pennisi (Argentina)
- Escudo del oro (Brasil)



ANÁLISIS

LA CAMPAGNOLA

Quien es:

La **Campagnola** fue pionera en conservas de pescado. En 1933 y a partir de la apertura de la planta de Mar del Plata, se comienzan a elaborar estos productos que hasta la actualidad son líderes del mercado en Argentina, con una participación del 23% (19,5% de la marca La Campagnola y 3,5% de los productos Nereida).

La marca inicialmente pertenecía a la empresa argentina Benvenuto, luego pasó a formar parte del Grupo Arcor ampliando su portfolio de productos e incursionar en nuevos negocios.

El atún se produce todo el año pero el fuerte de producción es en los meses previos a las fiestas navideñas y pascuas.

\$ 3,24 PRECIO REFERENCIA ATUN EN POUCH

Frentes Competitivos:

- ✓ Más de 100 años en el mercado.
- ✓ Marca especialista en alimentos de Argentina.
- ✓ Liderazgo en el mercado local.
- ✓ Fidelización de los consumidores.
- ✓ Experiencia en estrategias de Comercialización
- ✓ Calidad lograda por los estrictos controles en producción.
- ✓ Capacidad para producir 168.000 latas diarias.
- ✓ Amplia gama de productos, nuevo envase Pouch.



ANÁLISIS

CALVO

Quien es:

El Grupo Calvo se fundó en 1940, es una de las principales compañías conserveras españolas, sus inicios se destacaron en el enlatado de carne y fabada.

Años después Calvo decide introducir el Atún Claro, conocido como yellowfin, en España y envasarlo en un formato innovador (el redondo), con el objetivo de ofrecer una ración individual al alcance de cualquier persona. Hasta ese momento, el atún se comercializaba en latas ovaladas.

Frentes Competitivos:

- ✓ Amplia gama de productos.
- ✓ Trascendencia Internacional, presencia en 47 países.
- ✓ Una de las cinco mayores empresas conserveras del mundo.
- ✓ Estrategia basada en calidad.
- ✓ Innovación constante y extensión de la línea.
- ✓ Alta inversión publicitaria.
- ✓ Manejo de diferentes segmentos de clientes (Hostelería y Familia)
- ✓ Fábricas instaladas en países como Brasil, Venezuela y El Salvador.



ANÁLISIS

PENNISI

Quien es:

La Empresa **PENNISI** nació en 1952 en pleno corazón del puerto de Mar del Plata elaborando un producto típico del mar argentino: anchoas en salazón.

Durante el transcurso del año 1972 se fue incorporando la fabricación de conservas de pescado en una limitada porción de los más de 11.000 m² que hoy componen la planta. A partir de allí se conformó una Empresa que con firmeza y vocación de trabajo creció de manera ininterrumpida durante los casi 60 años de su existencia hasta posicionarse entre las principales productoras y exportadoras del sector.

Frentes Competitivos:

- ✓ Cuenta con una fuerza laboral técnica altamente calificada.
- ✓ 60 años de experiencia.
- ✓ Maquinaria moderna de alta tecnología.
- ✓ Manejo de programas de calidad
- ✓ Capacidad de producción de 100.000 latas de conservas por día.
- ✓ Excelente relación precio-calidad.
- ✓ Amplia gama de productos, preparaciones en aceite natural, escabeche, ensalada y sin sal agregada.
- ✓ Orientación a diferentes segmentos de mercado.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

ANÁLISIS

GOMES DA COSTA (GDC)

Quien es:

Gomes da Costa (GDC) fue fundada en 1954 en Brasil. Hoy, GDC es la mayor empresa de atunes y sardinas en conserva de Brasil, con una participación de mercado del 41%. Su marca es comercializada desde hace más de 50 años y sus productos más vendidos son atún y sardina, enlatados de alta calidad.

En 2005, GDC ya formando parte del Grupo Calvo, llegó a exportar a más de 55 países.

Como GDC es una de las empresas de enlatados más competitivas en todo el mundo, en Argentina se convirtió en la marca líder en sardinas y la segunda mayor en atún, en solo 4 años.

\$ 3,11 PRECIO REFERENCIA ATUN EN POUCH

Frentes Competitivos:

- ✓ Procesamiento de pescados de última generación.
- ✓ Está considerada la mayor unidad de captura y recepción de América Latina.
- ✓ Produce más de 1 millón de latas por día.
- ✓ Diferenciación en calidad.
- ✓ Amplia gama de productos de la línea.
- ✓ Línea Food Service en presentación Pouch orientada a la venta institucional como hoteles, restaurantes, clínicas, entre otros.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Oferta Mundial de Atún en conserva:

La oferta mundial de atún procesado ha sido variable con una tendencia creciente, puesto que esta depende de muchos factores como son la pesca, industrialización, modernización de las plantas procesadoras y de las embarcaciones así como de la demanda de este producto y los hábitos cambiantes de consumo. La calidad del producto, los costos, la regularidad del transporte y el cumplimiento de normas, constituyen elementos que determinan la competitividad en los mercados externos.

Según datos de la SIICEX (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior) de Perú. En el 2010 el principal exportador a nivel mundial fue Tailandia con una participación global del 61% seguido de Ecuador con el 11%.

CUADRO N.8

RAKING DE PAÍSES EXPORTADORES DE CONSERVAS DE ATÚN				
Nº	País	% Var 10-09	% Part 10	Total Exp. 2010 (millón US\$)
1	Tailandia	12%	61%	1,683.24
2	Ecuador	-3%	11%	333.74
3	Mauricio	15%	8%	211.04
4	China	46%	4%	91.39
5	Italia	-17%	4%	130.67
6	El Salvador	-12%	2%	73.69
7	Guatemala	64%	2%	29.05
8	Alemania	-30%	1%	57.03
9	Madagascar	63%	1%	22.94
17	Perú	74%	0%	5.98
	Otros países (56)		6%	256.28

FUENTE: SIICEX
Elaborado Por Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Oferta exportable ecuatoriana de atún en conserva:

El sector atunero ecuatoriano ha ganado mucha fuerza en los últimos años. Según indicó el Banco Central del Ecuador (BCE) los envíos de productos enlatados de pescado al exterior alcanzaron ingresos de unos USD 1.126 millones registrando un incremento del 29%.

El principal comprador de atún fue Venezuela, con el 15,16% del total de lo exportado; seguido de España, con el 11,43%. Estados Unidos quedó relegado a un tercer lugar, pese a que este país había liderado las compras en 2011, informó El Comercio. Con estos resultados, los enlatados de pescado lograron encabezar el ranking de los 10 subproductos no petroleros con mayor crecimiento durante 2012, según se detalla en un estudio de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor).

Con referencia a ello se puede detallar el potencial a exportar al mercado argentino detallado en el siguiente cuadro:

**CUADRO N.9
EXPORTACIONES DE ATÚN A ARGENTINA**

ATUNES EXPORTADOS POR ECUADOR HACIA ARGENTINA						
MILES USD FOB						
Subpartida	Descripción	2008	2009	2010	2011	2012
1604.14.10.00	ATUNES EN CONSERVA	10,859	10,400	14,176	23,645	37,014

Elaborado Por Los Autores
Fuente: Banco central del Ecuador

2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda

Los argentinos demandan 180 millones de latas anuales de conservas: 70% de atún, 20% de sardinas y el resto queda para la caballa y otras especies.

En el país el mercado de las conservas de pescado está muy atomizado, sin que un par de empresas acaparen el 50% del consumo, como ocurre en otros



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

sectores. Alrededor de 30 marcas entre nacionales e importadas pueblan las góndolas.

Una de las líderes es La Campagnola. De cada diez latas que se venden, tres son importadas. Para crecer las marcas extranjeras apuestan al bajo costo, que en algunos casos llega al 30% de los productos nacionales más caros. El atún no es un recurso argentino; por eso las marcas nacionales salen a comprar el pescado a otros países que sí cuentan con esta especie, como Brasil. Algunas empresas importan la materia prima de afuera y la procesan, lo que le confiere el rótulo de industria argentina. Hay otras, en cambio, que lo importan procesado y se limitan a envasarlo en el país. Y por último, hay marcas nacionales que importan directamente las latas desde Tailandia, España, Ecuador y Brasil, entre otros países.

2.2.2.6. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

CUADRO N.10

Período	Población de Buenos Aires (1% crecimiento)	Consumo de Conservas de pescado (Tm.)	Consumo Potencial de Atún en conserva 70% (Tm.)	% Que consumen en kilogramos
2012	2.970.950	22.579	15.805	7.6
2013	3.000.660	22.805	15.964	7.6
2014	3.030.666	23.033	16.123	7.6
2015	3.060.973	23.263	16.284	7.6
2016	3.091.582	23.496	16.447	7.6
2017	3.122.498	23.731	16.612	7.6
2018	3.153.723	23.968	16.778	7.6
2019	3.185.261	24.208	16.946	7.6

Elaborado Por Los Autores

Se determinó el dimensionamiento de la demanda de la siguiente forma, la población de Buenos Aires - Argentina tiene un total de habitantes de 2.970.950 y una tasa de crecimiento de 1%, mediante una investigación obtuvimos que el



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

70% de la población de Buenos Aires consume atún en conserva con un promedio de 7,6 kilogramos por persona.

2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- ✓ La industria del atún en conservas posee gran ventaja en el mercado argentino pues existe buena participación y referencia de productos ecuatorianos de dicha naturaleza.
- ✓ Las barreras de entrada son bajas, pues existen negociaciones y preferencias para el Ecuador en materia de exportación hacia mercados sudamericanos.
- ✓ Amplias cadenas de logística y distribución en el mercado interno argentino.
- ✓ Altos índices de Consumo de conservas de atún.
- ✓ Disponibilidad de proveedores del producto para exportar.

Amenazas:

- ✓ La aparición de nuevos competidores surge en base a la facilidad de ingreso al mercado argentino.
- ✓ Liderazgo del mercado por marcas locales argentinas.
- ✓ Diversificación de oferta de la industria argentina.
- ✓ Aparición de barreras arancelarias a productos conserveros de atún.



2.2.3. Análisis FODA

Análisis Externo

ASPECTOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO-LEGAL	Preferencias arancelarias y facilidad de ingreso.	Inesperado bloqueo para protección de industria local
ECONÓMICOS	Alto poder adquisitivo del mercado argentino, basado en la estabilidad económica.	Aumento de costos de transportación aduanera.
SOCIALES	Población con alta aceptación de productos de conservas de atún.	Fidelidad a marcas tradicionales y locales.
TECNOLÓGICOS	Sistemas de aduana eficientes y planes logísticos de excelencia.	Innovación tecnológica de la competencia para mejoramiento de presentaciones del producto en argentina
INDUSTRIAL	Alianzas estratégicas con cadenas de supermercados e instituciones de argentina.	Competencia con facilidad a adquisición de tecnología de vanguardia, por alianzas con países vecinos como Brasil.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Análisis Interno

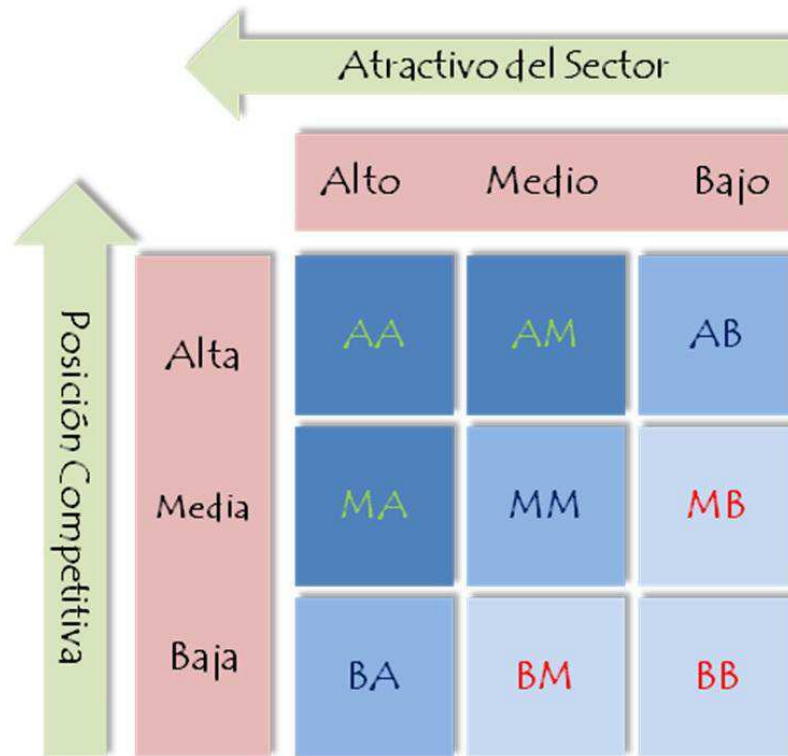
ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA	Acceso a infraestructura adecuada	Ausencia de espacio físico propio.
RECURSO HUMANO	Poco requerimiento de mano de obra.	Limitación en la capacitación en temas de comercio internacional.
ABASTECIMIENTO	Alto Poder de Negociación con los Proveedores	Baja capacidad para realizar Economía de Escala
LOGÍSTICA DE ENTRADA	Disponibilidad de atún envasado en empaques pouch.	Desconocimiento parcial de sistemas logísticos eficientes.
PRODUCCIÓN	Experiencia en el Manejo del Negocio	Volumen Medio de Producción
LOGÍSTICA DE SALIDA	Altos conocimientos en sistemas de aduanas y traslados de bienes.	Bajo poder de Negociación con los Clientes
MARKETING Y VENTAS	Productos de Calidad Conocimiento profundo del mercado	Escaso Reconocimiento de la Marca.
SERVICIO POST-VENTAS	Feedback interno apto para corregir errores.	Poco alcance del trayecto del producto hasta el consumidor final



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.2.4. Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).

GRAFICO N.5



Elaborado Por: Los Autores

Dentro del análisis de atraktividad se establece que la exportación de atún al mercado argentino supone una Posición Competitiva Media frente a un alto Atraktividad del Mercado. Esto se puede conocer en base a que es una empresa nueva que incursionará en este mercado con amplia competencia ya posicionada y teniendo como líder a una marca local argentina. Por otra parte esto se compensa con el atractivo del sector, la participación de las marcas en este país es relativamente alto, más aun cuando un producto como el que se desea introducir a dicho mercado se orienta a la venta institucional basa en acuerdos a largo plazo; tomando en cuenta los diferentes segmentos con amplias oportunidades.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.3. Planteamiento Estratégico

El plan estratégico que se realiza a continuación pretende establecer los parámetros a los cuales se debe regir la empresa para incursionar en el mercado Argentino, estableciendo las acciones tácticas y la metodología estratégica, brindando amplio conocimiento de lo que se pretende realizar y a través de qué medios se lograrán dicho objetivo de mercado.

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

Ser una empresa líder del Ecuador en exportar atún en pouch al mercado Argentino brindando el mejor producto, logrado a través de los más altos estándares de calidad.

2.3.1.2. Misión

Ofrecer al mercado Argentino un producto basado esencialmente en la mejora de la dieta diaria, poniendo a disposición un producto tradicional como el atún en envase totalmente innovador que le ofrece mayores garantías en cuanto al consumo, logrando todo esto a través de los mejores sistemas de distribución y manteniendo contacto continuo entre los diferentes niveles del canal logístico.

2.3.2. Objetivos Estratégicos

- Plantear un plan de exportación para fomentar la comercialización, de atún en Pouch a Buenos Aires - argentina



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

2.3.3. Estrategias

- **Diferenciación:** La empresa tratará de diferenciar su producto y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores. Su participación en el mercado y sus beneficios crecerán debido a las estrategias de conveniencia, valor y ejecución. Igualmente se debe realizar actividades de valor de la manera más eficiente posible de manera para reducir costos operativos, incrementándose así sus beneficios. Así su principal diferenciación se basa en el precio.

2.3.3.1. Cartera de productos



TUNNAFISH en su cartera de producto ofrece su el atún en pouch de 500 gr.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

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



Elaborado por los autores

Basándose en la matriz BCG (Boston Consulting Group) el producto a lanzarse corresponde a ser una marca incógnita, pues tiende a alcanzar un alto crecimiento en el mercado, sin embargo la participación es baja, esto es normal cuando una marca incursionará en mercados nuevos, pues es necesaria una alta inversión para lograr reconocimiento y por ende una alta participación que genere rentabilidad.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

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

GRAFICO N.7
Estrategias Genéricas de Porter



Para el presente proyecto se ha establecido aplicar la estrategia de diferenciación, como se menciona anteriormente el objetivo principal es introducir al mercado argentino un atún en pouch que sea percibido como único, aportando con ello gran valor y funcionalidad al producto.

Para alcanzar la diferenciación y notoriedad requerida se deben trabajar temas de gran relevancia como:

- Imagen de marca.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

La aplicación de esta estrategia dota de grandes beneficios a la marca tales como; poseeré un carácter único, es decir se tiene el potencial necesario para defender ataques de la competencia debido a la lealtad de los consumidores. Además de ello la línea de proveedores puede ser mejor manejada. Y la sensibilidad al precio es reducida.

2.3.3.3. Estrategias de Crecimiento

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

GRAFICO N.8
Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

- **Las Estrategias de Desarrollo para los Mercados.**

Se aplica la estrategia de desarrollo de mercados pues se introducirá un producto que cuenta ya con ofertantes en el sector a expandirse, de manera que lo que se plantea es llegar a mercado nuevos con segmento altamente atractivos.

Para realizar esta actividad es necesario manejar negociaciones con distribuidores locales de la Argentina. Quienes deberán manejar una logística



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

acorde a la exclusividad del producto generando prioridad hacia las estrategias de desarrollo de mercado que se basa principalmente en la distribución y en el marketing como elementos confiables de la venta.

- **Reducir Costes De Aprovisionamiento**

“TunnaFish.” con la finalidad de reducir sus costes de aprovisionamiento:

- Alianzas estratégicas con proveedores para adquirir materias primas de calidad a bajo costo.

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

- **Las Estrategias de Integración Horizontal.**

En el Plan de Marketing para exportar atún en Pouch al mercado Argentino es necesario basarse en estrategias de integración horizontal, pues el negocio se basa principalmente en la distribución de un producto ya terminado.

La importancia de esta estrategia aplicada al plan radica en su funcionalidad para reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores. Buscando con ello tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado.

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

La estrategia competitiva dentro del dicho mercado se concibe como una marca que hará el papel de retador pues beneficia de la mejor forma al producto a exportar, más cuando se incursiona en un mercado con grandes competidores y fidelidad de gran parte del sector.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

La estrategia se basa en seguir al líder, pues es más fácil analizar sus estrategias para aplicar técnicas de Benchmarking sin necesidad de atacarlo. Pues en un mercado como el que se estudia esto le afectaría a la marca.

La idea es llegar a segmentos específicos que generen alta rentabilidad, debido al compromiso con el que se desarrolla cada acción, lo ideal es ir creciendo en dicho mercado, pero para introducir la marca lo idóneo es desenvolverse con la marca en base a los parámetros ya establecidos.

2.3.4 Sistema de Valores

Los valores es importante para producir cambios a favor del progreso del planeta. “Tunnafish S.A.” en cada jornada se esmerara en ofrecer un mejor servicio a sus clientes de alta calidad y confiable.

2.3.4.1 Valores Finales

- **Ética:** Se promoverá la implementación de prácticas empresarias con un fuerte compromiso social y moral. Se consideraran los intereses de todos los involucrados en la actividad procurando que los impactos que puedan generar, no sean contrarios al bienestar general.
- **Puntualidad:** será el principal valor corporativo por el que se diferenciará nuestra empresa de la competencia.

2.3.4.2 Valores Operacionales

- **Calidad:** La calidad del producto será un factor crítico del éxito del producto en el Mercado Argentino.
- **Preservación del Medio Ambiente:** Se trabajara en miras a difundir y promover la responsabilidad de cuidar el medio ambiente.
- **Innovación:** Continua de las estrategias y de los métodos de trabajo.



CAPÍTULO 3: PLAN COMERCIAL

3.1. Objetivos del Capítulo

- Desarrollar un modelo adecuado al mercado de estudio a través de la creación de un plan comercial idóneo y ajustable al negocio a emprender en el presente proyecto.

3.2. Análisis del Mercado de Referencia

El mercado de referencia que se ha optado por elegir es la capital argentina, la ciudad de Buenos Aires como el segmento de mercado al cual se ingresará con el producto de atún en pouch.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la capital de la Argentina, posee una superficie de 202 km² y cuenta con una población de 2.970.950 habitantes. Buenos Aires está comunicada con el interior y el exterior del país a través de una amplia red de transporte que tiene como puntos de conexión el puerto de Buenos Aires, este puerto que recibe cruceros y ferrys,, además posee dos aeropuertos, uno internacional: Ministro Pistarini en Ezeiza, a 22 km del Obelisco, y otro de cabotaje, Jorge Newbery, a 6 km del centro, un vasto sistema ferroviario, autopistas, rutas nacionales y una estación terminal de transporte de pasajeros, a poco más de 1 km. del centro de la ciudad.

La ciudad de Buenos Aires representa el 7% de la población total del país, del cual el consumo per cápita es de 7,6 kg por habitante. Dicha población alcanza ingresos mensuales desde \$2.875 pesos, que en dólares representan, \$527,59, siendo el salario mínimo más alto de la región.

3.2.1. Tipo y Estructura del Mercado

El tipo de mercado así como su estructura es un mercado de competencia perfecta ya que responden a una amplia variedad.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

Por ende cabe destacar el potencial de la competencia y las características que brindan para alcanzar fidelidad entre los consumidores de atún.

El mercado se compone de marcas nacionales y extranjeras, el 50% de este mercado está liderado por dos marcas nacionales, sin embargo gran parte de la materia prima es obtenida del extranjero.

De acuerdo al estudio del mercado argentino en todo el país especialmente en la capital Buenos Aires existen alrededor de 30 marcas de conservas de atún de diversas presentaciones como enlatados o en envase pouch. El mercado en este sentido se vuelve más atractivo debido a que el 30% del consumo de atún procede de las importaciones, ya sea a través de un intermediario que compra el atún procesado para posteriormente ser nacionalizado y etiquetado con una marca nacional. De igual manera el mercado local consume este tipo de bienes de la industria argentina.

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

La segmentación varía de acuerdo al producto que se oferta y más aún si se trata de un mercado exigente con cambios constantes en las tendencias de consumo. Para determinar una demanda específica es preciso dividir el total del mercado en pequeños nichos o grupos con similares características, a través de los cuales se introduciría un bien para generar una respuesta y posteriormente desarrollar el mercado meta.

El mercado para el atún en pouch proveniente del Ecuador, es consumido generalmente por personas en edades comprendidas entre los 18 años y 60 años, debido a que poseen poder adquisitivo.

Para enmarcar el segmento de mercado del atún en Pouch el mismo por ser un producto con altas características de fiabilidad, calidad, consistencia, preservación y sabor se orienta a un estrato social medio hacia arriba. Cabe



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

indicar que este producto es utilizado en gran medida por el sector hotelero (Hostelería, Restaurantes y Cáterin).

La población que más consume el atún son las personas adultas, ya que continuamente buscan un producto que ayude al mejoramiento de su dieta nutricional y esta es la mejor opción en cuanto a productos en conserva.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

A continuación se muestran las principales marcas y sus presentaciones respectivas existentes en el mercado argentino:

“La Campagnola”

Ofrece atún en pouch de 120 gramos en presentaciones de aceite y agua escurrido, además de su presentación al natural:



“Gomes Da Costa”

Envases de atún en bolsa (pouch) de 500 gramos y de 1 kilogramo para la línea de servicios de comidas satisfacen las necesidades de restaurantes y pizzerías



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

que necesitan atún de calidad, y compiten directamente con las marcas y sustitutos de bajo costo como la caballa, que a menudo se utiliza en lugar de atún.



“Atún Yeli”

Esta marca ecuatoriana es uno de los competidores con trayectoria en el mercado argentino, quien lanza también su presentación de 200g, 500g, 1000g, 3000g y 7000g, Su fortaleza es "easy open and ready for eat"



3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

Considerando que el mercado Argentino aún debe desarrollarse en base al consumo de conservas de atún, puesto que en su mayoría las marcas



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

existentes mantienen presentaciones en lata, a pesar de que la oferta sea amplia, la innovación en empaque ha quedado un poco relegada, dejando de lado un segmento de mercado muy importante y con alto potencial de rentabilidad para cualquier marca.

Las ventajas que permiten competir dentro de Buenos Aires se enmarcan en llegar con un producto de origen ecuatoriano, un país con buena imagen internacional en la industria atunera, además de ello cubrir en su mayoría el mercado hotelero que en la capital es amplio. La ventaja consistirá en alcanzar excelentes negociaciones con el intermediario o importador argentino para poder competir en diferenciación de precio y calidad junto a las otras marcas.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

El consumo per cápita de atún en Argentina es de 7,6 kilogramos anuales. De lo cual se toma como referencia para medir la demanda insatisfecha del sector.

El método al cual se recurre para el cálculo de la demanda potencial de la ciudad de Buenos Aires, consiste en tomar el total del número de habitantes de la ciudad, luego se multiplica por 7,6 kilogramos correspondiente al consumo promedio por persona de conservas de pescado en Argentina.

El siguiente paso es tomar del total de consumo de atún con un total de 70% que según datos de un estudio realizado por el diario “El Clarín”, representaría el consumo de conservas de productos del mar.

Para determinar la demanda potencial insatisfecha se considera de igual manera la oferta local con un 70% de la oferta total del país, pues de cada 10 latas de atún que se consumen 3 son importadas. Una vez obtenidos todos los datos se realiza una proyección a 5 años. Tal como se detalla en el siguiente cuadro:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

CUADRO N.11

Periodo	Población de Buenos Aires (1% crecimiento)	Consumo de Conservas de pescado (Tm.)	Consumo Potencial de Atún en conserva 70% (Tm.)	Oferta Local (70% de la Producción Local)	Demanda Potencial Insatisfecha (Tm.)
2012	2.970.950	22.579	15.805	11.064	4.742
2013	3.000.660	22.805	15.964	11.174	4.789
2014	3.030.666	23.033	16.123	11.286	4.837
2015	3.060.973	23.263	16.284	11.399	4.885
2016	3.091.582	23.496	16.447	11.513	4.934
2017	3.122.498	23.731	16.612	11.628	4.984
2018	3.153.723	23.968	16.778	11.744	5.033
2019	3.185.261	24.208	16.946	11.862	5.084

Elaborado por: Los Autores

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

Con el plan de negocios que se ejecuta se espera abordar las participaciones porcentuales y cantidades en toneladas expuestas en el siguiente cuadro:

CUADRO N.12

Periodo	Demanda Potencial Insatisfecha TM	Demanda que atenderá el Proyecto TM	Participación sobre la Demanda Insatisfecha
2015	4.885	360	7%
2016	4.934	374,4	8%
2017	4.984	389,4	8%
2018	5.033	405	8%
2019	5.084	421,1	8%

Elaborado por: Los Autores

3.3. Plan Comercial

El Plan Comercial refleja la mezcla idónea del producto a ofertar en el mercado Argentino, realizando una serie de propuesta estratégicas de presentación del producto, las políticas de cobro, los canales de distribución y la publicidad adecuada para hacer llegar al consumidor este bien, mostrando las más altas cualidades que permitan generar interés, recordación y posicionamiento.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

3.3.1 Objetivos del plan comercial

Plantear de manera estratégica y táctica las acciones a efectuar para la correcta distribución y posicionamiento del producto en el mercado argentino, a través de la mezcla del Marketing y sus herramientas.

3.3.2. Mix de Marketing

El mix de Marketing o mejor conocido como las cuatro P's es la mezcla promocional de un producto, incluyendo en ella la estrategia de packaging; el precio relacionado al valor proporcional del producto; el canal logístico idóneo para hacer llegar prontamente el bien hasta el consumidor final y la promoción que se realiza a través de los medios publicitarios adecuados con respecto al mercado de referencia.

3.3.2.1. Auditoría y estrategia de producto

En la auditoria del producto se destacan los atributos del bien a ofertar.

3.3.2.1.1. Atributos y beneficios del producto.

El atún es un pez de la familia de los Escómbridos común en la mayor parte de las aguas del mundo, se encuentran próximos a la superficie, frecuentemente mide de dos a tres metros de largo.

Los atunes tienen un cuerpo redondeado, esbelto e hidrodinámico, que se estrecha hasta formar una delgada unión con la cola; tienen el dorso de color azul reluciente, el vientre de color gris moteado de plata, y se asemejan a la caballa en su estructura general. Su carne, tanto fresca como salada, es de gusto agradable y muy apetecido para su comercialización.

Entre las variedades de atún existentes sobresalen las siguientes especies; el “atún rojo o de aleta azul” (*Thunnus Thynnus*), el “atún aleta amarilla o rabil” (*Thunnus Albacares*), la “albacora o atún blanco” (*Thunnus Alalunga*), está



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

última especie recibe también el nombre de bonito del norte; “atún patudo o de ojo grande” (Thunnus Obesus) y el “atún alistado o barrilete” (Katsuwonus Pelamis)

El alto contenido de vitamina B3 del atún en aceite, hace que sea un alimento beneficioso para el sistema circulatorio. Además, la vitamina B3 o niacina puede ayudar a reducir el colesterol. Por su alto contenido en vitamina B3, este alimento es recomendable para combatir enfermedades como la diabetes, la artritis o el tinnitus.

El atún en aceite, por su elevada cantidad de vitamina E, es un alimento beneficioso para nuestro sistema circulatorio. Este alimento también tiene propiedades antioxidantes, es beneficioso para la vista y puede ayudar en la prevención de la enfermedad de Parkinson.

Descripción

- Pouch 500gr en Aceite vegetal.

Características

- Atún Fresco consistente
- Lomitos de Atún con un flake máximo del 50% a producto final.
- Libre de defectos propios de la especie.
- Peso drenado: 475gr
- Con un líquido de cobertura del 10% en aceite.

Beneficios

- Excelente Sabor, Color, Olor y Apariencia.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

- Excelente fuente de proteínas, que se digieren y metabolizan con gran eficacia lo que da como resultado una elevada utilización nutritiva global.
- Fácil de consumir, excelente acompañante de comidas y con la mayor variedad de recetas y combinaciones de preparación.
- Idóneo para ser utilizado en comida Gourmet en hoteles y restaurantes.
- Mejor preservación del producto, pues su sabor y consistencia se adaptan de mejor manera en este tipo de envases.

3.3.2.1.2. Componentes centrales del producto

Vitamina A:

Es la principal fuente para mantener una buena visión. Ayuda a que la piel y el cabello permanezcan saludables. Promueve el desarrollo de huesos y dientes, especialmente en el esmalte dental. Fortalece el sistema inmunológico promoviendo desarrollo de los anticuerpos contra las enfermedades e infecciones del organismo.

Vitamina D:

Ayuda a fortalecer los huesos y los dientes, debido a que regula la absorción de calcio y fósforo del tracto intestinal. Previene el raquitismo.

Niacina:

Es primordial en procesos de respiración, glicólisis y síntesis de ácidos grasos. Previene la pelagra.

Dichas vitaminas son de consumo necesario en cualquier tipo de organismo porque nos ayudan a regular el proceso metabólico y a fortalecer las estructuras celulares del cuerpo para evitar cualquier enfermedad nutricional y mantener un buen estado de salud.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

De igual manera, el atún también contiene Minerales tales como:

Fósforo:

Fundamental para el desarrollo y crecimiento de los huesos y dientes. Participa en las reacciones metabólicas del tejido nervioso e interviene en la transferencia de energía del organismo.

Potasio:

Elemento principal para la vitalidad de las células.

Sodio:

Es importante para mantener el equilibrio de los líquidos en el organismo.

Magnesio:

Combate problemas de concentración, mareos, migrañas, estados nerviosos, calambres en las piernas, pues es importante en la síntesis de proteínas.

Hierro:

Es un elemento esencial del pigmento sanguíneo (hemoglobina) y del pigmento muscular (mioglobina). La deficiencia del hierro causa anemia, pues el hierro es necesario para regular la producción de sangre.

A continuación se presenta la tabla de componentes del atún de acuerdo a una medida de consumo de 100 gramos, destacando cada elemento y su índice de aporte a la dieta diaria:

CUADRO N.13

Composición por 100 gramos de porción comestible	
Calorías	200
Proteínas (g)	23
Grasas (g)	12



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

*G. saturadas (g)	2,77
*G. monoinsaturadas (g)	2,39
*G. poliinsaturadas (g)	3,07
Hierro (mg)	1,3
Magnesio (mg)	28
Potasio (mg)	40
Fósforo (mg)	200
Cinc (mg)	1,1
Yodo (mg)	10
B2 o riboflavina (mg)	0,2
B3 o niacina (mg)	17,8
B9 o ácido fólico (mcg)	15
B12 o cianocobalamina (mcg)	5
Vitamina A (mcg)	60
Vitamina D (mcg)	25

Elaborado por: Los Autores

3.3.2.1.3. Componentes de envase

Empaque Primario: POUCH

La combinación de resinas de polietileno aluminio, nylon y polipropileno, ha permitido el desarrollo de películas para diversas aplicaciones que pueden ser adaptadas y formuladas de acuerdo a las necesidades del alimento a ser envasado, con la finalidad de optimizar las propiedades de las barreras al oxígeno del empaque entre otras características.

Las películas utilizadas para el Pouch aséptico permiten preservar las características de los alimentos sin necesidad de conservadores y refrigeración.

Esto se logra gracias a que las películas son fabricadas por un proceso llamado coextrusión, en el cual los elementos como polímeros y las barreras contra oxígeno (EVOH), vapor de agua y luz no se combinan, sino que se unen o adhieren entre sí para obtener películas integradas de 3, 5 o 7 capas para poder proporcionar desde 60 y hasta 365 días de vida de anaquel y una resistencia única. Las películas pueden ser transparentes, opacas,



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

obscurcidas y hasta de apariencia metalizada con una alta definición y calidad en la impresión hasta con 8 tintas en el caso de ser requerido este último proceso.

El atún empacado en envases flexibles (Pouch) es una novedad para la Industria Alimentaria y ofrece las siguientes ventajas sobre los envases tradicionales:

- Practicidad e higiene.
- Empaques ligeros ocupando menos volumen de almacenamiento.
- Su apertura es más fácil y sin riesgos, ya que se evita el uso de abrelatas.
- Seguridad total, a diferencia de algún tipo de latas que al golpearse pueden llegar a desprender parte del barniz interior; el envase flexible ofrece una seguridad total sin riesgos por contaminación.
- Envases ecológicos: El volumen de basura generado es menor comparado con el de las latas.
- Envases compatibles a sofisticados sistemas de impresión.
- Cuentan con bases plegables que permiten colocarlos de pie, teniendo el diferencial de favorecer la exposición en el punto de venta.
- Resistentes al calor y tiene gran fuerza de tensión e impermeabilidad a los gases y vapor de agua.
- A pesar de ser flexibles son suficientemente fuertes para resistir la manipulación y el trato rudo durante el transporte y la comercialización.

La presentación del producto a exportar es la siguiente:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales



Elaborado por: Los Autores

Empaque Secundario: Cajas

El empaque secundario o las cajas para el encartonado y embalaje del producto se denominan “Cajas Test y Flauta 200c” color Kraft, esto con la finalidad de conseguir la estabilidad del producto al momento de su transportación. Las dimensiones de este empaque son: 400 mm de longitud, 252 mm de amplitud y 98 mm de altura.

El encartonado a través de este sistema permitirá paletizar el producto de manera correcta y ubicar de 10 unidades por caja logrando un embalaje idóneo y por ende una correcta manipulación en los diferentes procesos hasta llegar a su destino final.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales



3.3.2.1.4. Estrategia de marca

El nombre bajo el cual se va a distribuir el producto es “Frutti di mare” un nombre de origen Italiano, que da clara connotación de lo que se vende, se lo elige de acuerdo a las raíces de esta cultura existente en la república Argentina, la familiaridad que se tiene con el idioma es considerablemente alta y muchas de sus costumbres se basan al resultado de la migración de esta colonia al país sudamericano.



Elaborado por: Los Autores

“Frutti di mare” traído al idioma español quiere decir “Mariscos”, es por ello que se elige un nombre que pueda ser introducido con facilidad en dicho mercado. La marca en este caso está compuesta de un logotipo llamativo, compactándose con elementos claves como el nombre en el centro, el eslogan



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

“Tenés que probarlo”. Los colores que se eligen se encuentra en la gama del azul y el verde como fuentes primarias, llegando a las diferentes tonalidades, dando por último unos toques de degradado en los bordes del logotipo.

3.3.2.2 Auditoria y Estrategia de Precio

Dentro de la Auditoría de Precio se contempla la estrategia de precios exacta con la cual se va a distribuir el producto al siguiente canal interventor, considerando un análisis de la oferta del sector, haciendo énfasis en la relación precio-calidad y el valor que le puede dar el consumidor al producto por su costo.

CUADRO N.14

MARCA	Pesos Argentino	USD
La Campagnola	26,00	\$ 3,24
Gomes Da Costa	25,00	\$ 3,11
YELI	26,00	\$ 3,24
TunnaFish	25,29	\$ 3.13

Elaborado por los autores

3.3.2.2.1 Termino de Venta 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). Definiendo a continuación las responsabilidades de las partes involucradas en el intercambio del bien.

El Vendedor deberá ser responsable de:

- ✓ Asumir los gastos de flete y traslado de la mercancía (interno).
- ✓ La contratación del seguro de la mercancía (tránsito interno).
- ✓ Asumir a su riesgo y expensas los gastos de aduana en el punto de embarque (agente, permisos e impuestos).



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- ✓ Las maniobras de descarga, carga y estiba en el punto de embarque.

El Comprador deberá ser responsable de:

- ✓ La elección del medio de transporte en la fábrica o bodega del vendedor.
- ✓ Asumir los costos de transporte (flete principal y seguro de la mercancía para el tránsito internacional).
- ✓ Los gastos incurridos desde la llegada de la mercancía al puerto de destino hasta el lugar convenido (fábrica, taller o bodega del comprador)

3.3.2.2 Partida Arancelaria

Partida Arancelaria Sugerida: Atún Enlatado: 16.04.14

Sección IV :	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS
Capítulo 16 :	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos
Partida Sist. Armonizado 1604 :	Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado
SubPartida Sist. Armoniz. 160414:	Atunes, listados y bonitos (Sarda spp):
SubPartida Regional 16041410:	Atunes, listados y bonitos (Sarda spp.

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

3.3.2.2.4 Auditoria de la Estructura de Precios

El precio es un elemento base al momento de generar la venta del producto, pues a través de una estrategia muy bien orientada se puede ingresar al mercado meta de manera exitosa. El producto que se pretende distribuir es un bien dirigido a la clase media hacia arriba y en especial al sector HORECA (Hoteles, restaurantes y Catering) por ende se introduce un precio con el cual el intermediario puede obtener un excelente margen de beneficios.

3.3.2.2.5 Fijación de Precio de Venta Unitario

El precio fijado para el mayorista es de \$3,13, esto una vez que se han considerado todos los costos y gastos que involucra la exportación del atún en pouch en presentación de 500 gramos.

Para trabajar de manera coordinada se plantea mantener un margen de beneficio de un 15% en los diferentes canales y el precio sugerido al consumidor final es de \$3,69 este último precio se genera con un margen del 18% como tope en relación los diferentes actores del mercado.

3.3.2.2.6 Costo Total Unitario

Este plan consiste en la fijación de precio a través de la obtención de un producto terminado por medio de la contratación Outsourcing y considerando además los gastos generados por la exportación del bien hacia el mercado argentino, a continuación se detalla un centro de costos con los valores referentes:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

CUADRO N.15

CÁLCULO DEL COSTO UNITARIO			DETALLE	
			Atún Frutti di Mare 500 gr	
			PRODUCCIÓN	60.000
DETALLE	CANTIDAD REQUERIDA	VALOR MENSUAL	COSTO X UNID	VALOR MENSUAL
Proveedores				
Atún en Pouch	60.000,00	\$ 150.000,00	\$ 2,50	\$ 150.000
Depreciacion				
Amortizacion		\$ 32,63	\$ 0,0005	\$ 32,63
Gastos y Costos				
Mano de Obra Directa		\$ 2.057,87	\$ 0,034297889	\$ 2.057,87
Gastos administrativos		\$ 4.183,73	\$ 0,069728833	\$ 4.183,73
Gastos basicos		\$ 1.219,68	\$ 0,020328000	\$ 1.219,68
Utiles de Oficina		\$ 165,30	\$ 0,002755000	\$ 165,30
Gastos Varios y Ocasionales		\$ 2.580,00	\$ 0,043000000	\$ 2.580,00
Gastos de ventas		\$ 666,67	\$ 0,011111111	\$ 666,67
Gastos de Exportación		\$ 2.086,80	\$ 0,034780000	\$ 2.086,80
Total costos de Fabricacion:		\$ 163.110,81	2,718513516	\$ 163.110,81
RESUMEN DE PRECIOS				
COSTO UNITARIO				\$ 2,72
MARGEN DE UTILIDAD 15%				\$ 0,41
PRECIO VENTA AL MAYORISTA				\$ 3,13

Elaborado por: Los Autores

Tal como se observa en el cuadro anterior, el costo total unitario es de \$2,72, este valor se genera por la concentración de costos y gastos; y se calcula en base a la proyección de 60.000 unidades producidas al mes.

3.3.2.2.7 Métodos de Cobro/Pago Internacional

Al inicio de las negociaciones para exportar el producto al mercado Argentino se plantean los métodos de cobro a efectuarse, por lo cual se establece el siguiente modelo de negociación en base al cobro:

- **Carta de Crédito:** Se utilizará esta forma de pago al inicio de las exportaciones como seguridad en las negociaciones comerciales para ambas partes. El Banco de la Nación Argentina realiza la emisión,



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

negociación, pago y financiación de créditos documentarios solicitados por sus clientes, para la importación de bienes desde el exterior. Esta es la modalidad más segura para el exportador porque el banco del importador es quien asume la obligación de pago.

- **Documentos contra pago:** Se conoce también como efectivo contra documentos, como respaldo a las diferentes formas de negociación, se manejará esta forma de cobro, de igual manera con alto grado de seguridad. Consiste en que la empresa deberá entregar los documentos (factura, certificado de origen, certificado de inspección) al banco del comprador en este caso al del importador en Argentina. Este a su vez le entrega los documentos al comprador contra pago o compromiso legal de pago.

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

3.3.2.3.1. Modo de transporte

La transportación de la mercancía se dará a través de buques, por vía marítima, garantizando con ello el correcto traslado y desembarque del producto en el mercado Argentino. Contando con la ubicación idónea de Buenos Aires que el lugar destino para el producto, cuenta con amplias instalaciones portuarias y muelles de alto calado para fines logísticos. Se selecciona este medio de transportación debido a que permite enviar grandes cantidades de mercancía a un costo económico a diferencia de otros medios.

3.3.2.3.2 Puerto de Origen y Destino

La salida del producto al mercado Argentino se da desde el Puerto de Guayaquil



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales



El punto de destino de la mercancía será el Puerto Buenos Aires¹². Principal puerto de la República 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.



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

El Código alimentario de Argentina establece que en la etiqueta de los productos importados (perecederos, congelados y derivados de origen animal, vegetal o del marisco), debe contener la siguiente información en español:

¹² ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PUERTOS S.E.
<http://www.puertobuenosaires.gov.ar/default.php>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- Nombre del producto.
- Forma (congelado, ahumado, etc.).
- Ingredientes, en orden de importancia relativa.
- Códigos de aditivos, colorantes, etc.
- Nombre y dirección del importador.
- País de origen y nombre y dirección del fabricante.
- Fecha de producción e indicación de fecha límite de consumo.
- Condiciones de almacenamiento.
- Instrucciones para la preparación/utilización y eventuales precauciones a tomar.
- Peso neto (en la unidad de medida del país importador).
- Traducción de la información en el idioma oficial del país importador, con un tamaño de letra proporcional a las dimensiones de la etiqueta.

Argentina no cuenta oficialmente con ningún requisito especial o preferencia sobre el tamaño del envasado. Es tema de marketing el hecho de que el consumidor prefiera uno u otro tamaño de envase.

Argentina no se ha adherido al Convenio de Ginebra. Por ello, las marcas deben registrarse en Argentina, para asegurar su propiedad. El coste es aproximadamente de 300\$ por marca.

Los registros de marcas son concedidos por diez años, pudiendo ser renovados en forma indefinida por períodos iguales, siempre que la marca esté en uso en los cinco años previos al momento de solicitar la renovación.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

Estas regulaciones comprenden, asimismo, la presentación del contenedor (container) utilizado para el transporte de los productos. A continuación se señalan los requerimientos más usuales:

- Peso bruto y/o neto, o medida volumétrica.
- Número de serie y de envío
- Instrucciones de tránsito.
- Dimensiones generales del container.
- País de origen.
- Nombre y dirección del importador.
- Instrucciones para la manipulación (handling), palabras y símbolos aceptados internacionalmente.
- Traducciones exigidas en el idioma del país importador.
- Todas las marcas deben ser efectuadas de manera clara y durable

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor

Para la transportación de un producto perecedero como el atún en pouch se deberá utilizar contenedores estándar, con las siguientes características: de 40 pies con una capacidad máxima de carga de 26,8 toneladas y un volumen de 68 m³. Las dimensiones son:

Largo: 12,03 metros

Ancho: 2,33 metros



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

Alto: 2,40 metros

Este tipo de container es utilizado para el transporte de todo tipo de carga general. Y como el atún en pouch no requiere refrigeración, puede ser enviado adecuadamente por este medio.

3.3.2.3.6. Documentación requerida

- Factura proforma
- Factura comercial
- Certificado de Origen
- Conocimiento de embarque
- Hoja de Ruta
- Lista de Empaque/Packing List
- Régimen aduanero al que se destina las mercancías
- Los datos para la determinación y pago de los impuestos al comercio exterior
- El código de barras, número confidencial o firma electrónica que determinen el despacho por el agente aduana.
- Requisitos no Arancelarios para alimentos o consumo humano

3.3.2.3.7. Exigencias de seguro

Para la correspondiente exportación de atún en pouch se debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. Por lo tanto se debe contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta el lugar de destino designado. Hay que tomar en cuenta que en



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

éste término, se considera que la mercancía ha sido entregada cuando se la ha entregado al transportista, desde éste punto el riesgo corre por cuenta del comprador. Sin embargo, el vendedor paga el transporte hasta el punto de destino designado.

La contratación del seguro se efectúa al menos con la cobertura mínima. El mismo deberá cubrir como mínimo el precio dispuesto en el contrato más un 10%. Asegurará la mercancía desde el punto de entrega al menos hasta el punto del lugar designado. El seguro deberá contratarse con una Compañía de Seguros de buena reputación y dar derecho al comprador o cualquier persona que tenga interés asegurable sobre la mercancía a reclamar directamente sobre el asegurador.¹³

3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

En Argentina se maneja un estricto control a los productos de origen extranjero, más que todo al sector alimenticio, por lo tanto se requieren los siguientes requisitos sanitarios para acceder al mercado:

En primera instancia se debe obtener la Certificación Fitosanitaria que es la aplicación de procedimientos destinados a dar cumplimiento a requisitos fitosanitarios establecidos por el Organismo Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF).

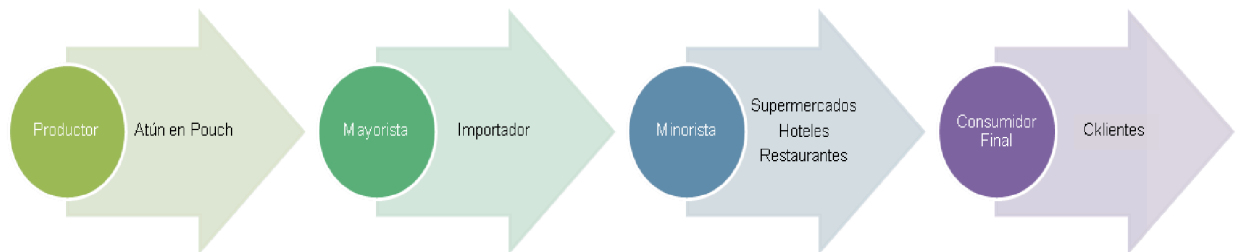
Los productos de pesca y de acuicultura, al constituir mayormente alimentos de consumo humano directo, no están exentos de tales reglamentaciones y su conocimiento es importante para ingresar al mercado y evitar detenciones o rechazos de índole.

¹³ GUIA COMERCIAL ARGENTINA , <http://www.proecuador.gob.ec>



3.3.2.3.9. Cadena de distribución

GRAFICO N.9



Elaborado por: Los Autores

3.3.2.3.10. Canal de distribución

Para la exportación del producto presentado en este plan se manejan distintos niveles dentro del canal de distribución, incluyendo una logística de eficiencia, buscando cumplir con exactitud los tiempos de entrega y a los diferentes intermediarios hasta llegar al destino que representa al consumidor final.

La empresa a instaurar representa el primer nivel del canal que en este caso es el productor, consecuentemente el producto pasa a formar parte del siguiente eslabón correspondiente al mayorista o importador el mismo que estará establecido en la república Argentina, mismo que hará el papel de distribuidor especializado y es:

MAYORISTA YAGUAR, empresa líder en distribución de productos de consumo masivo. Jaguar nace en 1982 como una empresa distribuidora de bebidas, en la localidad de General Pacheco, al norte del Gran Buenos Aires y dentro del partido de Tigre .En ese entonces se desempeñaba con el nombre de Blanco Hnos. “La Casa del Vino”

YAGUAR es una empresa 100% argentina. Que crece e invierte en el país, sobre bases financieras sólidas, apostando al crecimiento del comercio de cercanía en todos sus formatos. Actualmente cuenta con una cartera de clientes



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

superior a los 75.000 comercios entre supermercados, autoservicios, despensas, kioscos, perfumerías, restaurantes, hoteles y grandes consumidores. Trabajando en todo el país, con las manos abiertas al mundo.

Dirección: Av. J.B. ALBERDI 4550

Contacto: Tel.:4682-8999

Web: <http://www.yaguar.com>

3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción busca posicionar la marca “Frutti di mare” en la mente del consumidor del mercado de Argentina, para ello es necesario realizar una mezcla promocional utilizando medios de gran audiencia.

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.¹⁴

Por tanto el posicionamiento que se busca crear con “Frutti di mare” es brindar una oferta con imagen fresca, dirigida a un sector específico del mercado con un producto que ofrece mejores garantías basados en la calidad, confiabilidad y durabilidad, empaçado con las más altas normas internacionales de calidad.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan

Un eslogan (en inglés, slogan) es una expresión o frase corta, concisa y fácil de recordar, que sintetiza la esencia e idea principal de una campaña publicitaria o una marca.¹⁵

¹⁴ Del libro: DIRECCIÓN DE MARKETING, Duodécima Edición, de Kotler Philip y Keller Lane Kevin, Paerson Educación, 2006, Pág. 310



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

En este caso el eslogan a manejar es “**Tenés que probarlo**” un claro mensaje que invita a degustar un producto nuevo con características totalmente diferenciadas, y con una característica especial, se adapta al dialecto del mercado meta, haciendo uso de una frase corta que motivare a rápida retención.

3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad

Con el fin de impulsar a la venta y el posicionamiento del producto en Argentina se ha decidido apoyar al distribuidor especializado de dicho país a través de la difusión publicitaria de “Frutti di mare”, esto tomando a consideración la importancia de trabajar de manera conjunta para obtener mejores resultados en dicho mercado meta.

Por ende se contratarán los servicios de una agencia publicitaria de gran trayectoria para realizar la mezcla promocional del producto. Que en este caso es **IGNIS** una empresa de comunicación con 11 años de experiencia en asesoría y planeación estratégica de medios. Misma que será la encargada del diseño y la creación de spots, así como del material de información en los diferentes medios ATL Y BTL. Para este fin se orienta una inversión de \$8.000,00 dólares.



¹⁵ GLOSARIO MERCADOTECNIA. 2012. Definición de Eslogan. Extraído el día 10 de Enero del 2014, desde el sitio: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/eslogan/>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Como estrategia de medios publicitarios se planea utilizar las siguientes herramientas:

CUADRO N.16

PUBLICIDAD		
MEDIOS ATL	MEDIOS BTL	MERCHANDISING
Televisión	Publicidad Móvil	Degustaciones
Prensa Escrita	Vallas Publicitarias	Roll ups
Radio		Flyers

Elaborado por: Los Autores

MEDIOS ATL (ABOVE THE LINE)

Este es el tipo de publicidad convencional o la que usualmente se utiliza para dar a conocer un producto o servicio como la televisión, prensa escrita y radio.

Televisión.- La televisora elegida para este fin será **TELEFE**, el canal más exitoso y con mayor audiencia del país. Se selecciona este tipo de medios por su gran alcance a los diferentes segmentos de clientes.

Prensa Escrita.- La prensa escrita representa un referente al momento de dar a conocer los atributos de un producto de manera más detallada por esta razón se planea que se hagan publicaciones en grandes diarios de Buenos Aires como: el “**Clarín**” y “**El tiempo Argentino**”, dos medios escritos de gran audiencia y contenido de total interés.

Radio.- La radio será un gran aporte para dar a conocer el atún en pouch a exportar, dirigiendo la oferta a un segmento más selecto de mercado, pues cada medio cumple una función diferente de acuerdo al tipo de clientes al que se desea llegar, en este caso se busca un posicionamiento global del producto. Las radios seleccionadas son: Radio Mitre y Radio 10.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

MEDIOS BTL (BELOW THE LINE)

Este tipo de publicidad ha revolucionado al mundo de la información, pues se trata de un tipo de difusión con grandes ventajas, pues genera impacto inmediato y gran recordación, debido al contenido innovador que se plasma en la ideas de este tipo de publicidad.

Como BTL se requiere el uso de publicidad móvil, como herramienta de Marketing directo así como la ubicación de vallas publicitarias en lugares estratégicos.

MERCHANDISING

El merchandising representa a toda forma de hacer publicidad en el punto de venta, así como la entrega de material como apoyo para dar a conocer la información del producto.

Para este fin se hará impulsación en los supermercados a través de degustaciones, se entregarán flyers y se ubicaran roll ups como parte esencial para fomentar el conocimiento del producto desde las perchas y puntos de venta.

3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet)

La WEB es una herramienta de gran utilidad actualmente, siendo un sistema interactivo para tener contacto con el consumidor, a través de este se obtienen sugerencias y comentario que ayudaran al mejoramiento del producto, retroalimentando los sistemas de manejo de la venta del atún en pouch “Frutti di mare”. Por ende se creará una página web, se hará uso de las redes sociales y todos los medios interactivos necesarios que ofrece la publicidad en la red.



CAPÍTULO 4: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivos del capítulo

Diseñar el plan técnico y organizacional del proyecto, a través de una serie de planteamientos estratégicos que permitan conocer la disponibilidad de recurso humano e infraestructura para exportar atún en pouch al mercado Argentino.

4.2. Plan técnico

Como en todo plan de inversión, el estudio técnico es esencial y representa la base para la obtención de datos que sirvan para el estudio financiero. Partiendo principalmente del mercado proveedor de bienes y servicios a utilizar en el proceso de comercialización del producto. Esta parte del proyecto sirve para determinar la cantidad necesaria de maquinaria, equipos y mano de obra calificada óptima para los procesos de etiquetado y exportación del atún en pouch.

4.2.1. Capacidad de producción

En este sentido es fundamental tomar a consideración las dimensiones de la demanda insatisfecha del sector al cual se orienta este producto. Y de acuerdo a ello se puede ajustar la capacidad de procesos a instalar en la empresa.

El poder de negociación con los proveedores toma un aspecto de gran relevancia en este tema, pues de acuerdo a la disponibilidad de ellos y su nivel de producción se podrá contar con las cantidades necesarias de atún en pouch para generar la debida exportación. Determinando así el nivel de participación en el mercado, conjuntamente con la infraestructura adecuada para los procesos finales, bodegaje y trámites pertinentes.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

4.2.2. Plan de producción

La empresa a instaurar tiene por objeto desarrollarse en un espacio físico para la logística de entrada, que consiste en adquirir el producto terminado por parte del proveedor; y así mismo manejar desde este punto la distribución hacia el país destino Argentina.

Las actividades de la empresa serán exclusivamente del área de la distribución de atún en pouch, comprando un producto terminado para proceder a su exportación correspondiente. Una vez aclarado este aspecto fundamental del proyecto, se procede a explicar el plan de producción o exportación proyectado para el presente negocio:

De acuerdo a los datos del capítulo III (Plan Comercial), la demanda insatisfecha del mercado Argentino para el 2015 se sitúa en 4.885 TM, la empresa exportadora tendrá la capacidad de satisfacer la demanda no cubierta en un 7,4%, es decir la capacidad de producción o comercialización es de 360 toneladas al año. Se tiene previsto el envío de dos contenedores seco de 40 pies de forma mensual, con una carga de 15 toneladas. En cada envío se exportarán 30.000 unidades, es decir la venta anual proyectada es de 60.000 unidades de atún en pouch. En forma de proyección se presenta el siguiente cuadro, especificando el plan anual proyectado para cubrir parte de la demanda insatisfecha del mercado argentino:

CUADRO N.17

AÑO	Plan de Producción TM
2015	360
2016	374,4
2017	389,4
2018	405,0
2019	421,1

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

El nivel de crecimiento de exportación anual se centra en un 4%, que se establece de acuerdo dos parámetros, el aumento de la demanda y el posicionamiento del producto en el mercado.

Volumen de Producción a enviar

Se utilizara Un contenedor de 40' el cual tendrá la capacidad de 26,8 tn. Nosotros vamos a enviar 15 toneladas es decir 3000 cajas, esta carga será apilada a través del uso de pallets, en cada pallet se ubicarán 154 cajas, es decir será necesario hacer uso de 20 pallets. **VER PAG 86.**

- Desglose Del Peso

El peso de cada empaque será de 500gr. cada caja tendrá 10 empaques el cual daría un peso por caja de 5000gr o 5kg. El peso de las cajas es de 5 kg x 3000 cajas que se enviaría el total de la carga seria de 15000kg o 15 tn. Ahora para poder calcular el volumen total de la carga debemos considerar primero las dimensiones de las cajas.

LARGO 400mm, ANCHO 252mm, ALTO 98mm. De las cuales el volumen por caja es de $9878400 \text{ mm}^3 / 0.0098784\text{m}^3$, Al multiplicar el volumen de una caja por el total de cajas(154) de un pallets, se obtiene un valor de $1,5212736 \text{ m}^3$ lo cual multiplicado por el número de pallets(20) da $30,42\text{m}^3$ el cual representa el volumen de la carga a enviar.

4.2.3. Localización

La oficina de exportación estará ubicada en la ciudad de Manta, para lo cual se prevé el arrendamiento de una bodega de 300m^2 totales (250m^2 con cubierta) lista para usar, con sistema de alarma y cámaras de seguridad a un costo de \$1.000,00 dólares mensuales. Ubicación: Ciudadela Rocafuerte. Vía Puerto-Aeropuerto, Manta, Manabí. (Frente a la clínica “San Gregorio).



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

En este espacio físico se incluyen las áreas de almacenaje y oficinas administrativas. La ubicación favorece estratégicamente al sistema logístico del negocio, facilitando la provisión y embarque del producto.

4.2.4. Proceso productivo/operacional

La comercialización del atún en pouch a exportar, involucra una serie de pasos a seguir para el manejo correcto del sistema logístico y distributivo. A continuación se presenta una imagen del proceso operacional de la empresa:

GRAFICO N.10



Elaborado por: Los Autores

- a) **Outsourcing.**- Esta etapa del proceso consiste en crear una negociación con la empresa competente para el aprovisionamiento del producto terminado, en este caso el atún en pouch. Este tipo de contratos se realizaran con empacadoras de la ciudad, las cuales producen para clientes locales e internacionales.
- b) **Control de Calidad Outsourcing.**- Para este fin la empresa contará con el departamento de Control de Calidad, en el cual se incluye el personal idóneo que se encargará de asistir a las instalaciones de la planta proveedora y verificar cada acción del proceso productivo y el empaque del



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

producto, asegurando de esta manera que el atún llegue en óptimas condiciones al centro de exportaciones.

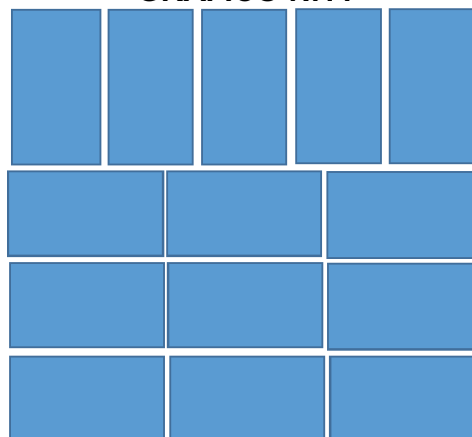
c) Recepción del producto.- Una vez que se aprueba la entrega del producto por parte del proveedor, se contrata el transporte para el respectivo traslado de la mercancía hasta las bodegas de la empresa.

d) Paletizada y Almacenaje.- Previo al recibimiento se procede a paletizar el producto, que consiste en ordenar un número determinado de cajas en los denominados Pallets, logrando así fijar el las unidades de atún en un lugar específico; para el levantamiento y manipulación se utilizan grúas hidráulicas. Una vez que se realiza esto se almacenan las cajas en un ambiente libre de humedad. El container a usar será de 40´ para enviar el producto el cual las 3000 cajas serán paletizada de la siguiente forma:

- Se usaran 20 pallets
- 19 pallets se ordenaran 154 cajas: 2926 cajas
- 1 pallets se ordenaran 74 cajas
- TOTAL 3000 Cajas

Se usara un orden de 11 planchas x 14 cajas en cada plancha ordenando de la siguiente forma:

GRAFICO N.11



Elaborado por los autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

e) Embarque.- La última etapa del proceso de distribución de la empresa es el embarque, para ello se cuenta con los servicios de la agencia naviera envía los contenedores a nuestras instalaciones los mismos que serán revisados por personal que en este caso está designado para la revisión para constatar que el contenedor está en buenas condiciones óptimas tanto en estructura y limpio de sustancias contaminantes, posteriormente estos contenedores serán llenados con la carga y sellados con las seguridades correspondientes y enviados al puerto de embarque.

4.2.5. Distribución instalaciones (layout)

Como se menciona anteriormente para el funcionamiento de la empresa se ha previsto realizar un contrato de arriendo de una bodega con un área de 300m² la cual debe contener las siguientes instalaciones:

- Área de almacenaje y
- Área Administrativa

El área de bodega o almacenaje debe tener un área de 100 m² para mantener el producto en excelentes condiciones. El área administrativa consta con cuatro oficinas: Gerencia, Departamento de comercio exterior, Departamento financiero y Control de Calidad.

VER ANEXO 1.

4.2.6. Plan de abastecimiento del producto

Para el abastecimiento del producto terminado se ha determinado tener dos proveedores locales que son: Marbelize y Tecopesca, empresas serias, ya instauradas y con gran experiencia en este tipo de actividades. Las negociaciones con estas organizaciones forman parte de la responsabilidad del gerente de la empresa a instaurar. La responsabilidad de que se cumpla el



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

abastecimiento del producto corresponde al departamento de logística, quien dirige y coordina el ingreso y salida de la mercancía.

El plan de abastecimiento fijado en este proyecto consiste en comprar cajas de atún en pouch, las cuales contienen 10 unidades de producto de 500 gramos. El costo del producto se ha fijado en \$2,50 la unidad. La orden de requerimiento a los proveedores debe realizarse con mínimo quince días de anticipación para que no exista descoordinación en los planes establecidos en la logística de la compañía. A continuación se detalla la proyección de abastecimiento con un crecimiento anual del 4% en volumen de compras y el 2% de incremento al costo unitario.

CUADRO N°18

PROYECCIÓN COSTOS DE PROVEEDORES			
AÑOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO ANUAL
1	720.000	\$ 2,50	\$ 1.800.000,00
2	748.800	\$ 2,55	\$ 1.909.440,00
3	778.752	\$ 2,60	\$ 2.025.533,95
4	809.902	\$ 2,65	\$ 2.148.686,42
5	842.298	\$ 2,71	\$ 2.279.326,55

Elaborado por: Los Autores

Cabe indicar que es necesario contratar servicios de transporte para movilizar la carga desde la planta a la bodega. El costo de este servicio es de \$25,00 dólares el flete, se realizarán 6 fletes al mes es decir el costo mensual en transporte será de \$150,00. El vehículo requerido es un camión con capacidad de 6 toneladas.

4.2.7. Plan de abastecimiento de mano de obra

La mano de obra requerida para la exportación del producto es de cuatro personas, quienes se encargarán de las labores logísticas de la empresa a través de la gestión por obtener un producto de alta calidad, así como su



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

respectivo almacenaje al momento de su adquisición, los niveles de jerarquía se definen de la siguiente manera: Para el funcionamiento del departamento de logística se requiere de un profesional para el área de control de calidad Outsourcing, un jefe de bodega y, dos obreros, quienes harán las veces de auxiliares de bodega con la finalidad de asistir al momento de la recepción del producto y su posterior embarque para ser exportado.

Mano de Obra Directa:

CUADRO N.19

Cargo	Mano de Obra Directa							Número de empleado	Salario Anual
	Salario Mensual	Aporte al I.E.S.S 11,15%	IECE Y SECAP 1%	Fondo de Reserva	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones		
Jefe de Bodega	\$ 440,00	\$ 49,06	\$ 4,40		\$ 440,00	\$ 340,00	\$ 220,00	1	\$ 6.921,52
Control de Calidad	\$ 440,00	\$ 49,06	\$ 4,40		\$ 440,00	\$ 340,00	\$ 220,00	1	\$ 6.921,52
Asistentes de Bodega	\$ 340,00	\$ 37,91	\$ 3,40		\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 170,00	2	\$ 10.851,44
Total	\$ 1.220,00	\$ 136,03	\$ 12,20	\$ 0,00	\$ 1.220,00	\$ 1.020,00	\$ 610,00	4	\$ 24.694,48

Elaborado por: Los Autores

Todos estos colaboradores de la empresa contarán con todos los beneficios que la ley establece en el código de trabajo, asignando el salario mínimo de acuerdo al cargo a ejercer.

4.2.8. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

Al tratarse de una empresa donde se almacena el producto terminado y se manejan las operaciones netamente de exportación, la adquisición de tecnología es mínima; y gran parte de ella se obtiene en base a contratación temporal de acuerdo a los tiempos de embarque como es el caso de los montacargas. El siguiente cuadro detalla los bienes y valores con los cuales se debe contar para la correcta operatividad del negocio:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

CUADRO N.20

Equipo de Trabajo y Herramientas			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Equipo de Trabajo			
Pallets	50	\$ 10,25	\$ 512,50
Herramientas de trabajo			
Botas de Trabajo	7	\$ 40,00	\$ 280,00
Cascos 3M	10	\$ 8,00	\$ 80,00
Extintores	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Total		\$ 118,25	\$ 992,50

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N.21

<i>Detalle</i>	Uso de Montacargas						<i>Total Anual</i>
	<i>Costo por Hora</i>	<i>Horas diarias requeridas</i>	<i>Montacargas Requeridas</i>	<i>Costo por Contrato</i>	<i>Uso al mes</i>	<i>Total Mensual</i>	
Alquiler de Montacargas	\$ 20,00	5	2	\$ 200,00	4	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Total	\$ 20,00	5		\$ 200,00	4	\$ 800,00	\$ 9.600,00

Elaborado por: Los Autores

4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa

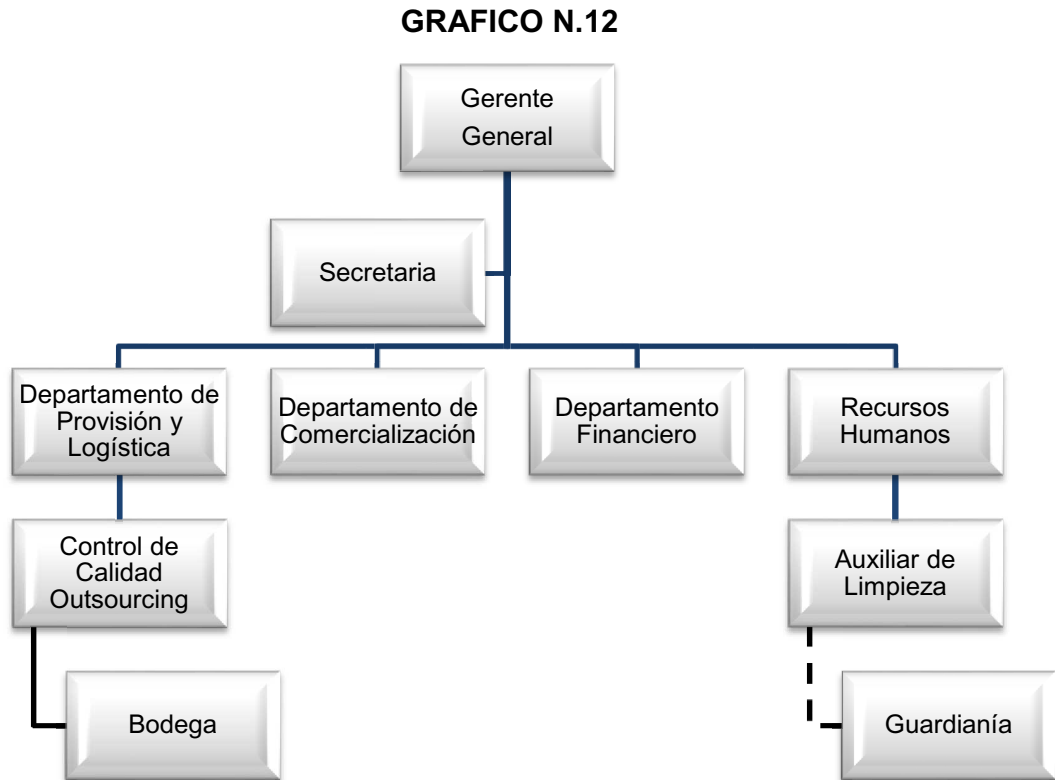
DATOS DE LA EMPRESA	
Razón Social	TUNNAFISH
Denominación Social	Sociedad Anónima
Ubicación	Manta-Manabí-Ecuador
Actividad	Comercialización de conservas de pescado, presentación POUCH
Capital	Nacional
Tipo de Mercado	Internacional, consumidores de atún.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

4.3.2. Arquitectura organizacional:

Organigrama Estructural



4.3.3. Distribución de funciones y responsabilidades

Nivel Institucional:

Junta Directiva.- Este primer nivel jerárquico se compone de la junta directiva de la empresa, que en este caso son los accionistas, ellos se encargan de las decisiones más importantes a nivel organizacional, puesto que son quienes designan al gerente general, le orientan en el diseño de estrategias y controlan de cerca los avances de la compañía a través de la rentabilidad.

Nivel Intermedio:



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

Gerente General.- El gerente general es el jefe inmediato de los demás funcionarios de la empresa, entre sus responsabilidades están; planificar las estrategias y acciones a efectuar periódicamente, proponer mejoras, aprobar propuestas de los otros elementos de la empresa, coordinar y controlar a cada área dentro del cumplimiento de su correcto desempeño. El gerente es además el portavoz de la empresa frente a la junta directiva, este presenta los resultados alcanzados dentro de cada ciclo de operaciones.

Jefe de Comercialización.- Quien cumple esta función reporta sobre los resultados al gerente general; este departamento es responsable de promocionar y posicionar el producto de la empresa en el mercado internacional.

Aquí se plantean las políticas de ventas, márgenes de comercialización y todo lo relacionado a la distribución. Es quien representa a la empresa frente a los clientes de mercados extranjeros, tramitando y facilitando todos los procesos de regímenes aduaneros.

Jefe Financiero.- La principal función del jefe financiero es maximizar el valor de la empresa en largo plazo, cumpliendo con el correcto manejo del flujo de caja, su objetivo con ello es medir la liquidez de la empresa para corregir errores o invertir de acuerdo a las oportunidades del mercado. Es fundamental que en esta área se controle eficientemente la administración crediticia de la empresa, así como el análisis de las inversiones de los otros departamentos.

Recursos Humanos.- Este departamento se encarga del estudio de los elementos organizacionales con el fin de medir su capacidad de desenvolvimiento en la empresa, logrando destacar el talento humano de cada colaborador y el aporte que puede generar para beneficio común de la organización.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Aquí se ejecutan tareas destinadas a la obtención, mantención y desarrollo del personal que se desempeña en las diversas áreas.

Nivel Operacional:

Jefe de Logística.- El encargado de esta área debe usar sus habilidades organizativas y técnicas para ayudar a la empresa en la distribución suficiente del producto al mercado meta. El objetivo la logística es hacer llegar el producto al consumidor final de la manera adecuada, en el momento preciso y a su vez optimizar recursos de la compañía. Este departamento abarca desde la logística de entrada hasta el manejo y control de inventario.

Control de Calidad.- El encargado del área de control de calidad es responsable de brindar confiabilidad tanto a la empresa como al cliente extranjero, pues debe asistir periódicamente hasta las instalaciones de la empacadora que provee del producto terminado, para cerciorar la excelencia en el estado del bien a ofertar. Las labores competentes de este profesional son: pruebas, monitoreo, auditoría y reportes.

Auxiliares de Bodega.- Los auxiliares de bodega en este caso son los operadores de montacargas y la cuadrilla, ellos deben cumplir con sus labores de manera responsable, transportando y manipulando el producto para ser ubicado de manera estratégica en su centro de almacenaje.

Nivel Auxiliar:

Asistente de Limpieza.- Esta persona deberá asegurarse que las áreas de trabajo asignadas se mantengan totalmente higienizadas, seguras, cómodas y atractivas.

Guardianía.- El personal de vigilancia tendrá bajo custodia la entrada y salida del personal, visitantes y vehículos a la empresa. Su función principal es hacer



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

cumplir el reglamento interno y salvaguardar los bienes existentes dentro de la entidad.

4.3.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Muebles y Enseres

CUADRO N.22

Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sillon Presidencial	1	\$ 104,87	\$ 104,87
Sillas Ejecutivas	5	\$ 89,59	\$ 447,95
Silla Secretaria	1	\$ 50,96	\$ 50,96
Sillas Apilable	10	\$ 25,00	\$ 250,00
Escritorios Ejecutivos	5	\$ 141,83	\$ 709,15
Escritorio Secretaria	1	\$ 139,90	\$ 139,90
Archivadores Aéreos	3	\$ 72,03	\$ 216,09
Bota papel metálico	6	\$ 12,82	\$ 76,92
Papelera de 2 servicios	6	\$ 12,38	\$ 74,28
Total		\$ 649,38	\$ 2.070,12

Elaborado por: Los Autores
Fuente: Indumaster S.A

Equipo de Oficina

CUADRO N.23

Equipo de Oficina			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Acondicionador de Aire Premiun 24.000 BTU	3	\$ 882,22	\$ 2.646,66
Telefono Panasonic	6	\$ 38,76	\$ 232,56
Dispensador de agua Electrolux	2	\$ 237,11	\$ 474,22
Total		\$ 1.158,09	\$ 3.353,44

Elaborado por: Los Autores

Equipo de Cómputo

CUADRO N.24

Equipo de Computación			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadoras	6	\$ 474,99	\$ 2.849,94
Impresora HP multifunción	5	\$ 173,60	\$ 868,00
Total		\$ 648,59	\$ 3.717,94

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

4.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas

Nómina de Área Administrativa

CUADRO N.25

Cargo	Mano de Obra Indirecta							Número de empleado	Salario Anual
	Salario Mensual	Aporte al I.E.S.S 11,15%	IECE Y SECAP 1,00%	Fondo de Reserva	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones		
Gerente General	\$ 800,00	\$ 89,20	\$ 8,00		\$ 800,00	\$ 340,00	\$ 400,00	1	\$ 12.306,40
Gerente de comercialización y exportación	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 6,00		\$ 600,00	\$ 340,00	\$ 300,00	1	\$ 9.314,80
Jefe Financiero	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 5,50		\$ 550,00	\$ 340,00	\$ 275,00	1	\$ 8.566,90
Jefe de Recursos Humanos	\$ 550,00	\$ 61,33	\$ 5,50		\$ 550,00	\$ 340,00	\$ 275,00	1	\$ 8.566,90
Secretaria	\$ 380,00	\$ 42,37	\$ 3,80		\$ 380,00	\$ 340,00	\$ 190,00	1	\$ 6.024,04
Personal de mantenimiento/aseo	\$ 340,00	\$ 37,91	\$ 3,40		\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 170,00	1	\$ 5.425,72
Total	\$ 3.220,00	\$ 359,03	\$ 32,20	\$ 0,00	\$ 3.220,00	\$ 2.040,00	\$ 1.610,00	6	\$ 50.204,76

Elaborado por: Los Autores

Para el área administrativa es necesario contar con seis personas, las cuales desempeñaran labores de oficina, trabajando coordinadamente con el sector operativo-logístico de la organización. Cada colaborador contará con todos los beneficios determinados por la ley y como se contempla en el cuadro anterior.

Sin embargo para mantener la seguridad de la empresa se ha establecido contratar los servicios de guardianía, mismo que será dotado por la agencia AUESPRO la cual cuenta con personal apto para este tipo de resguardo institucional, el pago de este honorario consiste en cancelar una tarifa mensual de \$1.500,00 dólares.

4.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

En lo que respecta al marco legal de la empresa, se proceden a realizar cada uno de los trámites prescritos por la ley para que la sociedad sea reconocida como tal. El proceso consiste en lo siguiente:

- 1.- Definir el tipo de compañía se va a constituir. (En este caso Sociedad Anónima)



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

- 2.- Escoger el nombre de la empresa. (TUNNAFISH)
- 3.- Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- 4.- Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para S. A. es de 800 dólares)
- 5.- Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría)
- 6.- Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- 7.- Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
- 8.- Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- 9.- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- 10.- Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
- 11.- Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI **Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales**

12.- Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario de Constitución, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

13.- Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

14.- Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.

15.- Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.

Todos los tipos de empresas o negocios están sujetos a los reglamentos de la Superintendencia de Compañías, la cual revisa los estados financieros anuales y asegura el cumplimiento de las regulaciones existentes.¹⁶ Además de ello es importante contar con un respaldo que le acredite la propiedad intelectual de la marca a la empresa, por lo tanto se debe realizar el registro de la marca “Frutti di Mare” en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) que para este caso particular tiene un costo de \$368,00 incluyendo solicitudes, tramites y obtención del título. Los costos pre-operativos y legales para fundar la compañía se presentan a continuación:

¹⁶<http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

CUADRO N.26

INVERSIONES DIFERIDAS	
Gastos Legales y de Constitución	VALOR
Registro Mercantil	\$ 900,00
Patente de Marca	\$ 368,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 90,00
Honorarios de Constitución y Legalización	\$ 600,00
Total Inversiones Diferidas	\$ 1.958,00

Elaborado por: Los Autores

4.3.7. Plan de implementación

Para mayor comprensión de las actividades a realizar para llevar a cabo la constitución y puesta en marcha del negocio se presenta el siguiente cronograma:

CUADRO N.27

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN													
“Plan de Negocios para la exportación de atún en pouch al mercado Argentino.”													
No.	DETALLE DE ACTIVIDADES	2014											
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Constitución de la empresa												
1.1	Definición de Nombre y tipo de compañía	■											
1.2	Registros legales		■										
1.3	Planteamiento de la Propuesta			■									
2	Adecuación de Instalaciones												
2.1	Diseño Arquitectónico				■								
2.1	Obra civil				■	■							
3	Equipamiento de oficinas												
3.1	Adquisición de Enseres					■							
3.2	Adquisición de Equipos						■						
4	Adquisición de Maquinaria												
4.1	Cotización con Proveedores							■					
4.2	Compra de Pallets y Equipo de seguridad							■					
5	Reclutamiento del Recurso Humano												
5.1	Selección de los Colaboradores									■	■		
5.2	Capacitaciones											■	
6	Desarrollo del Plan												
6.1	Puesta en Marcha												■

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

4.3.8. Plan de acción de corto plazo

A continuación se presenta una tabla detallando las actividades específicas y fundamentales a realizar para poder ejecutar el plan de negocios en un corto plazo, se contempla desde el momento de la concepción de la idea hasta los periodos de evaluación del desenvolvimiento de la empresa, manejando una proyección de cinco años.

CUADRO N.28

ACTIVIDAD	PERIODOS					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Idea del Negocio	X					
Estudio Preliminar		X				
Estudio de Viabilidad		X				
Aprobación		X				
Puesta en Marcha			X			
Control y Evaluación				X	X	X

Elaborado por: Los Autores

4.3.9. Puesta en marcha

La puesta en marcha del plan se prevé para el mes de enero del 2015, habiendo realizado los trámites legales y equipamiento correspondientes a lo establecido en la ley. El estudio previo transcurre a mediados del 2013 hasta finales del 2014 donde se realizan las actividades diferidas del negocio.

4.3.10. Plan de Salida

El plan de salida es considerado una previsión sobre la operatividad de negocio durante cierto periodo de tiempo; detallando las líneas de acción a seguir en caso de presentarse pérdidas o declive de la empresa. Este el objetivo claro por el cual se elabora el plan de salida antes de que se comprometan las acciones de los socios aportantes. Para ello se plantea un cronograma donde se especifican actividades de control y acciones a aplicar de acuerdo a los



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

resultados en cada fase, que contempla una evaluación desde junio a diciembre del 2015.

CUADRO N.29
PLAN DE SALIDA

ACTIVIDAD	PERIODO
Auditoría Interna	Junio-15
Acciones Correctivas	Julio-Agosto 2015
Evaluación del Negocio	Diciembre-15

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a los resultados que se obtengan de la evaluación del negocio se plantea aplicar las siguientes estrategias como plan de salida, adecuadas al modelo de negocio:

➤ **Liquidación:**

Esta estrategia es adecuada para el tipo de negocio que se desea implementar, debido a la valoración de los activos, la dimensión de las acciones y las oportunidades que pueden alcanzar los acreedores por los estudios ya realizados previamente. La liquidación del negocio representa la primera opción de salida, esta se daría solamente si la empresa llega a estados críticos donde la optimización de los recursos organizacionales no lleguen a generar los resultados esperados, lo imprescindible es no seguir comprometiendo las aportaciones de los socios en un tiempo prolongado.

➤ **Vender a otra Empresa:**

La opción de vender las acciones a otra empresa representa una estrategia muy atractiva y la que generalmente se observa entre empresas de mayor nivel, esencialmente cuando se trabajan con marcas que ya han incursionado en un mercado, esto es tomado como una oportunidad para las empresas acreedoras, pues de acuerdo a ello pueden cambiar la táctica utilizada en sus inicios o generar estrategias de desarrollo de nuevos mercado.



CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1. Objetivos del Capitulo

Medir la factibilidad económica del negocio a través de los resultados que reflejen la posibilidad de invertir, cociendo detalladamente los bienes, valores, servicios y obligaciones a cumplir para definir pérdidas o ganancias del negocio.

5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero

En los planes de inversión además del dinero comprometido en el negocio se debe destacar el tiempo, pues entre más durabilidad de espera exista en el reflejo de resultados, en la misma medida serán los riesgos y su notoriedad en las finanzas se puede mostrar en alto impacto. El periodo de proyección establecido para el presente plan es de cinco años, reflejando los valores a asignar en la compañía durante cada uno de estos periodos, convirtiendo a este un negocio aplicable durante este tiempo. Previo a ello la evaluación se expande hasta 10 años según las el modelo de negocio a gestionar.

5.3. Plan de Inversión

Los valores expresados en el plan de inversión se orientan a la adquisición de activos tangibles e intangibles. A continuación se reflejan las cuentas de activos con sus valores respectivos:

5.3.1. Inversiones en activos fijos y Diferidos

CUADRO N.30

ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS	
<i>Detalle</i>	<i>Valor Total</i>
Muebles y Enseres	\$ 2.070,12
Equipo de Trabajo y Herramientas	\$ 992,50
Equipo de Cómputo	\$ 3.717,94
Equipos de Oficina	\$ 3.353,44
Inversión Diferida	\$ 1.958,00
Total	\$ 12.092,00

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.3.2. Inversiones en capital de operación

CUADRO N.31

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Circulantes		Pasivo Diferido	
Efectivo	\$ 298.079,40	Prestamo a Largo Plazo	\$ 155.085,70
Total	\$ 298.079,40	Total Pasivos	\$ 155.085,70
Activos No Circulantes		PATRIMONIO	
Equipo de Computacion	\$ 3.717,94	Aporte Capital	\$ 155.085,70
Muebles y Enseres	\$ 2.070,12	Total Patrimonio	\$ 155.085,70
Equipo de Oficina	\$ 3.353,44		
Equipo de trabajo y Herramientas	\$ 992,50		
Activos intangibles	\$ 1.958,00		
Total	\$ 12.092,00		
Total Activos	\$ 310.171,40	Total Pasivo y Patrimonio	\$ 310.171,40

Elaborado por: Los Autores

Para el presente negocio se ha estructurado un plan de cuentas inicial que comprende los activos, como el circulante correspondiente a \$ 298.079,40 que representa el dinero en efectivo con el que cuenta la empresa para iniciar operaciones. Por otra parte se determina el activo fijo como el equipo de cómputo, los muebles y enseres, el equipo de oficina y la maquinaria necesaria para operar, detallando los valores correspondientes a cada cuenta antes mencionada. Como complemento al activo se menciona al diferido que representa a los valores pagados por anticipado tales como permisos, gastos pre-pagados, entre otros.

En cuanto a los pasivos se mencionan las obligaciones a corto y largo plazo que la empresa debe cancelar en un tiempo determinado. Y finalmente se conoce el capital que se ha fijado de acuerdo a la aportación de los socios.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.3.3. Flujo de depreciaciones de activos fijos

CUADRO N.32

Activo	Valor Contable	Valor Residual	Vida Contable	Dep. Año 1	Dep. Año 2	Dep. Año 3	Dep. Año 4	Dep. Año 5
Muebles y Enseres	\$ 2.070,12	\$ 517,53	10	\$ 155,26	\$ 155,26	\$ 155,26	\$ 155,26	\$ 155,26
Equipo de Computación	\$ 3.717,94	\$ 929,49	3	\$ 929,49	\$ 929,49	\$ 929,49		
Equipo de Oficina	\$ 3.353,44	\$ 670,69	10	\$ 268,28	\$ 268,28	\$ 268,28	\$ 268,28	\$ 268,28
Maquinarias	\$ 992,50	\$ 347,38	10	\$ 64,51	\$ 64,51	\$ 64,51	\$ 64,51	\$ 64,51
Depreciación Anual				\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 488,05	\$ 488,05

Dep. Año 6	Dep. Año 7	Dep. Año 8	Dep. Año 9	Dep. Año 10	Años Depreciados	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
\$ 155,26	\$ 155,26	\$ 155,26	\$ 155,26	\$ 155,26	10	\$ 1.552,59	\$ 517,53
					3	\$ 2.788,46	\$ 929,49
\$ 268,28	\$ 268,28	\$ 268,28	\$ 268,28	\$ 268,28	10	\$ 2.682,75	\$ 670,69
\$ 64,51	\$ 64,51	\$ 64,51	\$ 64,51	\$ 64,51	10	\$ 645,13	\$ 347,38
\$ 488,05	\$ 488,05	\$ 488,05	\$ 488,05	\$ 488,05	Valor de Desecho		\$ 2.465,08

Elaborado por: Los Autores

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles

CUADRO N.33

AMORTIZACION DE DIFERIDOS			
DESTALLES	VALOR	%	VARLOR ANUAL
Gastos legales y de constitución	\$ 1.958,00	20	\$ 391,60
TOTAL			\$ 391,60

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.4. Plan de Financiamiento

5.4.1. Estrategia de financiamiento

CUADRO N.34

Financiamiento del Proyecto	
Porcentaje de Apalancamiento	
50%	50%
Préstamo	Capital Propio
\$ 155.085,70	\$ 155.085,70

Elaborado por: Los Autores

En cuanto a la inversión se prevé contar con el aporte de tres socios, el cual representaría el 50% de las acciones de la compañía, el 50% restante se obtendrá a través de un préstamo bancario solicitado en la C.F.N (Corporación Financiera Nacional), sumando en total un monto a invertir de \$ 310.171,40.

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

CUADRO N.35

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO BANCARIO				
Préstamo	\$ 155.085,70			
Tasa	9,50%			
Periodo (Años)	5			
Periodo	Pago	Amortizacion	Interes	Saldo
0				\$ 155.085,70
1	\$ 40.389,96	\$ 25.656,82	\$ 14.733,14	\$ 129.428,88
2	\$ 40.389,96	\$ 28.094,22	\$ 12.295,74	\$ 101.334,66
3	\$ 40.389,96	\$ 30.763,17	\$ 9.626,79	\$ 70.571,48
4	\$ 40.389,96	\$ 33.685,67	\$ 6.704,29	\$ 36.885,81
5	\$ 40.389,96	\$ 36.885,81	\$ 3.504,15	\$ 0,00

Elaborado por: Los Autores

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

CUADRO N.36

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO		COSTO (%)	Factor de Ponderación	Ponderación (%)
Accionistas	\$ 155.085,70	20.602,62	13,28%	50%	6,64%
Préstamo bancario	\$ 155.085,70	14.733,14	9,50%	50%	4,75%
TOTAL	\$ 310.171,40	35.335,76		1	11,39%

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)

Las ventas de la empresa se visualizan de manera detallada en el cuadro presentado a continuación, donde se establece una exportación mensual de 6000 cajas de atún en pouch (8% de la producción anual).

CUADRO N.37

VENTA DE ATÚN EN POUCH												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Frecuencia de Compra Mensual	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Cantidad Demanda/Cajas	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Precio por caja	\$ 31,30											
Ingreso mensual	\$ 187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00	187.800,00
Ingreso Anual	\$ 2.253.600,00											

Elaborado por: Los Autores

La proyección está basada en el envío de dos contenedores al mes al mercado Argentino, en cada uno se enviarán 3000 cajas, cada caja contiene 10 unidades. El precio por unidad es de \$3,13. Y la caja representa un costo de \$31,30. Para el primer año de operaciones se tiene previsto exportar 360 toneladas es decir \$ 2.253.600,00 para los periodos consecutivos se contempla un crecimiento en ventas del 4% durante cinco años de duración del plan.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Proyección de Ventas Anual

A partir del segundo periodo de exportaciones se prevé un crecimiento del 4% en ventas, y una variación al precio de venta del 2% de acuerdo a la tasa de inflación. (Ver cuadro 38)

CUADRO N.38

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL			
AÑOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INGRESO ANUAL
1	720.000	\$ 3,13	\$ 2.253.600,00
2	748.800	\$ 3,19	\$ 2.390.618,88
3	778.752	\$ 3,26	\$ 2.535.968,51
4	809.902	\$ 3,32	\$ 2.690.155,39
5	842.298	\$ 3,39	\$ 2.853.716,84

Elaborado por: Los Autores

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

Los costos y gastos operacionales comprenden a todos los valores a invertir para poder realizar la debida exportación del producto, en este caso se especifica el detalle de los proveedores, el personal operativo a implementar, así como la inversión en el área administrativa.

5.6.1. Proyección de costos operacionales

5.6.1.1. Materia prima directa

CUADRO N.39

<i>Costos Directos de Compra a Proveedores</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>V. por Unidad</i>	<i>Valor Anual</i>
Atún en Pouch	720.000,00	\$ 2,50	\$ 1.800.000,00
Total			\$ 1.800.000,00

Elaborado por: Los Autores

Se hará la compra de 60.000 unidades del producto al mes a un costo de \$2,50, valor establecido por los proveedores. Durante el año será necesario adquirir 720.000 unidades de atún en pouch de 500 gramos, para así cubrir la demanda establecida en el plan técnico.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.6.1.2. Gastos indirectos de fabricación

CUADRO N.40

Gastos Básicos		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Energia electrica	\$ 108,00	\$ 1.296,00
Agua Potable	\$ 45,00	\$ 540,00
Telefono	\$ 42,00	\$ 504,00
Internet	\$ 24,68	\$ 296,16
Arriendo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Total	\$ 1.219,68	\$ 14.636,16

Elaborado por: Los Autores

CUADRO N.41

Gastos de Servicios Varios y Ocasionales		
Detalle	v. mensual	Valor Anual
Transporte	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Alquiler de Montacargas	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Guardiania	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Gastos Varios (5% del gastos varios)	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Total	\$ 2.580,00	\$ 30.960,00

Elaborado por: Los Autores

5.6.2. Proyección de gastos operacionales

5.6.2.1. Gastos administrativos

CUADRO N.42

Suministros de Oficina				
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Resmas de Hojas Tamaño A4	2	\$ 3,60	\$ 7,20	\$ 86,40
Cartuchos de Impresora recargas	1	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 360,00
Grapadora y Perforadora	8	\$ 3,40	\$ 27,20	\$ 326,40
Cajas de Grapa	2	\$ 0,45	\$ 0,90	\$ 10,80
Suministros varios			\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total		\$ 37,45	\$ 165,30	\$ 1.983,60

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

CUADRO N.43

Costo de Exportacion		
Detalle	V. unitario	Valor Anual
Flete interno	\$ 320,00	\$ 7.680,00
Certificado de origen	\$ 10,36	\$ 248,64
Certificado Sanitario	\$ 35,00	\$ 840,00
Costos locales	\$ 60,00	\$ 1.440,00
Porteo	\$ 88,09	\$ 2.114,16
Antinarcotico	\$ 205,00	\$ 4.920,00
Verificado	\$ 90,00	\$ 2.160,00
Agente de aduanas (VicDel Cargo)	\$ 186,00	\$ 4.464,00
Envio DHL	\$ 48,95	\$ 1.174,80
TOTAL	\$ 1.043,40	\$ 25.041,60

Elaborado por: Los Autores

5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas

CUADRO N.44

Gastos de Venta		
Detalle	V. mensual	Valor Anual
Gastos de Publicidad	\$ 666,67	\$ 8.000,00
Total	\$ 666,67	\$ 8.000,00

Elaborado por: Los Autores

Estos valores representan a la inversión en publicidad detallada en el plan comercial, lo cual involucra a la empresa contratada para este fin. Logrando alcanzar alto reconocimiento de la marca “Frutti di Mare” en Argentina.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

CUADRO N.45

Estado de Resultados Proyectado					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 2.253.600,00	\$ 2.390.618,88	\$ 2.535.968,51	\$ 2.690.155,39	\$ 2.853.716,84
costos de venta	\$ 1.800.000,00	\$ 1.909.440,00	\$ 2.025.533,95	\$ 2.148.686,42	\$ 2.279.326,55
Margen bruto	\$ 453.600,00	\$ 481.178,88	\$ 510.434,56	\$ 541.468,98	\$ 574.390,29
Gastos Operativos					
Mano de Obra directa	\$ 24.694,48	\$ 25.188,37	\$ 25.692,14	\$ 26.205,98	\$ 26.730,10
Sueldos y Salarios	\$ 50.204,76	\$ 51.208,86	\$ 52.233,03	\$ 53.277,69	\$ 54.343,25
Depreciación	\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 488,05	\$ 488,05
Gastos de Oficinas	\$ 1.983,60	\$ 2.023,27	\$ 2.063,74	\$ 2.105,01	\$ 2.147,11
Gastos Basicos	\$ 14.636,16	\$ 14.928,88	\$ 15.227,46	\$ 15.532,01	\$ 15.842,65
Gastos Varios y Ocasionales	\$ 30.960,00	\$ 31.579,20	\$ 32.210,78	\$ 32.855,00	\$ 33.512,10
Gasto de Exportacion	\$ 25.041,60	\$ 25.542,43	\$ 26.053,28	\$ 26.574,35	\$ 27.105,83
Gastos de Venta	\$ 8.000,00	\$ 8.160,00	\$ 8.323,20	\$ 8.489,66	\$ 8.659,46
Total Gastos Operativos	\$ 156.938,13	\$ 160.048,54	\$ 163.221,16	\$ 165.527,75	\$ 168.828,55
Utilidad Operacional	\$ 296.661,87	\$ 321.130,34	\$ 347.213,39	\$ 375.941,23	\$ 405.561,75
Gastos Financieros					
Intereses sobre prestamos	\$ 14.733,14	\$ 12.295,74	\$ 9.626,79	\$ 6.704,29	\$ 3.504,15
Utilidad antes de Partcip. e Impto.	\$ 281.928,73	\$ 308.834,59	\$ 337.586,60	\$ 369.236,93	\$ 402.057,59
15% Participación de Trabajadores	\$ 42.289,31	\$ 46.325,19	\$ 50.637,99	\$ 55.385,54	\$ 60.308,64
Utilidad antes de Impuestos	\$ 239.639,42	\$ 262.509,40	\$ 286.948,61	\$ 313.851,39	\$ 341.748,95
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 52.720,67	\$ 57.752,07	\$ 63.128,69	\$ 69.047,31	\$ 75.184,77
Utilidad Neta	\$ 186.918,75	\$ 204.757,34	\$ 223.819,92	\$ 244.804,09	\$ 266.564,18

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a los resultados del ejercicio económico, en cada periodo se alcanza una ganancia ajustada a los objetivos del plan, durante el primer año el margen de utilidad es del 8%.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.8. Flujos de Fondos del Proyecto
CUADRO N.46

Flujo de Caja del Inversionista						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 2.253.600,00	\$ 2.390.618,88	\$ 2.535.968,51	\$ 2.690.155,39	\$ 2.853.716,84
Costos de Ventas		\$ 1.800.000,00	\$ 1.909.440,00	\$ 2.025.533,95	\$ 2.148.686,42	\$ 2.279.326,55
Margen bruto		\$ 453.600,00	\$ 481.178,88	\$ 510.434,56	\$ 541.468,98	\$ 574.390,29
Gastos Operativos						
Mano de Obra Directa		\$ 24.694,48	\$ 25.188,37	\$ 25.692,14	\$ 26.205,98	\$ 26.730,10
Sueldos y Salarios		\$ 50.204,76	\$ 51.208,86	\$ 52.233,03	\$ 53.277,69	\$ 54.343,25
Depreciación		\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 488,05	\$ 488,05
Gastos de Oficinas		\$ 1.983,60	\$ 2.023,27	\$ 2.063,74	\$ 2.105,01	\$ 2.147,11
Gastos Basicos		\$ 14.636,16	\$ 14.928,88	\$ 15.227,46	\$ 15.532,01	\$ 15.842,65
Gastos Varios y Ocasionales		\$ 30.960,00	\$ 31.579,20	\$ 32.210,78	\$ 32.855,00	\$ 33.512,10
Gasto de Exportacion		\$ 25.041,60	\$ 25.542,43	\$ 26.053,28	\$ 26.574,35	\$ 27.105,83
Gasto de Venta		\$ 8.000,00	\$ 8.160,00	\$ 8.323,20	\$ 8.489,66	\$ 8.659,46
Total Gastos Operativos		\$ 156.938,13	\$ 160.048,54	\$ 163.221,16	\$ 165.527,75	\$ 168.828,55
Utilidad Operacional		\$ 296.661,87	\$ 321.130,34	\$ 347.213,39	\$ 375.941,23	\$ 405.561,75
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamos		\$ 14.733,14	\$ 12.295,74	\$ 9.626,79	\$ 6.704,29	\$ 3.504,15
Utilidad antes de Particip. e Impto.		\$ 281.928,73	\$ 308.834,59	\$ 337.586,60	\$ 369.236,93	\$ 402.057,59
15% Participación de Trabajadores		\$ 42.289,31	\$ 46.325,19	\$ 50.637,99	\$ 55.385,54	\$ 60.308,64
Utilidad antes Impto a la Renta		\$ 239.639,42	\$ 262.509,40	\$ 286.948,61	\$ 313.851,39	\$ 341.748,95
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 52.720,67	\$ 57.752,07	\$ 63.128,69	\$ 69.047,31	\$ 75.184,77
Utilidad Neta		\$ 186.918,75	\$ 204.757,34	\$ 223.819,92	\$ 244.804,09	\$ 266.564,18
Depreciacion y amortizacion Intag.		\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 1.417,53	\$ 488,05	\$ 488,05
Amortizacion de la deuda		\$ 25.656,82	\$ 28.094,22	\$ 30.763,17	\$ 33.685,67	\$ 36.885,81
Flujo del inversionista		\$ 162.679,45	\$ 178.080,65	\$ 194.474,28	\$ 211.606,46	\$ 230.166,42
(-) Inversion Inicial	\$ (155.085,70)					
(-) Prestamo	\$ (155.085,70)					
Valor de Desecho						\$ 2.465,08
Flujo Total	\$ (310.171,40)	\$ 162.679,45	\$ 178.080,65	\$ 194.474,28	\$ 211.606,46	\$ 232.631,50

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.9. Evaluación Financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto indica el nivel de confiabilidad que demuestra el plan, habiendo considerado todos los flujos proyectados en un tiempo límite. Aquí se destacan datos importantes como el índice de retorno de la inversión, el valor actual neto del inversionista, el punto de equilibrio y los índices de rentabilidad.

5.9.1 VAN

El VAN o Valor Actual neto es un indicador que se utiliza para traer al presente el valor que obtendrá el inversionista en un periodo de cinco años de acuerdo a la proyección del flujo efectivo.

CUADRO N.47

TMAR	11,39%
TIR	51,51%
VAN	\$ 393.168,70

Elaborado por: Los Autores

En este caso el VAN del proyecto asciende a \$ 393.168,70 dólares, es decir este es el monto de rentabilidad que se genera a través de la inversión al considerar las proyecciones de los diferentes bienes, valores y obligaciones.

5.9.2. TIR

La TIR o Tasa Interna de Retorno es un valor porcentual que permite medir el nivel de rentabilidad, evaluando al negocio a través de los fondos netos, este indicador es fundamental en la decisión final de invertir, pues debido a la relación comparativa que se establece con la TMAR (Tasa de Riesgo del Mercado) es fácilmente deducir si se invierte o no en el plan. Para este proyecto se genera una TIR de un 51,51% lo que da a entender que la ejecución del plan es totalmente viable y aconsejable, pues su índice de retorno es relativamente alto en comparación al riesgo de invertir que se sitúa en un 11,39%.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

5.9.3. PAY BACK

CUADRO N.48

PayBack						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	(310.171,40)	162.679,45	178.080,65	194.474,28	211.606,46	232.631,50
Flujo de Efectivo Descontado	(310.171,40)	146.041,88	143.517,92	140.700,70	137.438,28	135.641,32
Flujo de Efectivo Dscitado. Acumulado	(310.171,40)	(164.129,52)	(20.611,61)	120.089,09	257.527,38	393.168,70

Elaborado por: Los Autores

Considerando el flujo neto efectivo se procede a realizar el flujo descontado que consiste en ir elevando desde la primera a la quinta potencia cada uno de los resultados de los diferentes periodos, esto con la finalidad de actualizar dichos valores y conocer el retorno de la inversión. De acuerdo a esto datos la empresa recuperaría la inversión al segundo año y dos meses de operaciones.

5.9.4. Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se deben tomar a condenación los costos fijos y variables de la empresa durante el primer año, mismos que se detallan a continuación:

CUADRO N.49

PUNTO DE EQUILIBRIO PRIMER AÑO		
DESCRIPCIÓN	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Materia Prima		\$ 1.800.000,00
Mano de Obra directa	\$ 24.694,48	
Mano de obra indirecta	\$ 50.204,76	
Depreciación	\$ 1.417,53	
Gastos Básicos	\$ 14.636,16	
Suministros de Oficina	\$ 1.983,60	
Gastos de venta	\$ 8.000,00	
Gastos Varios y ocasionales		\$ 30.960,00
Gastos de exportación		\$ 25.041,60
Gastos Financieros	\$ 14.733,14	
TOTALES	\$ 115.669,67	\$ 1.856.001,60
COSTO TOTAL= C. fijos + C. Variables	\$ 1.971.671,27	

Elaborado por: Los Autores



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Para calcular el punto de equilibrio en dólares se utiliza la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{1-(CV/V)}$$

Remplazando obtenemos:

P.E.= Punto de equilibrio	\$ 655.619,28
C.F.= Costo fijos	\$ 115.669,67
C.V = Costo Variables	\$ 1.856.001,60
V = Ventas netas.	2.253.600,00

Para encontrar el valor de “X” o en este caso el número de unidades a vender para encontrar el equilibrio del negocio se utiliza la siguiente fórmula:

$$PE Q = \frac{COSTO FIJO}{PRECIO-C. VAR. UNT.}$$

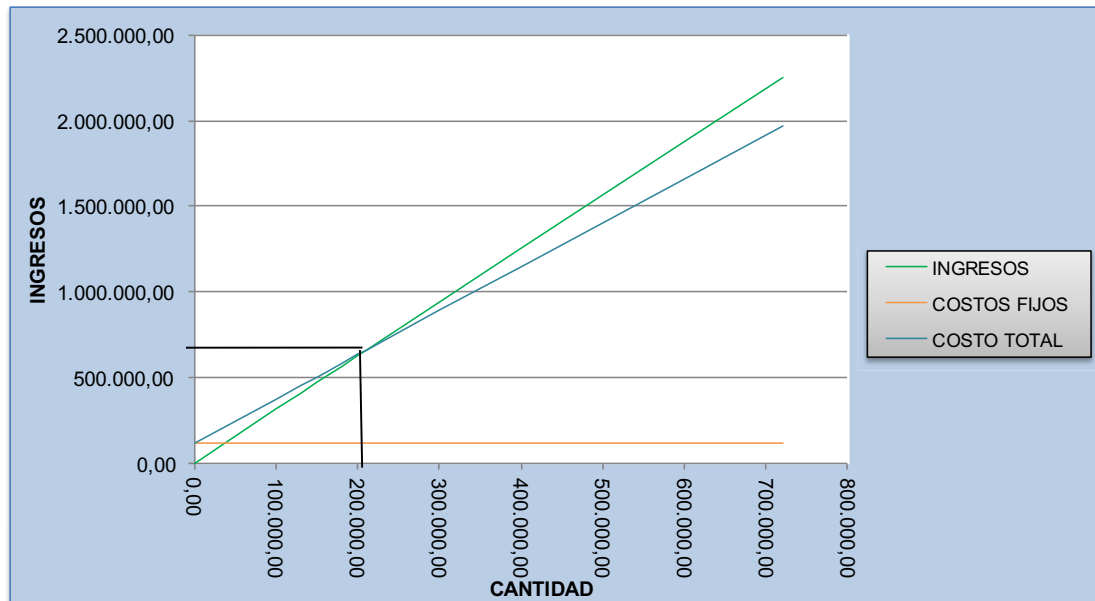
Al aplicarla con los valores correspondientes se obtiene como resultado:

Costo Fijo	\$ 115.669,67
Precio	\$ 3,13
Costo Variable Unitario	\$ 2,58
PEQ=	209463

Ya una vez realizados los cálculos correspondientes a los valores de “X” y “Y” se procede a graficar el punto de equilibrio de tal manera que se pueda demostrar que en la intersección entre los costos totales y ventas totales se encuentra el punto de equilibrio de la empresa.



GRAFICO N.13



Elaborado por: Los Autores

Tal como se observa en el gráfico las líneas del costo total con el ingreso total dan a conocer que la empresa debe vender como mínimo 209.463 unidades de atún en pouch a un precio de \$3,13 para así alcanzar ventas de \$ 655.619,28 dólares, llegando de esta manera a alcanzar el equilibrio total sin denotar perdida ni ganancia en el ejercicio contable.

5.9.5. Ratios Financieros

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez demuestran a la empresa el nivel de optimización que se está generando con la inversión realizada en relación a la operatividad del negocio.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 298.079,40}{\$ 155.085,70} = \$1,92$$



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Los datos que se reflejan anteriormente dan a conocer que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1,92 para responder por las obligaciones. Por ende se cuenta con liquidez necesaria para operar.

Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad indican la efectividad de la inversión realizada, el funcionamiento del capital y el margen de utilidades que se genera con la puesta en marcha del plan.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\$ 186.918,75}{\$ 155.085,70} = 121\%$$

Como se puede notar el rendimiento del patrimonio invertido es de más de un 100%, es decir el negocio genera un impacto económico positivo para los socios accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} = \frac{\$ 186.918,75}{\$ 310.171,40} = 60\%$$

La inversión representa un 60% de rendimiento, pues al considerar las ganancias alcanzadas se demuestra que los activos están en óptimo funcionamiento y apegados a los objetivos del negocio.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{\$ 186.918,75}{\$ 2.253.600,00} = 8\%$$

La utilidad neta alcanzada en el ejercicio económico del negocio es de un 8% lo cual demuestra la rentabilidad alcanzada a través de la exportación del atún en pouch al mercado Argentino.



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

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

Una vez realizado el estudio económico del presente plan de negocios se puede concluir que los resultados son claramente positivos, demostrando factibilidad total en este estudio, durante el desarrollo de los diferentes puntos se abarcan valores destacables como:

El Valor Actual Neto que se alcanza es de \$ 393.168,70 cifra de vital importancia para el inversionista al momento de decidir sobre el uso de sus acciones. Por otra parte se mide la viabilidad de manera porcentual lo cual indica que se cuenta con una TIR de 51,51% tasa que está dentro de los rangos ajustados a la realidad.

Se prevé un retorno de la inversión en un mediano plazo, según los resultados la empresa recupera los valores puestos en acciones al segundo año de operación del plan, haciendo este resultado aún más atractivo el proyecto y su respectiva ejecución. Además se determina el equilibrio de la empresa a través del cálculo de Punto de equilibrio, determinando cuanto se debe vender para cubrir a totalidad los costos, se conoce por ende que es necesario llegar a ventas de \$ 655.619,28 para poder cubrir las obligaciones dentro de un periodo contable.

Y finalmente se conoce de los márgenes de rentabilidad, el estudio económico indica que durante el primer año se alcanza un 8% de margen neto de ganancia.



CONCLUSIONES

Una vez finalizado el plan de negocios para la exportación de atún en pouch al mercado Argentino se puede concluir lo siguiente:

- ❖ El mercado Argentino se encuentra dentro de los más atractivos del sector, pues su población cuenta con un alto nivel de consumo y la demanda insatisfecha es considerablemente alta.
- ❖ Existe una diversa gama de marcas pero en presentaciones habituales, la presentación en pouch ha sido poco explotada en el mercado lo cual ofrece una oportunidad en especial en el segmento de mercado HORECA.
- ❖ El estudio ha permitido demostrar que para la exportación del producto se requiere de un área física adecuada para un correcto almacenaje y posterior carga de los contenedores. Por otra se conoce que existe un sinnúmero de empresas con perfiles necesarios para que sean los proveedores adecuados.
- ❖ Finalmente se concluye que el modelo económico requerido es lograr una inversión con un aporte social que represente un 50% de acciones y el restante procedente de crédito bancario. Dicha inversión generará rentabilidad a mediano plazo, demostrado de acuerdo a los resultados del estudio económico que refleja un VAN de \$ 393.168,70 y una TIR de 51,51% recuperando la inversión en un tiempo aproximado del dos año y dos meses.



RECOMENDACIONES

Como aporte final es necesario dar a conocer la objetividad en base a las tácticas necesarias, recomendables dentro de la ejecución del modelo de negocio:

- ❖ Se recomienda ingresar al mercado Argentino con estrategias de posicionamiento y liderazgo orientadas al consumidor, sin dejar de lado el control vigilante de la competencia, pues se manejará un producto diferenciado. Esto permitirá cubrir en gran medida la demanda insatisfecha del sector.
- ❖ Dentro del plan comercial se hace preciso trabajar con los proveedores con el Incoterm FOB, pues ayudará a equilibrar responsabilidades entre parte y parte. También es aconsejable contratar una agencia de publicidad de dicho mercado para que genere acciones que impulsen fácilmente a la compra.
- ❖ Realizar negociaciones beneficiosas tanto para los proveedores como para la empresa, con la finalidad de generar relaciones a largo plazo, esto con el fin de obtener el producto de la más alta calidad y estándares para consolidar a la marca a nivel internacional.
- ❖ Orientar acciones que den paso a la obtención de los recursos necesarios para el enfoque económico del negocio, tratar de seguir cuidadosamente las líneas de acción en cuanto a los modelos de producción establecidos para cada periodo con el fin de generar la rentabilidad esperada.



BIBLIOGRAFÍA

Instituto Español de Comercio Exterior. 2010

Ángel CABANI. Aportes para un análisis del desarrollo tecnológico argentino. 2011

Kotler Philip y Keller Lane Kevin. Dirección de Marketing, Duodécima Edición, Paerson Educación, 2006, Pág. 310

LÍDERES, El Atún tiene más consumo, El Comercio, Octubre 2005, pág. 7

Revista OI DLES (Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Por Bernardo Kosacof. 2007

MICIP, Competitividad Industrial del Ecuador, Quito, Julio 2004, Pág., 53

U.S: Food and Drug Administration (FDA).

WEBGRAFÍA

Del sitio surdelsur.com. http://www.surdelsur.com/ubicacion/ubi_in/index.html

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Argentina.

El Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Del sitio: http://tn.com.ar/politica/subio-el-desempleo-en-el-primer-trimestre_389177

Del sitio: <http://www.infobae.com>

Del sitio. Elcomercio.com: http://www.elcomercio.ec/negocios/exportaciones-BCE-petroleo_ecuatoriano-produccion_0_901109999.html

<http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2006/octubre/pescado.htm>



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

<http://www.infopesca.org/node/851>

<http://www.puertodemanta.gob.ec/>

<http://www.puertobuenosaires.gov.ar/default.php>

<http://www.proecuador.gob.ec>

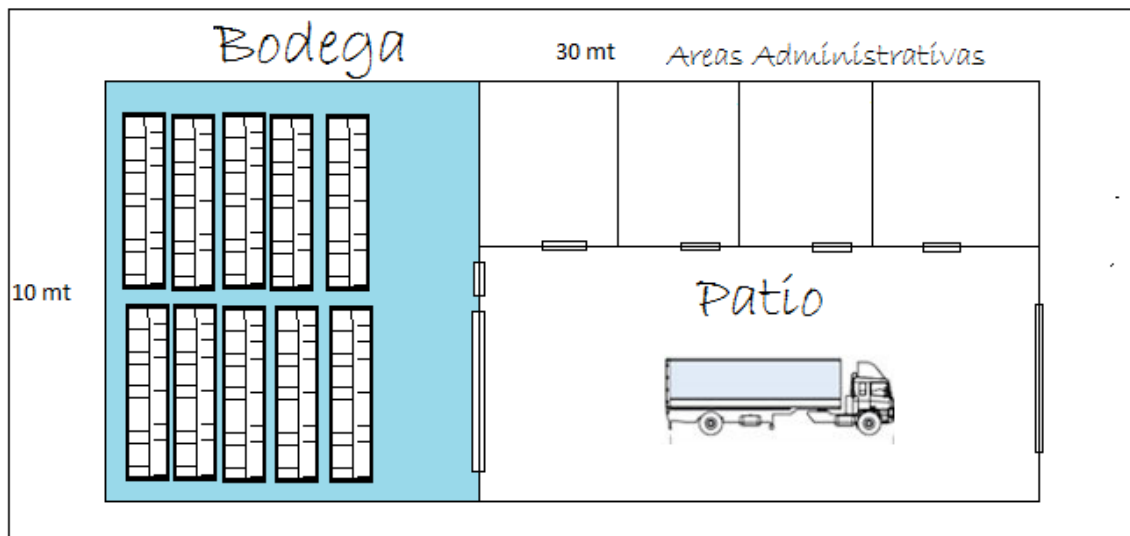
Glosario Mercadotecnia. 2012. Definición de Eslogan. Extraído el día 10 de Enero del 2014, desde el sitio: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/eslogan/>



ANEXOS

Anexo 1

Diseño de instalaciones (Layout)



Anexo 2





UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Pallets

Anexo 3



Anexo 4





UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI
Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales

Transporte en Montacargas

Anexo 5



Almacenamiento del Producto

Anexo 6



Carga del Producto a Exportar