

# UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ



FACULTAD DE ECONOMIA  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR  
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

## TEMA:

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DEL PEZ  
ESPADA EMPACADO AL VACIO AL MERCADO DE FLORIDA,  
ESTADOS UNIDOS"

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

## AUTORES:

- PAZMIÑO SALTOS JESUS ALEJANDRO
- PARRAGA MALDONADO DIEGO ANDRES

## DIRECTOR DE TESIS:

ING. Erick Menéndez.

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2015

## IDENTIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS

NOMBRES:	JESUS ALEJANDRO	
APELLIDOS:	PAZMIÑO SALTOS	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	CHONE	
FECHA DE NACIMIENTO:	11/08/1983	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1310677941	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	
TELÉFONOS:	0983609057	
CORREO ELECTRÓNICO	jealpasa@hotmail.es	
RESIDENCIA:	MANTA	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	CDLA LAPRADERA II MZ "V" #31	
TÍTULOS ACADÉMICOS	BACHILLER EN INFORMÁTICA.	
ESTUDIOS ACTUALES:	EN PROYECTO DE MAESTRIA	
COMPETENCIAS LABORALES:	RESPONSABLE, HONESTO, Y COLABORADOR, DEDICADO A CUMPLIR CON TODAS SUS ACTIVIDADES PROPUESTAS	
EXPERIENCIA LABORAL:	ACTIVIDADES VARIAS	
ACTIVIDADES ACTUALES:	SUPERVISOR DE SEGURIDAD ULEAM. COLABORADOR EN FERRUZAM	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	OBTENER LA TITULACION	

## IDENTIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS

NOMBRES:	DIEGO ANDRES	
APELLIDOS:	PARRAGA MALDONADO	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANTA	
FECHA DE NACIMIENTO:	30/01/1984	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1311366569	
ESTADO CIVIL:	CASADO	
TELÉFONOS:	0994008723	
CORREO ELECTRÓNICO	nickydip@hotmail.com	
RESIDENCIA:	MANTA	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	AV 24, ALTOS DE CABLE FAMILIA	
TÍTULOS ACADÉMICOS	BACHILLER EN FISICO MATEMATICO.	
ESTUDIOS ACTUALES:	EN PROYECTO DE MAESTRIA	
COMPETENCIAS LABORALES:	EFICAZ, EFICIENTE, TRABAJO BAJO PRESION, CUMPLIDOR DE METAS	
EXPERIENCIA LABORAL:	ACTIVIDADES INMERSAS EN EL AREA DE LA EXPORTACION DE PESCA FRESCA	
ACTIVIDADES ACTUALES:	REPRESENTANTE UNICO DE FERVACARGO EN MANTA	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	OBTENER LA TITULACION	

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACION DEL PEZ ESPADA EMPACADO AL VACIO AL MERCADO DE FLORIA, ESTADOS UNIDOS**”, ha sido desarrollado por los egresados, **Jesús Alejandro Pazmiño Saltos**, y **Diego Andrés Parrara Maldonado** bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad.

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

---

**Ing. Erick Menéndez**  
DIRECTOR DEL PROYECTO

---

**Lcda. Ketty Cedeño**  
PROFESOR LECTOR 1

---

**Ing. Hugo Farfán Triviño**  
PROFESOR LECTOR 2

---

**Ing. Jorge Armando Muñoz**  
PROFESOR LECTOR 3

## **DECLARACIÓN**

Nosotros, Jesús Alejandro Pazmiño Saltos y Diego Andrés Párraga Maldonado, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra; 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 nuestro derecho de propiedad intelectual correspondiente 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.

**Jesús Alejandro Pazmiño Saltos**  
**Autor del Proyecto**

**Diego Andrés Párraga Maldonado**  
**Autor del Proyecto**

# **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Eco. Wilfrido Figueroa Pico Mg.

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

---

Ing. Erick Menéndez Delgado Mg.

**COORDINADOR DE LA CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

---

Ing. Erick Menendez  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

Lic. Ketty Cedeño  
**LECTOR DE TESIS 1**

---

Ing. Hugo Farfán  
**LECTOR DE TESIS 2**

## NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los \_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Proyecto de Grado: “ PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACION DEL PEZ ESPADA EMPACADO AL VACIO AL MERCADO DE FLORIDA, ESTADOS UNIDOS” para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** los estudiantes: JESUS ALEJANDRO PAZMIÑO SALTOS con C.C. 1310677941 y DIEGO ANDRES PARRAGA MALDONADO con C.I. # 1311366569.

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

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

---

**LCDA. KETTY CEDEÑO**  
PROFESOR MIEMBRO  
TRIBUNAL 1

---

**ECON. WILFRIDO FIGUEROA**  
DECANO DE LA FACULTAD DE  
ECONOMÍA

---

**ING. HUGO FARFAN**  
PROFESOR MIEMBRO  
TRIBUNAL 2

---

**ING. ERICK MENENDEZ**  
DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

---

**LIC. CECILIA CEDEÑO**  
SECRETARIA GENERAL DEL TRIBUNAL

## **AGRADECIMIENTO**

Agrademos Dios por ser el ente que ha guiado con su luz nuestro sendero en este difícil caminar, por cada obstáculo y dificultad que se presentó en el proceso, ya que solo así tuvimos la fortaleza de mejorar y catapultarnos a lo que hoy estamos celebrando.

A nuestras familias ya que han sido nuestro combustible diario, nuestro empuje y sobre todo el aliciente para no desmayar en la meta trazada.

Gracias a todos quienes de una u otra manera formaron parte de este lindo proyecto.

**Jesús Pazmiño / Diego Párraga.**



## **DEDICATORIA**

Solo y únicamente a DIOS el ser supremo y Todopoderoso, que con su infinita bondad y amor eterno ha iluminado nuestros días, permitiéndonos despertar cada amanecer y saber que su misericordia está con nosotros, que nos enseña a confiar en Él y en su palabra, agradecidos porque nuestra Fe se aumenta más cada mañana.

**Jesús Pazmiño / Diego Párraga.**

.

## Contenido

Índice de Ilustraciones .....	15
Índices de Tablas .....	15
Introducción .....	17
RESUMEN EJECUTIVO .....	18
1.- GENERALIDADES .....	20
1.2. Planteamiento del problema.....	20
1.2.1. Formulación Y Sistematización Del Problema .....	21
1.2.1.1. Formulación Del Problema .....	21
1.2.1.2. Sistematización Del Problema.....	21
1.2.2. Delimitación Del Problema .....	21
1.2.3. Objetivos De La Investigación .....	21
1.2.3.1. Objetivo General .....	21
1.2.3.2. Objetivos Específicos .....	22
2. Plan Estratégico.....	24
2.1. Objetivos Del Capítulo .....	24
2.2. Análisis Estratégico.....	24
2.2.1. Análisis Del Macro-Entorno .....	24
2.2.1.1. Macro-Ambiente Del Negocio (Estado De Florida – Estados Unidos) .....	24
2.2.1.1.1. Factores Sociales Y Culturales.....	24
2.2.1.1.2. Factores Demográficos.....	25
2.2.1.1.3. Condiciones Económicas .....	25
2.2.1.1.4. Auditoría De La Competencia.....	26
2.2.1.1.5. Factores Políticos.....	26
2.2.1.1.6. Tecnología Imperante.....	27
2.2.1.1.7. Relación Comercial Ecuador – Estados Unidos.....	27
2.2.1.2. Micro-Ambiente Externo (Ecuador) .....	29
2.2.1.2.1. Factor Social, Cultural, Etc.....	29
2.2.2. Análisis De La Industria .....	30
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. ....	32
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 .....	33
2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda .....	37
2.2.2.6. Síntesis De Oportunidades Y Amenazas .....	38
2.2.3. Análisis Interno.....	38

2.2.3.1.	Análisis De Cadena De Valor .....	38
2.2.3.1.1.	Actividades Primarias .....	39
2.2.3.1.2.	Actividades De Apoyo .....	40
2.2.3.2.	Análisis De Capacidades Estratégicas.....	40
2.2.3.2.1.	Recursos Tangibles.....	40
2.2.3.2.2.	Recursos Intangibles.....	40
2.2.3.2.3.	Capacidades Organizacionales .....	41
2.2.3.3.	Análisis Funcional .....	41
2.2.4.	Análisis FODA .....	42
2.2.5.	Viabilidad Estratégica De Invertir.....	43
2.3.	Planteamiento Estratégico.....	44
2.3.1.	Definición Del Negocio.....	44
2.3.2.	Visión Y Misión.....	44
2.3.2.1.1.	Visión .....	44
2.3.2.1.2.	Misión .....	44
2.3.2.2.	Objetivos Estratégicos.....	44
2.3.2.2.1.	Financieros .....	44
2.3.2.2.2.	No Financieros: Clientes, Procesos, Desarrollo De Personas, Etc. ....	44
2.3.3.	Estrategias .....	45
2.3.3.1.	Cartera De Productos .....	45
2.3.3.1.1.	Matriz Atractivo Competitivo .....	46
2.3.3.1.2.	Matriz BCG: Estrellas, Vacas Lecheras, Dilemas (Interrogantes), Pesos Muertos (Huesos).....	46
2.3.3.2.	Estrategias Genéricas De Desarrollo Liderazgo .....	47
2.3.3.3.	Estrategias De Crecimiento .....	47
2.3.3.3.1.	Crecimiento Intensivo En El Mercado De Referencia .....	47
2.3.3.3.2.	Crecimiento Integrado En La Industria .....	48
2.3.3.3.3.	Crecimiento Por Diversificación Fuera De La Industria.....	48
2.3.3.3.4.	Estrategias Competitivas .....	49
2.3.3.3.5.	Estrategias De Desarrollo Internacional .....	49
2.3.3.3.6.	Sistema De Valores.....	50
2.3.3.3.6.1.	Valores Finales.....	50
2.3.3.3.6.2.	Valores Operacionales .....	50
3.	Plan Comercial .....	52
3.1.	Objetivos Del Capitulo .....	52
3.2.	Análisis Del Mercado De Referencia.....	52
3.2.1.	Tipo Y Estructura De Mercado .....	52

3.2.2.	Identificación Y Análisis De Segmentos De Mercado Objetivos .....	53
3.2.3.	Identificación Y Análisis De La Competencia Directa .....	53
3.2.4.	Factores Críticos De Éxito Y Ventajas Competitivas A Desarrollar .....	54
3.2.5.	Demanda Insatisfecha Del Mercado De Referencia .....	54
3.2.6.	Demanda Que Atenderá El Proyecto .....	55
3.3.	Plan Comercial .....	55
3.3.1.	Objetivos Del Plan Comercial.....	55
3.3.1.1.	Público Objetivo.....	56
3.3.2.	Mix De Marketing .....	56
3.3.2.1.	Auditoria Y Estrategia De Producto.....	56
3.3.2.1.1.	Adaptación O Modificación Requerida .....	56
3.3.2.1.2.	Presentación Del Producto.....	56
3.3.2.1.3.	Atributos Y Beneficios Del Producto.....	57
3.3.2.1.4.	Componentes Centrales Del Producto.....	58
3.3.2.1.5.	Componente De Envase .....	58
3.3.2.1.6.	Componentes De Servicio De Apoyo.....	59
3.3.2.2.	Auditoria Y Estrategia De Precio .....	59
3.3.2.2.1.	Términos De Venta (INCOTERM) .....	59
3.3.2.2.2.	Partida Arancelaria .....	59
3.3.2.2.3.	Comparativo De Precios Con La Competencia.....	60
3.3.2.2.4.	Impacto Del Tipo De Cambio En La Fijación Del Precio .....	60
3.3.2.2.5.	Fijación Del Precio De Venta Unitario (De Exportación) .....	60
3.3.2.2.6.	Costo Total Unitario .....	60
3.3.2.2.7.	Costos Logísticos .....	60
3.3.2.2.8.	Métodos De Cobro/Pago Internacional.....	60
3.3.2.3.	Auditoria Y Estrategia De Distribución.....	61
3.3.2.3.1.	Modo De Transporte .....	61
3.3.2.3.2.	Puerto/Aeropuerto De Origen Y Destino .....	61
3.3.2.3.3.	Tipos De Regulaciones De Marcas Y Etiquetas Origen/Destino .....	61
3.3.2.3.4.	Tipo De Embalaje Requerido .....	63
3.3.2.3.5.	Medio De Transporte .....	63
3.3.2.3.6.	Documentación Requerida.....	63
3.3.2.3.7.	Exigencias De Seguro .....	64
3.3.2.3.8.	Tipos De Requisitos Sanitarios Y Fitosanitarios .....	64
3.3.2.3.9.	Tipos De Requisitos Normas Legales, Calidad Y Buenas Prácticas.....	64
3.3.2.3.10.	Cadena De Distribución.....	66
3.3.2.3.11.	Canal De Distribución Específico .....	67

3.3.2.3.12.	Proveedores De Servicios Al Comercio Exterior Requeridos.....	67
3.3.2.3.13.	Operativa De Comercio Exterior .....	68
3.3.2.3.14.	Modelos De Comercio Electrónico.....	69
3.3.2.4.	Auditoria Y Estrategia De Promoción.....	70
3.3.2.4.1.	Concepto De Posicionamiento.....	70
3.3.2.4.2.	Estrategia De Mix De Publicidad.....	70
3.3.2.4.3.	Estrategia De Promociones De Venta.....	70
3.3.2.4.4.	Estrategias De Venta Personal .....	70
3.3.2.4.5.	Estrategia De Medios Interactivos (Internet).....	71
3.3.2.4.6.	Participación En Ferias Comerciales Internacionales.....	71
3.3.2.4.7.	Otros Métodos Promocionales.....	71
<b>4.</b>	<b>Plan Técnico Organizacional.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.</b>	<b>Objetivos del Capítulo .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.</b>	<b>Plan Técnico.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>Capacidad de Producción.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Plan de Producción.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Localización .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.4.</b>	<b>Proceso productivo/operacional .....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.5.</b>	<b>Distribución Instalaciones (layout) "Fish Food" .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.6.</b>	<b>Plan de Abastecimiento de Materia Primas.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.7.</b>	<b>Plan de Abastecimiento de Insumos. ....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.</b>	<b>PLAN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.1.</b>	<b>Arquitectura Organizacional: Organigrama. ....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.2.</b>	<b>Distribución de funciones y responsabilidades .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.3.</b>	<b>Aspecto Institucional Legal .....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.4.</b>	<b>Plan de implementación.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.5.</b>	<b>Plan de acción de corto plazo .....</b>	<b>86</b>
	Tabla No. 7: Líneas de acción y estrategias .....	86
<b>4.3.7.</b>	<b>Plan de Salida .....</b>	<b>87</b>
<b>5.</b>	<b>Capitulo 5.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1.</b>	<b>Objetivos del Capítulo .....</b>	<b>89</b>
<b>5.2.</b>	<b>Horizonte del Tiempo del Plan Financiero .....</b>	<b>89</b>
<b>5.3.</b>	<b>Plan De Inversión .....</b>	<b>90</b>
	Tabla No 16: Estado de Situación Financiera .....	90
<b>5.3.1.</b>	<b>Inversiones En Activos Fijos. ....</b>	<b>90</b>
	<b>Tabla No 17: Muebles y Enseres .....</b>	<b>90</b>
	<b>Tabla No 18: Vehículo .....</b>	<b>91</b>

<b>Tabla No 19: Equipo de Computación</b> .....	91
<b>Tabla No 20: Equipo de Oficina</b> .....	91
<b>Tabla No 21: Terreno y Edificios</b> .....	91
<b>Tabla No 22: Maquinarias</b> .....	92
<b>5.3.2. Inversiones En Activos Diferidos E Intangibles.</b> .....	92
<b>Tabla No. 23: Inversiones Diferidas.</b> .....	92
<b>5.3.3. Inversiones En Capital De Activos Fijo.</b> .....	93
<b>Tabla No. 24: Inversiones en capital de activos fijos</b> .....	93
<b>Elaborado por: Los Autores</b> .....	93
<b>5.3.4. Flujo De Depreciaciones De Activos Fijos</b> .....	94
<b>Tabla 25: Flujo de depreciaciones de activos fijos</b> .....	94
<b>5.4. Ingresos Y Costo De Venta</b> .....	95
<b>Tabla No 26: Ingreso y Costo de Venta</b> .....	95
<b>5.4.1. Financiamiento Del Proyecto</b> .....	96
<b>Tabla No 27: Financiamiento</b> .....	96
<b>5.4.2. Estrategia De Financiamiento</b> .....	96
<b>Tabla No 28: Estrategia de financiamiento</b> .....	96
<b>5.5. Proyecciones De Costos Y Gastos Operacionales.</b> .....	97
<b>5.5.1. Proyecciones De Costos Operacionales.</b> .....	97
<b>5.5.1.1. Materia Prima Directa.</b> .....	97
Tabla No. 29: Materia prima directa.....	97
<b>5.5.1.2. Mano De Obra Directa.</b> .....	97
Tabla No. 30: Mano de Obra Directa.....	97
<b>5.5.1.3. Gastos Indirectos De Fabricación.</b> .....	98
Tabla 31: Mano de Obra Directa.....	98
Tabla 32: Gastos Básicos.....	98
Tabla No. 33: Suministros de Oficina.....	99
<b>5.6. Proyección De Gastos Operacionales</b> .....	99
<b>5.6.1. Gastos Administrativos</b> .....	99
Tabla No. 34: Gastos Administrativo.....	99
Tabla 35: Estado de Pérdidas y Ganancias del proyecto.....	100
<b>5.8. Flujos De Fondo Del Proyecto.</b> .....	101
Tabla 36: Flujo de Caja del Inversionista.....	101
Tabla 37: Utilidad Neta.....	102
<b>5.9. Evaluación Financiera Del Proyecto</b> .....	103
<b>5.9.1. VAN, TIR Y PAY BACK</b> .....	103
Tabla 38: VAN, TIR y PAY BACK.....	103

Tabla 39: PAY BACK.....	103
<b>5.9.2. Punto De Equilibrio.</b> .....	104
Tabla 40: Punto de Equilibrio .....	104
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Matriz BCG .....	46
Ilustración 2: Matriz del crecimiento intensivo en el mercado .....	47
Ilustración 3: Funda especial transparente para exportar pescado .....	56
Ilustración 4: Rodaja entera de Pez Espada .....	58
Ilustración 5: Fundas Termo Encongible.....	58
Ilustración 6: Componentes del indicador de tiempo – temperatura.....	58

### Índices de Tablas

Tabla 1: Variables dependiente e independientes.....	
Tabla 2: Datos utilizados para generar la proyección lineal .....	34
Tabla 3: Captura de la especie Xiphias proyectada .....	34
Tabla 4: Importaciones de Estados Unidos de pez espada .....	35
Tabla 5: Importaciones proyectadas .....	36
Tabla 6: Exportaciones de pez espada a Estados Unidos.....	36
Tabla 7: Exportaciones proyectadas.....	37
Tabla 8: Calculo del consumo aparente proyectado.....	37
Tabla 9: Características del producto .....	46
Tabla 10: Países proveedores de pescado a Estados Unidos.....	53
Tabla 11: Cálculos para obtener la demanda insatisfecha .....	54
Tabla 12: Proyección de demanda insatisfecha a cubrir por la empresa .....	55
Tabla 13: Nutrientes del pez espada. Cantidades en 100 gr. ....	57
Tabla 14: Partida arancelaria para exporta Pez Espada.....	59
Tabla 15: Produccion de los volumenes en exportacion .....	82

Tabla 16: Estado de Situación Financiera .....	
Tabla 17: Muebles y Enseres .....	
Tabla 18: Vehículo .....	
Tabla 19: Equipo de Computación .....	
Tabla 20: Equipo de Oficina .....	
Tabla 21: Terreno y Edificios .....	
Tabla 22: Maquinarias .....	
Tabla 23: Inversiones Diferidas. ....	
Tabla 24: Inversiones en capital de activos fijos.....	—
Tabla 25: Flujo de depreciaciones de activos fijos. ....	—
Tabla 26: Ingreso y Costo de Venta.....	
Tabla 27: Financiamiento.....	
Tabla 28: Estrategia de financiamiento.....	
Tabla 29: Materia prima directa.....	
Tabla 30: Mano de Obra Directa.....	
Tabla 31: Mano de Obra Directa.....	
Tabla 32: Gastos Básicos. ....	
Tabla 33: Suministros de Oficina. ....	
Tabla 34: Gastos Administrativo .....	
Tabla 35: Estado de Pérdidas y Ganancias del proyecto.	
Tabla 36: Flujo de Caja del Inversionista .....	
Tabla 37: Utilidad Neta .....	
Tabla 38: VAN, TIR y PAY BACK .....	
Tabla 39: PAY BACK.....	
Tabla 40: Punto de Equilibrio .....	



## Introducción

En Ecuador, debido a la acción de las corrientes marinas, que actúan sobre las zonas adyacentes a la costa, han generado una gran riqueza marina, que comprende variedad de especies de peces y sardinas.

En toda la extensión de las costas ecuatorianas (2859 kilómetros), se realiza la actividad pesquera; siendo los principales centros pesqueros ubicados en el Golfo de Guayaquil, en la Península de Santa Elena, en el puerto de Manta (Manabí) y en el puerto de Esmeralda. Esta actividad genera alrededor de 130.000 trabajos directos y 500.000 indirectos.

Ecuador es reconocido internacionalmente por las exportaciones de productos del mar de alta calidad y con estrictas medidas de seguridad que cumplen con las exigencias del mercado internacional. Tradicionalmente, procesa un total de 300.000 toneladas pero en el 2012 superó las 400.000 lo que generó divisas de USD \$1126 millones en exportación de atún y USD 1276,9 millones por las ventas de camarón, siendo nuestro mayor cliente Estados Unidos, que es uno de los principales mercados más importantes para vender productos, especialmente importados, pues los consumidores norteamericanos son los principales compradores de productos elaborados en otros países.

En el 2011, Ecuador se convirtió en el tercer proveedor de preparaciones de pescado y conservas de atún en Estados Unidos, que representaron el 11% de las importaciones de este país.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Desarrollo e Integración junto con Pro Ecuador promueven nuevos productos que se puedan convertir en exportables, entre los que se destaca los filetes de pez espada, que para finales del 2013 generaron divisas por exportación de casi USD \$ 1400.000 dólares.

La propuesta de producto a exportar, son lonjas de carne de pez espada, los mismos que serán empacados al vacío con el fin de preservar mucho más tiempo su sabor y frescura.

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se ha elaborado con el fin y objetivo de facilitar la exportación del Pez espada empacado al vacío al mercado de Florida, Estados Unidos; y para eso se ha elaborado el siguiente Plan de Negocio que consienta efectuar el objetivo delineado.

Se ha analizado previamente toda la información, tanto la principal, la secundaria y las de complemento, y obtenido la información detallada que a continuación se observara.

La presente tesis contiene cinco capítulos, en los cuales se desarrollaron los temas esenciales del presente proyecto.

Primer capítulo: se instituyeron los objetivos y se discutieron los antecedentes necesarios para demostrar la posibilidad del proyecto planteado.

Segundo capítulo: se examinaron y se narraron el micro y macro-entorno de la ciudad objetivo, en donde se exportara el Pez espada empacado al vacío, que para el caso de este estudio es la ciudad de Florida, Estados Unidos.

En el tercer capítulo: se hace una descripción del mercado, la oferta, demanda general, demanda insatisfecha, demanda promedio, crecimiento poblacional, y crecimiento en la oferta de la empresa en los siguientes años.

Capítulo cuatro: se examina aspectos técnicos y organizacionales de la compañía, además del detalle del proceso de elaboración del producto, equipos, materia prima, insumos, entre otros.

Capítulo cinco: se instauro el plan financiero del proyecto, permitiendo comprobar la viabilidad y rentabilidad de la puesta en marcha del proyecto.

Lo expuesto en el proyecto se integra con las conclusiones y recomendaciones, mismas que hacen referencia a los resultados alcanzados de acuerdo a los objetivos planteados en cada uno de los capítulos.



# CAPITULO

## I

### Generalidades

## **1.- GENERALIDADES**

### **1.2. Planteamiento del problema**

El Ecuador tiene una gran capacidad productiva en cuanto a la pesca blanca se refiere, convirtiéndose en uno de los pocos en el mundo que exporta pesca blanca en todas las variedades existentes. La pesca en la costa ecuatoriana, específicamente en la Provincia de Manabí es uno de los sectores que ha generado grandes beneficios, debido a su gran dinámica y crecimiento, convirtiéndolo en uno de los sectores más relevantes en la economía local y nacional.

Los diferentes ecosistemas, permiten que la pesca fresca del Ecuador se dé a lo largo de las aguas marinas del país, además el pez espada es un pez que no tiene veda lo que permitirá obtenerlo todo el año, llegando a pescarse en todas las estaciones del año. Debido a la ubicación geográfica del Ecuador, su pesca es una de las mejores producidas en América del Sur y de los más demandados en el exterior.

Entre la nueva oferta exportable naciente, del mercado estadounidense se encuentra el pez espada, el mismo que ha tenido un crecimiento entre el período del 2007-2011 (684%), 2011 (788) y sigue en ascenso. En lo que va del 2012, el precio de la comida se ha incrementado en un 2,5%, ellos buscan productos de calidad, innovadores y originales, lo cual nos da una ventaja frente a la competencia.

Nuestro producto está dirigido a todo el sector en general que gusta saborear en su menú diario el buen sabor de un plato elaborado a base de pez espada. Se encuentra listo para ser consumido previa cocción; otorgando excelente calidad y bajos precios, así como sus beneficios nutricionales y alimenticios a la sociedad.

El presente trabajo investigativo, que mediante un plan de negocios, nos va a permitir internacionalizar nuestro producto al mercado estadounidense, específicamente Miami, utilizando estrategias eficientes y eficaces.

Para su distribución y consumo el pez espada será envasado en fundas termoencogibles, selladas al vacío, para cumplir con el requerimiento del mercado. Frente a este panorama urge la necesidad de fortalecer la elaboración y venta de nuestro producto. Cualquiera que sea la figura legal, se debe viabilizar la obtención de una mayor cantidad de producción y facilitar su comercialización.

## 1.2.1. Formulación Y Sistematización Del Problema

### 1.2.1.1. Formulación Del Problema

¿Será el presente plan de negocios la herramienta idónea para solucionar la problemática actual que presenta la comercialización internacional del pez espada en el mercado de Florida, Estados Unidos?

### 1.2.1.2. Sistematización Del Problema

- 1) ¿Existe un estudio y estrategia de mercado para poder internacionalizar el pez espada en presentación de empaque al vacío, para consumirlo como producto final?
- 2) ¿Cuál será la aplicación de estrategias para la comercialización del pez espada y poderlo segmentar, promocionar y posicionar en el nicho de mercado externo?
- 3) ¿Cómo implementar una estructura organizacional para direccionar el emprendimiento productivo y comercial apoyado de los mecanismos logísticos acordes a las necesidades del mercado propuesto?
- 4) ¿Existe la propuesta de un estudio financiero que sea viable y sostenible para poder canalizar una estructura empresarial firme, concisa y segura?

## 1.2.2. Delimitación Del Problema

**Tema:** "Plan de negocios para la exportación del Pez Espada empacado al vacío al mercado de Florida, Estados Unidos"

**Área:** Exportación y Negocios Internacionales

**Espacio:**

- **ORIGEN:** Manta-Manabí - Ecuador
- **DESTINO:** Florida –Estados Unidos

**Sector:** Producción y comercialización del Pez Espada (Empacado al Vacío)

**Problema:** ¿Es factible la exportación y comercialización de pez espada empacado al vacío al mercado de estadounidense?

**Tiempo:** 2015

## 1.2.3. Objetivos De La Investigación


### 1.2.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la comercialización internacional del Pez Espada empacado al vacío al mercado de Florida, Estados Unidos.

### 1.2.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar claramente las características de comportamiento del consumidor y las restricciones del mercado meta por medio de un estudio de mercado.
2. Implementar estrategias de marketing innovadoras, que involucren opciones de empaque, modo de distribución y de comercialización diferenciada.
3. Determinar la viabilidad técnica, cadena de producción, tecnología adecuada y los recursos necesarios para el abastecimiento del Pez Espada en los procesos logísticos durante la exportación, hasta la distribución del país seleccionado.
4. Diseñar un análisis financiero para determinar los escenarios en los cuáles el producto puede ser una oportunidad real de negocio.





# **CAPITULO II**

## **Plan Estratégico**

## 2. Plan Estratégico

### 2.1. Objetivos Del Capítulo

- Observar y entender el análisis al macro-entorno del mercado exterior, considerando los aspectos sociales, culturales, económicos y legales, como así también sus competencias y tecnologías.
- Establecer la situación interna del mercado, proporcionándonos la cadena de valor y todas sus actividades principales de apoyo, así como también sus capacidades, recursos tangibles e intangibles y análisis funcional.
- Proyectar el análisis estratégico en una forma puntualizada, conociendo todas las oportunidades y debilidades del proyecto.
- Conocer las estrategias que debemos emplear en el crecimiento de nuestra empresa, para ser competitivo en el mercado internacional.
- Crear integridades, normas, aptitudes, responsabilidades con la que se llevará y orientará al progreso de la comercialización internacional.

### 2.2. Análisis Estratégico

Por medio del análisis estratégico podremos analizar cada una de las oportunidades, así como también las dificultades que se presentarían durante la puesta en marcha de nuestro plan de negocios, para lo cual es necesario hacer un estudio interno y externo de la ciudad de Miami, y determinar las estrategias a utilizar para posesionarnos en el mercado anglosajón.

#### 2.2.1. Análisis Del Macro-Entorno

Para realizar el análisis del macro – entorno emplearemos algunas herramientas, como son: las cinco fuerza de Porter, el FODA, cadena de valor, entre otros.

##### 2.2.1.1. Macro-Ambiente Del Negocio (Estado De Florida – Estados Unidos)

###### 2.2.1.1.1. Factores Sociales Y Culturales

La actividad cultural de Florida se concentra en varias ciudades, especialmente en Miami, Tampa, Saint Petersburg, Orlando, Sarasota y Jacksonville, cada una de estas ciudades tienen su correspondiente universidad. El museo de mayor importancia es el de Historia Natural de Florida, en Gainesville.



### 2.2.1.1.2. Factores Demográficos

Florida es un estado de Estados Unidos que se encuentra en la región sur-atlántica. Es el más meridional de los estados continentales y limita al norte con Georgia y Alabama; al este con el Océano Atlántico; al sur con el estrecho de Florida (que lo separa de Cuba), y al oeste con el golfo de México y Alabama. Su extensión territorial es de 170.313 km cuadrados, es una gran península que se extiende unos 645 km entre el océano Atlántico y el Golfo de México, al sur.

**Población:** Miami es la cuadragésimo segunda ciudad más poblada de Estados Unidos (408.568 habitantes censo del año 2010). El área metropolitana de Miami, que incluye los condados de Miami-Dade, Broward y Palm Beach, tiene una población combinada de más de 5,4 millones de habitantes, siendo la cuarta mayor del país (detrás de Chicago) y la mayor del sureste de los Estados Unidos.

**Puerto de Dante B. Fascell:** El puerto más importante de Miami, es un contribuidor importante a las economías del local y del estado. En promedio, casi cuatro millones de pasajeros de la travesía pasan a través del puerto y sobre 9 millones de toneladas de cargo y sobre 1 millón de TEUs pasan a través del puerto. Esta combinación de las actividades de la travesía y del cargo apoya aproximadamente 98.000 trabajos, y tiene un impacto económico en el condado de Miami-Dade de sobre \$12 mil millones.

### 2.2.1.1.3. Condiciones Económicas

Miami es conocido como uno de los principales centros comerciales del continente Americano. La capacidad que posee su puerto, el aeropuerto y los muelles dotan a Miami de una gran infraestructura y base para los negocios.

Aduanas de Miami, procesa el 45% de todas las exportaciones que se realizan de los Estados Unidos hacia el resto de Latinoamérica y el Caribe. La Miami Free Trade Zona, es la zona comercial privada liberada que posee la ciudad y está ubicada al oeste del Aeropuerto y posee unos 250 clientes internacionales.

La zona comercial y bancaria en Miami está ubicada en el centro entre las oficinas municipales y entre ellas se destacan Johnson & Johnson, Sony, AT&T, Texaco, Apple, Toshiba, el banco Bricknell Avenue, entre otras más de 450 compañías que operan desde aquí. Sin embargo, el mayor ingreso económico de Miami es el turismo, en los últimos años generó ingresos por más de 12 billones de dólares anuales.

#### **2.2.1.1.4. Auditoría De La Competencia**

El ingreso al mercado americano, tiene gran rivalidad, empezando con China, que es el principal proveedor de las importaciones de Estados Unidos, en el 2011 representó el 18.44% de éstas, seguido por Canadá con un 14.10%, México con un 11.73%, Japón 5.85%, Alemania con el 4.44% y República de Corea con el 2.5%, mientras que las exportaciones de Ecuador en este mismo año representaron el 0.44%

Sumándose a lo anterior, existen las exportaciones de otros países de América Latina a Estados Unidos siendo México su mayor proveedor, en el año 2011 su representación fue del 59.79%, seguido de Venezuela con 9.88%, Brasil con 7.32%, Colombia con 5.34%, Costa Rica con 2.34% y por último Ecuador con 2.26%

Si bien Chile, Costa Rica y Argentina son proveedores de filete de pescado a los Estados Unidos, ninguno exporta de la especie Swordfish (pez espada) y aunque este producto es poco tradicional, desde el año 2011 el Gobierno ecuatoriano está impulsando su exportación al país anglosajón.

Las rivalidades de los competidores, la amenaza de nuevos productos, proveedores, entre otros, se ampliará más en las fuerzas de Porter.

#### **2.2.1.1.5. Factores Políticos**

El estado anual de gastos y recaudación tributaria de un Gobierno, sumado a leyes y regulaciones que aprueban y apoyan estos gastos e impuestos, constituyen el llamado presupuesto federal en Estados Unidos y en Ecuador presupuesto de Gobierno Central. Este presupuesto tiene como propósitos financiar las actividades del Gobierno federal y alcanzar objetivos macroeconómicos que incluyen generar empleo, crecimiento económico sostenido y la estabilidad en el nivel de precios que se conoce como política fiscal.

Las políticas macroeconómica y fiscal determinan que, del escenario macroeconómico plurianual se determinará la política macroeconómica y la política fiscal, referente a los ingresos, gastos, endeudamiento e inversión pública, que guiará la elaboración de la proforma del Presupuesto General del Estado para el ejercicio fiscal correspondiente al primer año de ese escenario.

En el caso de Estados Unidos la política fiscal es preparada por el Presidente y el Congreso, según un calendario anual. Desde que el presidente entrega la propuesta del presupuesto federal al Congreso, pasan 8 meses para cumplir con su análisis y

aprobación por parte del Congreso. Este método se diferencia con el de Ecuador, que tarda de 3 a 6 meses. En Estados Unidos el Presidente propone un presupuesto al Congreso en el mes de febrero, su aprobación se da en septiembre y el Presidente puede aprobar o vetar las leyes del presupuesto emitidas por el Congreso.

Para el caso de Miami, el Gobierno de la ciudad utiliza un sistema de comisionado encabezado por el alcalde de la ciudad. La comisión ciudadana consiste en cinco comisarios y son elegidos de un único miembro por distrito.

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

Según estudios realizados a nivel mundial en el año 2012 se determinó que Estados Unidos es el líder en campos de la ciencia y tecnología, su inversión en estas áreas representa el 40% de todo el gasto mundial en investigación y desarrollo científico. Posee el 70% de los ganadores del Premio Nobel en estas categorías y alberga 30 de las 40 universidades más prestigiosas del planeta.

Es líder en el uso de tecnología de telecomunicaciones que involucra redes, teléfonos móviles y computadores, según el estudio realizado por Nokia Siemens Networks, en donde Estados Unidos encabeza la tabla con 7,47 puntos sobre 10, y Dinamarca con 7,18.

#### **2.2.1.1.7. Relación Comercial Ecuador – Estados Unidos**

Los principales productos no petroleros y tradicionales exportados por Ecuador hacia Estados Unidos son: banano, camarón, cacao y atún.

#### ***Ley Andina de Promoción Comercial y Erradicación de las Drogas (ATPDEA)***

Inicialmente Estados Unidos crea la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA) el 4 de diciembre de 1991, para la entrada libre de aranceles de mercancías originarias de países beneficiarios. Es un sistema unilateral cuya ejecución depende de los criterios establecidos por el país otorgante. El ATPA expiro el 4 de diciembre del 2001 y cuando entro en vigencia la Ley de Comercio de 2002 el 4 de diciembre del 2001, se renovó el ATPA hasta el 31 de diciembre del 2006, con el nuevo nombre de ley Andina de Promoción Comercial y Erradicación de las Drogas o Andean Trade Promotion and Drug Enforcement Act (ATPDEA).

El ATPDEA amplió beneficios a productos textiles procedentes de países beneficiarios del ATPA y actualmente cubre un universo de miles de partidas que tienen acceso al mercado de Estados Unidos sin aranceles. Permite el ingreso libre de 4180 productos aproximadamente incluyendo las flores. La prórroga ATPDEA finalizó en diciembre de 2010, se negoció una ampliación hasta febrero de 2011 y en octubre de 2011 se renovaron estas preferencias hasta julio de 2013.

En el mes de junio del año 2013, Ecuador no renovó el acuerdo (ATPDEA), lo que ha generado preocupación en el sector productor y exportador que se beneficiaba de estas preferencias arancelarias. Entre los productos afectados por la renuncia a los aranceles, están las flores, el brócoli y el atún.

Aunque el Gobierno ha propuesto una reforma a la Ley de Abono Tributario, para mitigar los impactos económicos, y ha realizado análisis que muestran que el 77% de los productos ecuatorianos que ingresan al mercado americanos no se beneficiaban de este acuerdo, lo que realmente le preocupa al sector productivo es la pérdida de competitividad de algunos productos dentro del mercado americano.

### ***Sistema generalizado de preferencias***

Generalized System of Preferences (GSP) es un programa comercial de Estados Unidos que tiene por objeto ayudar a las naciones en desarrollo a mejorar su condición económica mediante la importación de productos de estos países que ingresan libres de aranceles. Una particularidad es que este sistema es renovado anualmente por el Congreso y al ser un programa unilateral de preferencias está sujeto a criterios del país otorgante que podrían variar en el transcurso del año.

En el mes de agosto del año 2013 el Congreso de los Estados Unidos, no renovó este acuerdo para Ecuador. Lo que provocó que productos como: la madera, cerámica, mangos, juegos de frutas, frutas deshidratadas y 579 productos más, paguen impuestos para ingresar al mercado norteamericano. Lo que ha generado pérdidas millonarias para el país, pues la mayoría de los exportadores tuvieron que salir del mercado, al no ser competencia para Perú, Colombia y otros países de Centroamérica

### ***Nación más favorecida MFN***

Ecuador como miembro de la Organización Mundial del Comercio OMC, puede acceder a los diferentes tipos de aranceles establecidos por dicha organización. Estos se los identifica en el Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS).

### 2.2.1.2. Micro-Ambiente Externo (Ecuador)

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile. La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, a pesar de no tener moneda propia. A partir de 2007 se dio un cambio de timón en la política económica, pagando toda la deuda con el FMI y alejándose de sus imposiciones que limitaban el gasto público en el país. La economía ecuatoriana se ha sustentado en la agricultura, la minería y la pesca. Desde los años setenta la industria petrolera ocupó un papel vital en el desarrollo del país, pero a partir de este siglo, las exportaciones de productos agrícolas son el verdadero motor de crecimiento económico del país. Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En noviembre de 2007, Ecuador se convirtió nuevamente en miembro pleno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual se había ausentado por 14 años.

#### 2.2.1.2.1. Factor Social, Cultural, Etc.

Ecuador, oficialmente República del Ecuador, es un país situado en la región noroccidental de América del Sur. Ecuador limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una extensión de 283.561 km<sup>2</sup>. Su capital es Quito. Ecuador es surcado de norte a sur por una sección volcánica de la Cordillera de los Andes, con más de 80 volcanes, siendo el más alto el Chimborazo con 6310 msnm.<sup>6</sup> Al oeste de los Andes se presentan el Golfo de Guayaquil y una llanura boscosa; y al este, la Amazonia. Es el país con la más alta concentración de ríos por kilómetro cuadrado en el mundo. El territorio ecuatoriano incluye las oceánicas Islas Galápagos 1000 km al oeste de la costa.

**Demografía:** La población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.500 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup>. A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la

población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa, siendo Hombres: 6'830.674 Mujeres: 6'879.560.

### ***Transporte:***

**La vialidad** del Ecuador en los últimos años, ha sufrido un enorme desarrollo llegando a ser una de las mejores en América Latina y con proyecciones ya en desarrollo, bastante considerables como la de implementar vías rápidas o autopistas a lo largo de su territorio.

**Los aeropuertos** internacionales de Quito y Guayaquil han sufrido un alto aumento que ha requerido su modernización, que en el caso de Guayaquil implicó una nueva terminal aérea, considerada la mejor en Sudamérica y de las mejores de Latinoamérica y en Quito se ha dado inicio a las operaciones del nuevo aeropuerto en Tababela, siendo uno de los mayores en pista y modernos de América Latina con asesoría canadienses.

**Los puertos marítimos** son un notable punto en el comercio y turismo, es por eso que su modernización en los últimos años ha permitido que puertos como el de Manta lleguen cruceros de gran encalada, así como barcos de carga entre otros. Otro puerto de gran importancia es el de Posorja en el Golfo de Guayaquil, mayormente de carga. Puerto Bolívar en Machala es principalmente para la exportación agrícola como banano, camarón, cacao, etc. El puerto de Esmeraldas principalmente para la exportación industrial de petróleo, gas y sus derivados.

## **2.2.2. Análisis De La Industria**

En este punto podemos notar cómo se encuentra el sector pesquero ecuatoriano y la potencial oferta para sí poder ingresar al mercado estadounidense.

### **2.2.2.1. Antecedentes Generales Y Evolución De La Industria**

#### *Actividad pesquera en el Ecuador*

La actividad pesquera se inició a mediados del siglo XV con las capturas de atún y de camarón marino para posteriormente ampliarse a varias especies de pelágicos pequeños y grandes (pesca blanca) y desde los años 70 se inició la actividad acuícola con el cultivo de camarón en piscinas en las zonas inundables por la marea.

En la década de los años 70 nace la pesca de cultivo y en particular del cultivo de camarón que en poco más de dos décadas estructuró un clúster que en el año 1997 alcanzó el record en generación de divisas con un valor de 874.43 millones de dólares

americanos. Al año siguiente la cifra fue algo inferior y desde el año 1999 se ha reducido considerablemente debido al virus de la mancha blanca, llegando a los \$EE.UU. 269.14 millones en el 2001, con un grave impacto a la economía local y reduciendo las plazas de trabajo. Esta actividad se está trasladando a tierras altas en donde se emplea tecnología de punta con una inversión mucho más alta pero con mejores rendimientos.

### *Sector pesquero*

El sector pesquero está dividido en tres subsectores que son:

***Pesca de captura industrial***, que se orienta a la captura de peces migratorios, peces pelágicos pequeños (atún principalmente, uno de los principales productos de la industria conservera), especies demersales (pescado blanco como el pargo, la corvina y el dorado, entre otras especies) y pesca del camarón marino. Las capturas de la flota industrial se destinan en su mayor parte a la exportación, sea como pescados frescos y/o congelados, o como productos procesados (industria conservera).

***Pesca artesanal***, realizada en el Continente y en las Galápagos. Los desembarques de este tipo de pesca se destinan al abastecimiento del mercado interno. El subsector de la pesca artesanal está compuesto por tres tipos de pesca:

- Pesca de recolección, ejecutada por los mariscadores en el área inter-mareal. Se recolecta conchas, cangrejos, almeja, mejillones y camarones, entre otros.
- Pesca artesanal costera, emplea pequeñas embarcaciones y artes tradicionales. Su objetivo es la captura de peces pelágicos.
- Pesca artesanal oceánica, opera en mar abierto con el apoyo de buques nodriza, capturando peces demersales<sup>1</sup> y pelágicos.

Además existe el ***sector de la acuicultura*** que está formado por: cultivo de camarón, más del 90% de la acuicultura se dedica a esta actividad; piscicultura en aguas oceánicas, actividad que está en vías de desarrollo; y piscicultura en aguas continentales o aguas dulces, que se realiza en la región andina.

---

<sup>1</sup>También denominados batiales, son aquellos peces que viven en aguas profundas.

## 2.2.2.2. Análisis Estructural Del Sector Industrial, 5 Fuerzas De Porter.

### *Amenazas de nuevas entradas*

Como amenazas de nuevas entradas podemos plantear la presencia de un producto con similares características que el nuestro:

- Diferenciación de productos, Fish Food elabora lomos de pescado en donde lo más importante es la calidad de nuestra materia prima (pez espada).
- Costos de cambios: la mayoría de empresas del país son productores de atún, el costo de cambio a la elaboración de otro producto es muy fuerte pues la inversión no solo está reflejada en la planta procesadora sino también en las flotas pesqueras, distribución, almacenaje, etc.
- Acceso de canales de distribución: no se considera una barrera fuerte, pero podría tomar su tiempo estructurar las mismas.
- Políticas de gobierno: en la actualidad ciertos productos del mar como el atún están exentos del pago del IVA.

### *Poder de negociación de los clientes*

- Productos que compra de la industria son estándares o sin diferenciación: los lomos de pescado por lo general son estandarizados en formas y tamaños, sin embargo la diferencia está en la calidad del producto y el precio.
- Obtención de ganancias: se estima que la ganancia de estos productos están entre el 11 y 15% sobre el valor de venta.
- Producto de la industria es poco importante para la calidad de los productos del comprador: los consumidores finales buscan un producto de calidad a bajo costos. Los distribuidores, supermercados y dueños de tiendas les interesa es generar un buen margen de utilidad en vez de ofertar calidad.

### *Poder de negociación de los proveedores*

- Respecto a los productores de fundas para lonjas existen varias empresas que fabrican fundas para envases al vacío, lo cual nos da la oportunidad de escoger la mejor opción.
- La adquisición de materia prima juega un papel exigente, pues no se cuenta con flota propia por lo que hay que adquirirla a terceros.



### *Amenazas de productos sustitutos*

- Empresas que producen y país de procedencia: los clientes toman en cuenta la industria que produce los alimentos, como así también el país de procedencia, cuando son importados.

### *Rivalidad entre competidores*

- Carencia de diferenciación o costos de cambio: se considera la diferencia entre el precio y la calidad del producto.
- Grandes intereses estratégicos: las diferentes industrias generan una guerra de marcas y productos, la cual se ve involucrada por el interés de incremento en el rubro de ventas y posicionamiento del mercado.

### **2.2.2.3. Identificación Y Caracterización De La Competencia Incluidas Sus Estrategias**

Estados Unidos es el segundo importador de pescados y mariscos del mundo. En el año 2011 las importaciones de pescado, en general, y mariscos fue de US\$ 16,5 billones, lo que representó un incremento del 67% desde el año 2000.

Entre los principales proveedores tenemos:

- China: es el mayor productor del mundo de pescado, del cual el 50% proviene de la industria acuícola. Es el principal proveedor de pescado y mariscos con un 16% del mercado estadounidense.
- Canadá: es el mayor exportador de trucha, atún congelado, camarones, langostinos y langostas congeladas de Estados Unidos, tiene el 15% de su mercado.
- Tailandia: es uno de los principales países productores de pescado. En el año 2007 el total de producción fue de 3,9 millones de toneladas, siendo el 58,2% de pesca. Al igual que Canadá tiene el 15% del mercado norteamericano.

### **2.2.2.4. Dimensionamiento De La Oferta Actual Y Potencial**

#### *Calculo proyección de captura de pez espada en el Ecuador*

Para poder realizar el cálculo de las proyecciones de capturas del pez espada, optamos por emplear el método de regresión lineal ( $Y = a + bx$ ), teniendo en cuenta que los valores en toneladas de capturas se obtuvieron de datos del Instituto Nacional de Pesca (INP), correspondiente a la especie Xiphias, con lo que se obtuvo la siguiente tabla:

**Tabla 1: Datos utilizados para generar la proyección lineal**

<b>Años</b>	<b>X</b>	<b>Producción en tonelada (Y)</b>	<b>X.Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
<b>2006</b>	-2	718	-1435,8	4
<b>2007</b>	-1	802	-2117,9	1
<b>2008</b>	0	1257	0	0
<b>2009</b>	1	1490	802,32	1
<b>2010</b>	2	2118	2979,96	4
	<b>0</b>	<b>6385</b>	<b>228,58</b>	<b>10</b>

Empleando la fórmula para la proyecciones.

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum x \cdot y}{x^2}$$

$$a = \frac{6385}{5}$$

$$b = \frac{228,58}{10}$$

$$a = 1276,94$$

$$b = 22,858$$

$$y = a + bx$$

(a = número de toneladas y b = crecimiento de toneladas en cada periodo)

$$y = 1276,94 + 22,858 x \quad (\text{Ecuación de proyección})$$

**Tabla 2: Captura de la especie Xiphias proyectada**

<b>Años</b>	<b>Captura proyectadas en TM</b>
<b>2011</b>	1300
<b>2012</b>	1323
<b>2013</b>	1346
<b>2014</b>	1368
<b>2015</b>	1391
<b>2016</b>	1414
<b>2017</b>	1437
<b>2018</b>	1460

*Importaciones de Estados Unidos del pez espada*

**Tabla 3: Importaciones de Estados Unidos de pez espada**

<b>N</b>	<b>Años</b>	<b>X</b>	<b>Importación en toneladas (Y)</b>	<b>X.Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
<b>1</b>	2006	-2	18.637	-37274	4
<b>2</b>	2007	-1	19.902	-19902	1
<b>3</b>	2008	0	27.344	0	0
<b>4</b>	2009	1	22.566	22566	1
<b>5</b>	2010	2	24.595	49190	4
		<b>0</b>	<b>113.044</b>	<b>14580</b>	<b>10</b>

**Fuente: Pro Ecuador 2014**

Empleando la fórmula para la proyecciones.

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum x \cdot y}{x^2}$$

$$a = \frac{113044}{5}$$

$$b = \frac{14580}{10}$$

$$a = 22608,8$$

$$b = 1458$$

$$Y = 22608,8 + 1458 (X)$$

Obtenemos el siguiente resultado:

**Tabla 4: Importaciones proyectadas**

<b>Años</b>	<b>Importaciones proyectadas en TM</b>
<b>2011</b>	24067
<b>2012</b>	25525
<b>2013</b>	26983
<b>2014</b>	28441
<b>2015</b>	29899
<b>2016</b>	31357
<b>2017</b>	32815
<b>2018</b>	34273

*Exportación de pez espada a Estados Unidos*

Una vez obtenida las importaciones y la producción nacional, faltaría calcular las exportaciones que realizó Ecuador hacia Estados Unidos.

**Tabla 5: Exportaciones de pez espada a Estados Unidos**

<b>Años</b>	<b>X</b>	<b>Exportación en toneladas (Y)</b>	<b>X.Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
<b>2006</b>	-2	737	-1474	4
<b>2007</b>	-1	745	-745	1
<b>2008</b>	0	926	0	0
<b>2009</b>	1	1.106	1106	1
<b>2010</b>	2	1.350	2700	4
	<b>0</b>	<b>4.864</b>	<b>1587</b>	<b>10</b>

**Fuente: Pro Ecuador 2014**

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum x \cdot y}{x^2}$$

$$a = \frac{4864}{5}$$

$$b = \frac{1587}{10}$$

$$a = 972,8$$

$$b = 158,7$$

$$Y = 972,8 + 158,7 (X)$$

**Tabla 6: Exportaciones proyectadas**

<b>Años</b>	<b>Exportaciones proyectadas en TM</b>
<b>2011</b>	1132
<b>2012</b>	1290
<b>2013</b>	1449
<b>2014</b>	1608
<b>2015</b>	1766
<b>2016</b>	1925
<b>2017</b>	2084
<b>2018</b>	2242

Con los datos obtenidos podemos calcular el consumo aparente, empleando la siguiente fórmula:

$$C.N.A. = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones.}$$

**Tabla 7: Calculo del consumo aparente proyectado**

<b>Años</b>	<b>(+) Producción nacional</b>	<b>(+) Importaciones proyectadas en TM</b>	<b>(-) Exportaciones proyectadas en TM</b>	<b>(=) Consumo aparente</b>
<b>2011</b>	1300	24067	1132	24235
<b>2012</b>	1323	25525	1290	24235
<b>2013</b>	1346	26983	1449	25534
<b>2014</b>	1368	28441	1608	26833
<b>2015</b>	1391	29899	1766	28133
<b>2016</b>	1414	31357	1925	29432
<b>2017</b>	1437	32815	2084	30731
<b>2018</b>	1460	34273	2242	32030

### **2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda**

El mercado que es proyecto de estudio, está constituido por una población con diferentes necesidades, costumbres, posibilidades económicas que influyen en los gustos y preferencias de las personas en el momento de adquirir o consumir un determinado producto. Para lo cual es necesario realizar un análisis a los consumidores con el fin de determinar a qué segmento va a dirigir este producto.

Para analizar la demanda de nuestro producto, es necesario estudiar dos factores importantes que intervienen:

- *Segmento de consumo:* El producto está dirigido al público en general, sin distinción de edad, raza, clero, etc.
- *Tamaño del mercado:* La población de Miami Dade es de 2600.000, siendo el 61,8% de personas mayores de 18 y menores de 65, que se consideran posibles consumidores.

### **2.2.2.6. Síntesis De Oportunidades Y Amenazas**

#### **OPORTUNIDADES**

- Mercado amplio al que se puede acceder, aprovechando la globalización de la economía.
- Elaboración de productos del mar con aceptación en el mercado nacional e internacional.
- En el caso de la pesca artesanal, capacitación para mejorar la productividad.
- Asociación comercial entre miembros de este sector con el fin de reducir costos.

#### **AMENAZAS**

- Presencia de fenómenos naturales que afectan el desarrollo de la actividad pesquera.
- Agotamiento de los recursos disponibles por sobre-explotación.
- Terminación de tratados comerciales entre Estados Unidos y Ecuador.

### **2.2.3. Análisis Interno**

La actividad pesquera en el país es un movimiento que se ha dado desde tiempos ancestrales debido a que la mayoría de las poblaciones costeras centran parte de su subsistencia y alimentación en productos de origen marino. Sin embargo, la industria pesquera en el Ecuador no se ha desarrollado lo suficiente, tomando en cuenta las grandes posibilidades de progreso que tiene debido a la gran riqueza ictiológica de su región costera e insular. Teniendo en cuenta estas referencias se ha desarrollado este proyecto de negocios, en donde se exporta un nuevo producto del mar, de forma novedosa y sumándole un valor agregado; generando así más ingresos económicos para el país.

#### **2.2.3.1. Análisis De Cadena De Valor**

La cadena de valores en una empresa, no es más que el conjunto de actividades que realiza con el fin de diseñar, comercializar y entregar un producto y/o servicio.



### **2.2.3.1.1. Actividades Primarias**

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, desde la logística de llegada de materiales directos para el empaque, envase y embalaje, las operaciones para la selección del producto, logística de salida, marketing, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, El modelo de la cadena de distribución distingue cinco actividades primarias:

**Logística de entrada**, - Comprende operaciones de:

- Gestionar la compra de la materia prima, teniendo una previa selección de nuestros proveedores.
- Recepción de materia prima.
- Almacenamiento de Materias Primas, en forma ordenada.
- Distribución de los componentes.
- Control de existencias.

**Operaciones** En este departamento, los operarios se dedican a que la materia prima seleccionada, pase por un sistema de bandas sin fin, y llegue en buen estado a la bodega de almacenamiento.

Esta etapa necesita concentración, responsabilidad y eficiencia, pues de ella parte para que la producción se realice de forma óptima.

**Logística de salida**

- Cobro de clientes/intermediarios.
- Entrega de documentos.
- Requerimientos y Pedidos de clientes.

**Marketing y ventas**

- Gestión de relaciones con clientes.
- Construcción de imagen de nuestra marca.

**Servicio Postventa**

Brindar permanentemente monitoreo del comportamiento de consumo y saber si nuestro cliente se encuentra satisfecho con el producto.

### **2.2.3.1.2. Actividades De Apoyo**

**Adquisiciones** Se adquirirán los instrumentos, equipos y maquinarias para el proceso.

**Tecnología** La principal fortaleza de la compañía es su know-how, toda vez que cuenta con personal altamente capacitado.

**Recursos Humanos** Es necesario un personal calificado con experiencia para ejecutar las delegaciones asignadas y lograr un proceso óptimo para su venta al mercado internacional.

### **2.2.3.2. Análisis De Capacidades Estratégicas**

Este tipo de análisis nos permite establecer nuestras capacidades estratégicas, ayuda a trazar el camino hacia el éxito y desarrollar las capacidades de análisis y planificación.

#### **2.2.3.2.1. Recursos Tangibles**

**Recursos Financieros:** Para la creación de la empresa contamos con un 30% de capital propio y un 70% financiado por préstamos a instituciones financieras privadas (bancos y cooperativas) y/o públicas (Corporación Financiera Nacional, entre otros).

**Recursos Tecnológicos:** Se estima un 60% equipos, maquinarias y tecnología y 40% mano de obra con relación civil (Temporal) y de dependencia (Permanentes).

**Recursos Físicos:** Tenemos todos los instrumentos necesarios para el proceso selección, lavado, empaque, envase y embalaje del producto

#### **2.2.3.2.2. Recursos Intangibles**

**Recursos humanos** La capacidad de aprendizaje, habilidades, conocimientos, capacidad de razonar, son uno de los valores que debe tener las personas que laboren en esta empresa.

**Recurso de innovación** Los procesos serán óptimo contado con una línea de primera calidad para satisfacer el mercado norteamericano, que exige sabor nutricional, consistencia, y una buena presentación que es el valor agregado final.

**Recurso de creatividad** Al momento de empaquetar nuestro producto, será de una forma no tradicional, utilizando la creatividad en nuestro empaque.



**Recurso de reputación** Posee credibilidad porque se han cumplido con servicios y garantías acordes a la necesidad del cliente, debido a la formalidad organizacional con la que se desempeña la empresa.

### 2.2.3.2.3. Capacidades Organizacionales

**Servicio al cliente** Es la interrelación que nosotros como productor, ofrezcamos a nuestros clientes, para que ellos obtengan un producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un consumo satisfactorio, El servicio al cliente es una eficaz herramienta de marketing, muy útil en una organización si es utilizada de forma adecuada. Habilidades para la conexión cliente – productor-consumidor.

**Comercialización** La comercialización planificada de nuestra empresa resulta una herramienta imprescindible para asegurar un resultado exitoso, ser eficientes en la comercialización, y todos los trámites de logística es nuestro objetivo.

**Capacidad ejecutiva** Nuestra capacidad ejecutiva se verá reflejada en tomar decisiones acertadas en la contribución al logro de los objetivos comerciales de nuestra empresa e identificar las áreas de resultados clave de su empresa (producto, canal, mercado, clientes, vendedores).

### 2.2.3.3. Análisis Funcional

El análisis funcional tiene por objeto conocer cada una de las funciones o acciones que tienen lugar dentro de cada actividad:

#### Gerencia

- Dirigir, organizar y controlar todos los departamentos.
- Tomar decisiones, ejecutarlas, establecer metas y objetivos.

#### Finanzas

- Presupuestar, Controlar el flujo de fondo de la empresa Evaluación de Costos y Beneficios.
- Definir la Mezcla de los Activos: Presupuesto de Capital.
- Búsqueda de recursos monetarios.
- Llevar las operaciones de: contabilidad, tesorería, inventarios.

#### Marketing

- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Debe coordinar los esfuerzos publicitarios.

- Proveer al departamento de ventas, con material, folletos, catálogos y otros materiales promocionales fundamentales para la venta.
- Exposiciones. Tienen un carácter informativo.
- Investigación de mercado, Es la recopilación e interpretación de datos referentes al mercado en cuestión.
- Planeación de marketing. Sirve de base para la planeación de ventas.
- Desarrollo y planeación de productos. Esta función de mercadeo es primordial porque es la que origina nuevos productos que serán incorporados a la carpeta actual y aumentara las posibilidades de ventas al departamento.
- Desarrollo de mercado. Mediante esta práctica el marketing detecta nuevos mercados, donde nuestros productos o servicios, pueden ser comercializados.

**Operaciones** Es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos en productos finales.

**Recursos humanos** Reclutamiento, selección y capacitación de los obreros.

#### 2.2.4. Análisis FODA

El sector pesquero se vale de un recurso renovable que depende de las reservas marítimas existentes; su desarrollo debe considerar las capacidades de recuperación de este recurso, para así evitar su agotamiento por sobreexplotación

#### **FORTALEZA**

- Ecuador dispone de una ubicación geográfica privilegiada.
- Demanda fuerte y sostenible de esta actividad, lo que garantiza la comercialización de los productos.
- Crecimiento sostenido en el mercado nacional e internacional.
- Infraestructura adecuada para el procesamiento y almacenamiento de los diferentes productos del mar.
- Experiencia del sector en todas las modalidades de pesca.
- Generador de empleo, alrededor de 130.000 personas se benefician de forma directa y unas 500.000 de forma indirecta.
- Rubro importante en las exportaciones, los productos del mar, fresco y elaborados representan el 10,7% y los elaborados representan el 4,9% de las exportaciones totales.

### **OPORTUNIDADES**

- Mercado amplio al que se puede acceder, aprovechando la globalización de la economía.
- Elaboración de productos del mar con aceptación en el mercado nacional e internacional.
- En el caso de la pesca artesanal, capacitación para mejorar la productividad.
- Asociación comercial entre miembros de este sector con el fin de reducir costos.

### **DEBILIDADES**

- Especialmente en el caso de la pesca artesanal, mucha informalidad, poca cultura de cumplimiento de regulaciones, paternalismo arraigado, entre otros.
- Resistencia al cambio, por parte de los pescadores artesanales.
- Altos costos de explotación.
- Diferencias entre gremios, conflictos sociales incipientes.
- Falta de capital y equipos tecnológicos, para cubrir con las exigencias del mercado internacional, en lo referente a la pesca industrial.

### **AMENAZAS**

- Presencia de fenómenos naturales que afectan el desarrollo de la actividad pesquera.
- Agotamiento de los recursos disponibles por sobre-explotación.
- Terminación de tratados comerciales entre Estados Unidos y Ecuador.

#### **2.2.5. Viabilidad Estratégica De Invertir**

Nuestra estrategia principal está dirigida a proporcionar a la población norteamericana, una nueva alternativa gastronómica en lo referente a productos del mar, en una presentación diferente y novedosa, como es el envasado al vacío; el mismo que por sus propiedades permite mantener el sabor, la textura y la apariencia fresca de nuestro producto por mucha más tiempo que en envases comunes.

La empresa busca generar reconocimiento internacional a estos nuevos productos del mar, marcando diferencias con otros similares. Para conseguir lo expuesto nuestra estrategia es elaborar lomos de pescado de la especie **Swordfish** que es de mejor sabor y textura que el de otras especies; cumpliendo siempre con todas las normas nacionales e internacionales fitosanitarias.

## **2.3. Planteamiento Estratégico**

### **2.3.1. Definición Del Negocio**

Fish Food es una empresa 100% mantense que nace tras la idea de observar el movimiento del sector pesquero de la ciudad y las oportunidades de realizar negocios en el exterior con productos del mar, especialmente con Estados Unidos que es el mayor consumidor de estos productos en toda América del Norte.

### **2.3.2. Visión Y Misión**

#### **2.3.2.1.1. Visión**

Ser el principal exportador del pez espada empacado al vacío a nivel nacional y ser considerados dentro del ranking de los 10 principales exportadores hacia el mercado de Florida Estados Unidos hasta el 2018.

#### **2.3.2.1.2. Misión**

Entregar un producto de eficacia, con precio y peso justo, satisfaciendo la necesidad de nuestro cliente en Florida, Estados Unidos, ofreciendo un servicio de calidad justo a tiempo.

### **2.3.2.2. Objetivos Estratégicos**

#### **2.3.2.2.1. Financieros**

- Incrementar las ventas de lomos de pez espada envasados al vacío para el 2016 en un 50%.
- Obtener una utilidad del 25% sobre el monto de la inversión realizada.
- Ampliar la producción de lomos envasados al vacío en un 40% para finales del año 2016.
- Aumentar nuestra cartera de clientes en un 20% sin disminuir los índices de calidad en el servicio a clientes actuales.

#### **2.3.2.2.2. No Financieros: Clientes, Procesos, Desarrollo De Personas, Etc.**

- Ejercer un liderazgo participativo, abierto a las opiniones de los demás y orientado a obtener resultados positivos en nuestro negocio.
- Tener un entorno de innovación, flexibilidad, desarrollo individual y respeto hacia todos y cada uno de los miembros de nuestra empresa.
- Elaborar productos alta calidad, garantizando ser apto para el consumo humano.
- Contribuir a la conservación del Medio Ambiente, empleado la reutilización de ciertos residuos.

### 2.3.3. Estrategias

Las estrategias propuestas para alcanzar lo planteado son:

- Usar el reconocimiento mundial de Manta como centro atunero más importante del Pacífico Oriental.
- Establecer como normativa la calidad en cada uno de nuestros productos.
- Realizar seguimientos a las necesidades de nuestros clientes, por medio de encuestas que nos permitan determinar la calidad del producto y servicio.
- Trabajo en equipo, que nos permita cumplir con los compromisos pactados con nuestros clientes.
- Generación de rentabilidad, que permita el beneficio de nuestra empresa como de sus empleados.
- 

#### 2.3.3.1. Cartera De Productos

La cartera de productos está conformada por el conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa. ***Fish Food*** tiene como objetivo darle un valor agregado a la producción de lomos de pescado de la especie Swordfishen años posteriores, para inicio de la empresa este es nuestro único producto con el que pretendemos captar a los consumidores norteamericanos de la ciudad de Florida. Remarcamos que nuestra labor será entregar el producto a nuestro cliente (único), mismo que se encargara de la distribución o el valor agregado al producto según su conveniencia.

**Tabla 8: Características del producto**

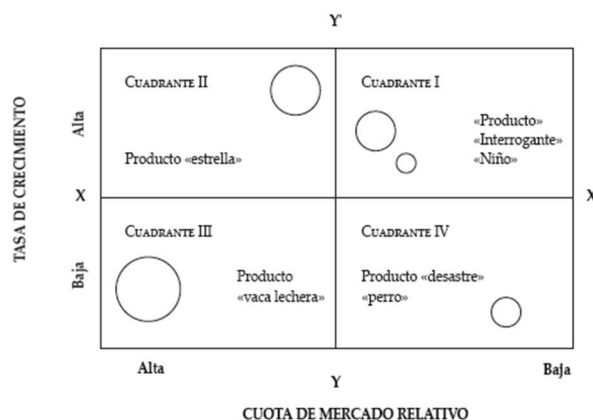
<b>Pez Espada</b>	
<b>Presentación</b>	Empaques transparente.
<b>Materia prima</b>	Lomos enteros de carne de pescado, sin cabeza, sin viseras y sin piel.
<b>Empaque primario</b>	Fundas especiales transparente con dispositivo de indicador de temperatura tiempo.
<b>Empaque secundario</b>	Caja de cartón forradas de espuma fon y plástico
<b>Peso neto</b>	1 empaque pesa 22.72 kilos ( 50 libras)
<b>Peso bruto</b>	1 caja contiene 1 empaque individual que pesa aproximadamente 22.72 kilos.
<b>Almacenamiento</b>	Congelado a temperatura de -18 ° C
<b>Composición química</b>	Humedad: 80.8% Grasa: 4.0% Proteína: 18.0%
<b>Consumo</b>	Apto para público en general.
<b>Usos</b>	Para ser procesado

### 2.3.3.1.1. Matriz Atractivo Competitivo

La matriz atractivo-competitiva es la que se encarga de estudiar la situación de la empresa en sus diferentes negocios, además de establecer la cuota y posicionamiento de los productos en el mercado. Debido a que nuestro producto aún no ha ingresado al mercado norteamericano, es imposible realizar este tipo de estudio.

### 2.3.3.1.2. Matriz BCG: Estrellas, Vacas Lecheras, Dilemas (Interrogantes), Pesos Muertos (Huesos)

**Ilustración 1: Matriz BCG**



### 2.3.3.2. Estrategias Genéricas De Desarrollo Liderazgo

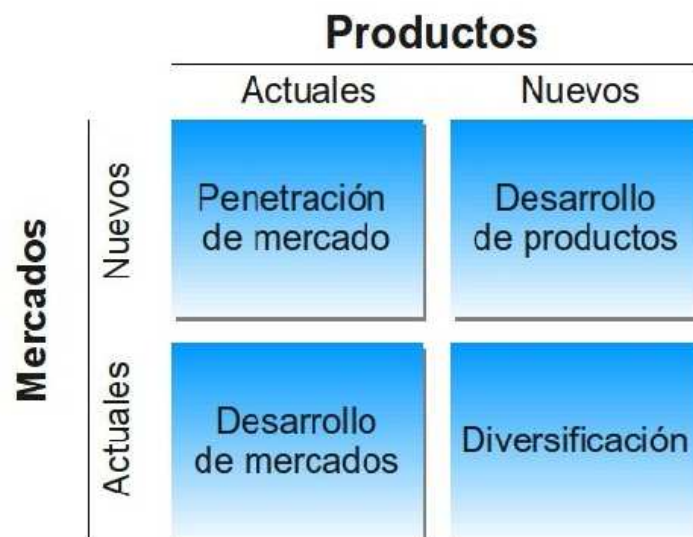
Manta Fish, quiere marcar diferencias por lo que ha desarrollado las siguientes estrategias:

- Diseño del producto, en forma de lomos que dan la familiaridad de ser chuletas.
- Estrategias de venta, los vendedores no sólo serán vendedores se convertirán en asesores para nuestros clientes y sus necesidades.
- Empaque transparente, que permite apreciar el color y textura de nuestro producto; como así también toda la información nutricional del mismo.
- Distribución a tiempo, con el fin de facilitarle a nuestro cliente adquirir el producto.

### 2.3.3.3. Estrategias De Crecimiento

#### 2.3.3.3.1. Crecimiento Intensivo En El Mercado De Referencia

Ilustración 2: Matriz del crecimiento intensivo en el mercado



#### *Diversificación*

Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios<sup>2</sup>.

<sup>2</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Diversificaci%C3%B3n>

Se ha empleado la estrategia de diversificación, ya que los lomos de pez espada son un producto nuevo en el mercado norteamericano, además debemos recordar que se utilizará la estrategia de diferenciación, pues a pesar de que existen varios productos del mar que ingresan a Estados Unidos, no hay uno de la especie **Swordfish**.

Estrategias a utilizar:

- Desarrollar la diferenciación de los productos del mar con nuestros lomos de pez espada.
- Emplear los conocimientos existentes en el medio sobre pesca, para aumentar la producción y comercialización de lomos de pez espada.
- Innovar el diseño de los envases, pues estos son envases al vacío que permiten mantener el producto mucho más fresco que otros tipos de envases.

### **2.3.3.3.2. Crecimiento Integrado En La Industria**

#### ***Integración hacia atrás***

Para nuestro proyecto y el hecho de tener la estrategia de diferenciación, emplear el indicador de integración hacia atrás, nos permite tener control sobre los insumos necesarios para la elaboración de los productos. Las estrategias a seguir son:

- Comprar pescado fresco (pez espada) que cumpla con las características necesarias para la producción, como son textura, sabor, color, entre otros.
- Adquirir las fundas apropiadas para el embalaje de nuestro producto.
- Tener tecnología de punta en las áreas de producción y embalaje.
- Diseñar tácticas de transporte, para mantener la calidad del producto y el abastecimiento a tiempo.

### **2.3.3.3.3. Crecimiento Por Diversificación Fuera De La Industria.**

#### ***Diversificación concéntrica***

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio<sup>3</sup>.

Nuestra estrategia p a tomar es:

- Aprovechar el conocimiento que poseen los pescadores respecto a las técnicas de pesca, desbuche y calidad del pescado

---

<sup>3</sup> <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>



#### **2.3.3.3.4. Estrategias Competitivas**

Estrategias a seguir:

- El nicho de mercado de nuestro producto, va dirigido a personas entre 25 a 65 años de edad, conocedores de los nutrientes que tiene el pescado.
- Consumidores de productos sanos, naturales y que favorecen al medio ambiente.
- Clientela que busca una alternativa diferente a la hora de consumir pescado, no sólo el tradicional atún.

#### **2.3.3.3.5. Estrategias De Desarrollo Internacional**

##### ***Ampliar la demanda potencial***

El consumo per capital de pescado en el año 2011 quedo en 17 kilos por persona al año; lo que abre grandes posibilidades a las empresas de éste sector. La exportación paso de 35 toneladas a 135 toneladas; lo cual nos permite tener claro que los productos del mar, tienen un consumo que va en aumento; por lo cual Fish Food se ha trazado el objetivo de aumentar su cuota en un 5% cada año durante los 5 años siguientes.

##### ***Diversificar el riesgo comercial***

Para diversificar el riesgo comercial, se ha desarrollado una estrategia de mercadotecnia con un cadena a detalle en la ciudad de Miami, la misma que se encargará de integrar el nuevo producto al mercado y crear lealtad con los clientes, en caso de presencia de competidores; todo esto sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos en costos directos.

##### ***Alargar el ciclo de vida***

En esta primera etapa nuestro producto se encuentra en la etapa embrionaria, pues es nuevo en el mercado norteamericano. Nuestras estrategias para que siga creciendo hasta convertirse en un producto maduro son:

- Elaborar nuevas presentaciones, pero siempre manteniendo como materia prima la especie Swordfish
- Incorporar en el envase recetas deliciosas empleando nuestro producto.

### ***Protegerse de la competencia***

Para protegernos de la competencia, Fish Food cree importante desarrollar estrategias con las contrapartes que se dedican actividades parecidas a la nuestra; con el fin de obtener un mejor un mejor beneficio de la situación pesquera del país, evitar conflictos con los competidores nacionales y apoyarnos a los pequeños productores a ingresar a mercados internacionales.

#### **2.3.3.3.6. Sistema De Valores**

##### **2.3.3.3.6.1. Valores Finales**

- Respeto a las personas: desde la más alta jerarquía se respeta a todas las personas por igual, sin importar su sexo, su religión su estatus, etc.
- Trabajo en equipo: trabajamos en equipos para ofrecerle productos de calidad y un servicio de primera.
- Líderes: somos líderes en el mercado, con el ejemplo, precios justo, calidad de productos y servicios, y respetando el medio ambiente que nos rodea.
- Comunicación: nos comunicamos abierta y honestamente, con el fin de llegar a lograr los objetivos trazados.

##### **2.3.3.3.6.2. Valores Operacionales**

- Integridad: en todas nuestras acciones, con el único fin de mantener la confianza que nuestros clientes han depositados en nosotros.
- Puntualidad: no sólo en la distribución, sino en todas las tareas realizadas.
- Compromiso: con nuestro cliente, de llevarles a sus mesas productos de sanos y nutritivos.



# **CAPITULO III**



## **Plan Comercial**

### **3. Plan Comercial**

#### **3.1. Objetivos Del Capitulo**

Elaborar un plan comercial que nos permita ingresar al mercado norteamericano, basándonos en los resultados obtenidos del análisis previamente realizado, de segmento de mercado, demanda, puntos críticos, entre otros; con el fin de alcanzar los objetivos de ventas propuestos.

#### **3.2. Análisis Del Mercado De Referencia**

La ciudad de Miami, ubicada en Estados Unidos, se tomó como mercado en referencia, debido a que el principal destino de las exportaciones ecuatorianas no petroleras en Estados Unidos, en el 2012 representó el 23,62% de las exportaciones de Ecuador.

##### **3.2.1. Tipo Y Estructura De Mercado**

Para este proyecto de negocio, se escogió a la ciudad de Miami, por su variedad de culturas provenientes de la emigración y la inmigración, especialmente de la latinoamericana, lo que permite una mayor aceptación de productos generados de esa parte del mundo.

Miami es una ciudad estadounidense ubicada en la parte sureste de Florida alrededor del río Miami, entre los Everglades y el océano Atlántico. Es la sede del condado de Miami-Dade, y fue fundada el 28 de julio de 1896. Es considerada como más que un mosaico multicultural, un crisol de culturas, con los residentes manteniendo gran parte o algunos de sus rasgos culturales. La cultura general de Miami está muy influida por su gran población de personas de origen latinoamericano y caribeño, por citar: Jamaica, Trinidad y Tobago, las Bahamas y Cuba.

La ciudad es uno de los centros financieros más importantes de Estados Unidos. Destaca como centro de comercio, finanzas, sedes de empresas y una fuerte comunidad de negocios internacional. Dos de los enclaves económicos fundamentales en el motor económico de Miami son el Aeropuerto Internacional de Miami y el Puerto de Miami. Las aduanas de la ciudad procesan el 40% de las exportaciones que los Estados Unidos realizan a Latinoamérica y Caribe.

### 3.2.2. Identificación Y Análisis De Segmentos De Mercado Objetivos

Con lo mostrado anteriormente, sobre la demanda y la oferta; así como también el poder adquisitivo que posee la población de Miami, podemos garantizar estabilidad y consolidación de nuestro producto en el mercado norteamericano. Para la segmentación del mercado se han seleccionado las variables geográficas, demográficas y conductuales, por cuanto es importante establecer las diferencias y preferencias existentes para con este producto

#### VARIABLES GEOGRÁFICAS:

- Miami, con un área metropolitana que incluye los condados de Miami-Dade, Broward y Palm Beach
- Densidad: Urbana

#### VARIABLES DEMOGRÁFICAS:

- Ingresos: alto, medio-alta y medio

#### VARIABLES CONDUCTUALES:

- Conocedores de los beneficios nutricionales del consumo de pescado.
- Beneficios pretendidos: calidad, servicio, economía.

### 3.2.3. Identificación Y Análisis De La Competencia Directa

Nuestro mayor competidor en la venta de pescado crudo a Estados Unidos es China, seguidos por Chile, Indonesia y Vietnam. Aunque China es un gran competidor, nuestro país goza de una excelente notoriedad en lo concerniente a productos del mar; especialmente Manta que es reconocida mundialmente como una de las ciudades más importantes generadoras de atún congelado y enlatado.

Nuestro producto, apostará por la excelente calidad, textura y sabor; frente a los productos del mar de otros países.

**Tabla 9: Países proveedores de pescado a Estados Unidos**

Países exportadores	2011	2012	2013
<b>China</b>	1910701469	1883732963	2052819908
<b>Chile</b>	601634018	937520051	1107474333
<b>Indonesia</b>	734087850	872430691	933730871
<b>Vietnam</b>	687418510	813040082	896412132
<b>Tailandia</b>	1061430104	1111638941	848999300
<b>Ecuador</b>	589318609	707481368	781144377

Fuente: <http://trade.nosis.com>. Ordenados por año 2014.



### 3.2.4. Factores Críticos De Éxito Y Ventajas Competitivas A Desarrollar

Nuestra mayor ventaja competitiva, es nuestra ubicación. Ecuador se encuentra ubicado en plena zona Tórrida y en el centro de unión de dos corrientes marinas, del Niño y de Humboldt, por lo que posee gran variedad de productos marinos. Países como: Francia, Venezuela, Costa Rica, España, Italia, Estados Unidos, Holanda, México, Brasil son algunos de los muchos países que adquieren productos marítimos ecuatorianos. Incluso Chile y Perú son grandes compradores de los peces ecuatorianos.

Los factores de éxito con los que contamos es que la pesca es generadora de uno de los mayores rubros de exportación, siendo ésta actividad una de las más ricas y pujantes del país; como así también contamos con estar ubicados en la ciudad de Manta, puerto internacional en la costa del Océano Pacífico, que cuenta con la mayor flota pesquera en toda la Cuenca del Pacífico Sur.

### 3.2.5. Demanda Insatisfecha Del Mercado De Referencia

Para determinar la demanda insatisfecha de pez espada que existe en el mercado norteamericano, más específicamente Miami, es necesario primero determinar el consumo per - cápita de esa ciudad, para lo cual dividimos los datos de consumo aparente para el número de personas que consumen, con lo que se obtiene el consumo per cápita para todos los años proyectados.

**Tabla 10: Cálculos para obtener la demanda insatisfecha**

<b>Año</b>	<b>Consumo Aparente TM</b>	<b>Población</b>	<b>Consumo per cápita en kg.</b>	<b>Dem. Pro. Anual per capita</b>	<b>Demanda insatisfecha per-cápita</b>	<b>Demanda Insatisfecha Kg.</b>
<b>2011</b>	24235	4575962	5,30	38,00	32,70	149´633.957
<b>2012</b>	24235	5042710	4,81	38,00	33,19	167´367.545
<b>2013</b>	25534	5557066	4,59	38,00	33,41	185´661.575
<b>2014</b>	26833	6123887	4,38	38,00	33,62	205´885.081
<b>2015</b>	28133	6748523	4,17	38,00	33,83	228´302,533
<b>2016</b>	29432	7436873	3,96	38,00	34,04	253´151,157
<b>2017</b>	30731	8195434	3,75	38,00	34,25	282´332,071
<b>2018</b>	32030	9031368	3,55	38,00	34,45	311´130,628

La demanda insatisfecha en la ciudad de Miami se calculó hasta el año 2018, la misma que se mantendría, ya que se calculó que el consumo aumente a 2 kilogramos y la población de Miami crezca un 10,82% cada año.

### 3.2.6. Demanda Que Atenderá El Proyecto

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para la venta de nuestro producto. Para este proyecto la demanda potencial será la población de Florida.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, se estableció que la demanda insatisfecha para el año 2015 es de 228'302,533 kg., la demanda que atenderá inicialmente el proyecto es de 334,438 kg que representa el 0,14%.

En la tabla siguiente se presenta que desde el 2015 se pretende cubrir la demanda insatisfecha en un 0.14% empezando con 334,438 kg anuales, aumentando la oferta en kilogramos para los años siguientes, según la siguiente tabla.

**Tabla 11: Proyección de demanda insatisfecha en kg a cubrir por la empresa**

<b>Año</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>% de demanda a cubrir</b>	<b>Demanda en kilos</b>
<b>2011</b>	149'633.957	0%	-
<b>2012</b>	167'367.545	0%	-
<b>2013</b>	185'661.575	0%	-
<b>2014</b>	205'885.081	0%	-
<b>2015</b>	228'302,533	0,15%	334,438
<b>2016</b>	253'151,157	0,14%	344,481
<b>2017</b>	282'332,071	0,13%	354,500
<b>2018</b>	311'130,628	0,12%	364,542

## 3.3. Plan Comercial

### 3.3.1. Objetivos Del Plan Comercial

Proveer al mercado norteamericano de un producto sano, delicioso y de calidad; bajo en calorías pero rico en calcio y fósforos; nutrientes indispensables para el ser humano.

### **3.3.1.1. Público Objetivo**

Aunque el producto y/o bien es una parte importante de la empresa, la otra parte son los clientes; es decir las personas que adquieren nuestros productos.

Nuestro público objetivo podríamos establecer dos grandes grupos:

- Familias, compuestas por adultos, jóvenes, niños y adultos mayores que conocen de los beneficios de consumir pescado como mínimo una vez por semana.
- Público en general, que desean variedad de comida, que sea nutritiva, sana y deliciosa.

### **3.3.2. Mix De Marketing**

#### **3.3.2.1. Auditoria Y Estrategia De Producto**

##### **3.3.2.1.1. Adaptación O Modificación Requerida**

La adaptación del producto significa modificar éste para satisfacer los gustos locales y las condiciones de uso.

- Sellado al vacío permitiendo mantener su frescura por mucho más tiempo.
- Etiquetas informativas en idioma inglés.
- Empaque de cartón para mejor transportación.

##### **3.3.2.1.2. Presentación Del Producto**

El producto será exportado en unas fundas especiales transparente, con un peso neto de 2,20 libras (1 kilo) cada una, las mismas que serán selladas al vacío, y protegidas con un indicador de temperatura tiempo (TTI) que permite mostrar el estado del producto.

**Ilustración 3: Funda especial transparente para exportar pescado**





### 3.3.2.1.3. Atributos Y Beneficios Del Producto

El pez espada, es un alimento rico en fósforo, que ayuda a mantener los huesos y dientes sanos así como una piel equilibrada ya que ayuda a mantener su PH natural. Por su alto contenido en fósforo este pescado ayuda a tener una mayor resistencia física. Este mineral, contribuye también a mejorar las funciones biológicas del cerebro.

El alto contenido de vitamina B3 del pez espada, 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 pescado es recomendable para combatir enfermedades como la diabetes, la artritis o el tinnitus.

Su alta cantidad de vitamina D del pez espada hace que el consumo de este pescado sea recomendable para fortalecer la piel y los huesos. Además, el consumo de alimentos con vitamina D ayuda a fortalecer el sistema inmunitario y ayuda a prevenir ciertos tipos de cáncer.

En la siguiente tabla se pueden apreciar los nutrientes que aporta este pescado al organismo

**Tabla 12: Nutrientes del pez espada. Cantidades en 100 gr.**

<b>Nutrientes</b>	<b>Cantidades</b>
Calorías	117 Kcal.
Grasa	4,40 g.
Colesterol	39 Mg.
Sodio	102 Mg.
Carbohidratos	0 g.
Fibra	0 g.
Azúcares	0 g.
Proteínas	19,35 g.
Vitamina A	20 ug.
Vitamina B12	5 ug.
Hierro	0,50 Mg.
Vitamina C	1 Mg.
Calcio	10 Mg.
Vitamina B3	11,92 Mg.

### 3.3.2.1.4. Componentes Centrales Del Producto

El único componente es 100% pez espada.

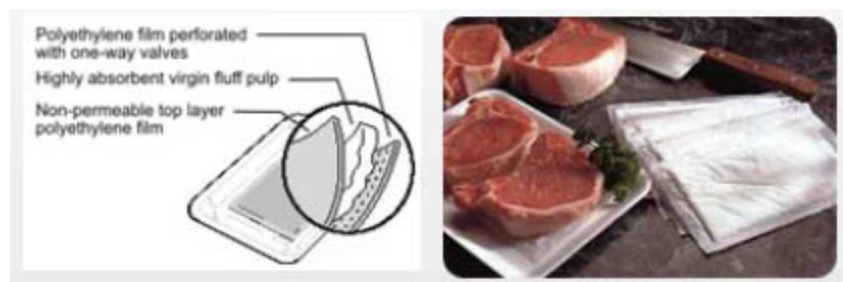
**Ilustración 4: Lomos Enteros de Pez Espada**



### 3.3.2.1.5. Componente De Envase

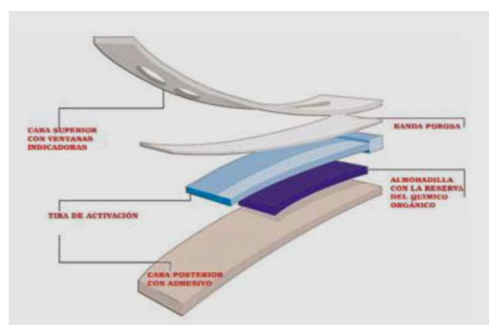
La funda que se utiliza para el empaque es una Termo Encogibles, es de plástico con resistencia a la mecanización, son bolsas principalmente de alta barrera a los gases que permiten hacer vacío, es flexible y traslúcida, presenta resistencia a la congelación y presiones alta protegiendo así la vida del producto, además tienen gran capacidad para reducirse.

**Ilustración 5: Fundas Termo Encogibles**



A este envase se le añade un indicador de tiempo – temperatura que permite indicar la calidad del producto. Este dispositivo es como una tira de papel que tiene una almohadilla interior donde se encuentra la reserva química que se activa cuando el estado del producto cambia.

**Ilustración 6: Componentes del indicador de tiempo – temperatura**



### 3.3.2.1.6. Componentes De Servicio De Apoyo

Nuestra estrategia de apoyo se basa en:

- Emplear diferentes medios tecnológicos para la recepción de pedidos.
- Entrega de los pedidos en los plazos estipulados.
- Garantía en la calidad de nuestro producto.

### 3.3.2.2. Auditoria Y Estrategia De Precio

#### 3.3.2.2.1. Términos De Venta (INCOTERM)

Las reglas Incoterms (acrónimo del inglés **I**nternational **C**omercial **T**erms, 'términos internacionales de comercio') son términos de tres letras cada uno que reflejan las normas, de aceptación voluntaria por las dos partes —compradora y vendedora—, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos o servicios.

Para la exportación de nuestro producto se empleará el Incoterms **FOB (Free On Board – libre a bordo)**, pues es el más utilizado en el comercio internacional. El vendedor entrega la mercadería colgada de la grúa que realiza la carga de la mercancía, cuando la carga ha sobrepasado la borda del buque en el puerto acordado es responsabilidad del comprador la seguridad de ésta. Este Incoterms se utiliza para transporte en barco, sea fluvial o marítimo; como así también aéreo.

#### 3.3.2.2.2. Partida Arancelaria

Para la exportación de rodajas enteras de pez espada emplearemos la siguiente partida arancelaria, 0303.61.00.00

**Tabla 13: Partida arancelaria para exporta Pez Espada**

<b>Código descripción del producto</b>
<b>03</b> Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos
<b>0303</b> Pescado congelado (excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 0304)
<b>0303 61</b> Peces espada ( <i>Xiphias gladius</i> ), austro merluza antártica y austro merluza negra (merluza negra, bacalao de profundidad, nototenia negra) ( <i>Dissostichus spp.</i> ), excepto los hígados, huevas y lechas.
<b>0303 61</b> Peces espada ( <i>Xiphias gladius</i> )

### **3.3.2.2.3. Comparativo De Precios Con La Competencia**

El precio en los mercados de Estados Unidos para la pesca blanca en presentaciones de filetes y/o lonjas de pescado en general tiene un promedio cercano a USD \$6.00 - \$7,00 por libra.

### **3.3.2.2.4. Impacto Del Tipo De Cambio En La Fijación Del Precio**

Nuestro país posee la misma moneda que Estados Unidos (dólar \$) por lo que se negociará en dólares; minimizando así un posible impacto por el tipo de cambio.

### **3.3.2.2.5. Fijación Del Precio De Venta Unitario (De Exportación)**

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

### **3.3.2.2.6. Costo Total Unitario**

Para el cálculo del costo total unitario, la empresa considera la sumatoria de cada uno de los egresos que involucran un proceso de exportación, desde el abastecimiento de la empresa con el producto, su manipuleo, etiquetado y transportación, para de ésta manera definir acertadamente el precio de exportación. El costo total unitario de nuestro producto se determinará una vez realizado el plan financiero.

### **3.3.2.2.7. Costos Logísticos**

Los costos logísticos abarcan lo siguiente:

- Tarifas aéreas.- estas se basan principalmente en la ruta, el tamaño, el producto y la relación peso/volumen.
- Los costos de envío es de \$ 0,34 por libra, y la guía aérea es de \$30,00.

### **3.3.2.2.8. Métodos De Cobro/Pago Internacional**

El aspecto más importante de las operaciones de comercio exterior es saber el medio disponible para generar los ingresos por las ventas. En cada operación de exportación, por lo general, se realiza un requerimiento del 50% del total de venta, como divisas anticipada para asegurar el embarque y compromiso con los proveedores, y el saldo se aplica una carta de crédito, que es el documento que brinda mayor seguridad al exportador.

Basándonos en asesoría de profesionales expertos en la materia, la empresa solicitará en cada operación de exportación una carta de crédito por el valor total de venta (100%), teniendo en cuenta que la carga es pequeña y por ende es posible para el cliente cancelar la totalidad del pedido.

### **3.3.2.3. Auditoria Y Estrategia De Distribución**

El producto será entregado por Fervacargo S.A. que es nuestro bróker exportador, la empresa se encargara de los trámites para la entrega del producto.

#### **3.3.2.3.1. Modo De Transporte**

El modo de transporte que se empleará será aéreo, debido a que es el medio más rápido, aunque también el más costoso que otras alternativas. Es ideal para cargas pequeñas y medianas; su conveniencia disminuye a medida que los volúmenes a transportar son mayores. Se utiliza especialmente para transportar productos perecederos.

#### **3.3.2.3.2. Puerto/Aeropuerto De Origen Y Destino**

Aeropuerto de origen: Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo – Guayaquil - Ecuador

Aeropuerto de destino: Aeropuerto Internacional de Miami.

Tiempo: 4 horas desde el aeropuerto de Guayaquil hasta el aeropuerto en Miami.

#### **3.3.2.3.3. Tipos De Regulaciones De Marcas Y Etiquetas Origen/Destino**

La agencia responsable de la seguridad de alimentos y etiquetas de Estados Unidos es la Food and Drug Administration FDA, la Ley de Empaque y Etiquetado dispone lo siguiente:

- La información específica en la sección de visualización principal o **Principal Display Panel**; es la información que se debe consignar en el empaquetamiento frontal del producto para paquetes rectangulares; en contenedores cilíndricos es el 40% de la altura por la circunferencia del producto; y, para empaques de otras clases el 40% de la superficie total. En esta sección va el enunciado de la identificación del producto y el nombre común, peso neto en medidas del sistema estadounidense, entre otras informaciones adicionales.

- La información de panel o **Information Panel**: La sección del panel de información es la que encuentra en la parte lateral del producto. En una caja de cartón rectangular vista de frente, es la parte que está ubicada a al lado izquierdo y derecho del panel frontal. En esta sección se debe consignar datos nutricionales; ingredientes, advertencia sobre alérgenos, advertencias generales sobre el consumo del producto; instrucciones para su consumo; instrucciones de almacenamiento; fecha de caducidad - que debe incluir información de cómo usar y hasta cuándo; mejor antes de, vender para, en mes, día y año. Igualmente se debe consignar información del productor como producido por, empacado por, o distribuido por, con el nombre completo y la dirección, teléfonos y correo electrónico.
- El enunciado de los ingredientes debe aparecer en orden descendiente de importancia a los mismos. Se debe incluir exactamente todo lo que contiene el producto; inclusive el agua; debe usarse los nombres comunes en idioma inglés; debe mencionarse los componentes como aceites y grasas; químicos para la preserva del alimento y sus funciones; los colores artificiales; y, debe definirse si los sabores son naturales o artificiales. Adicionalmente, aunque la FDA no lo existe, los productos deben contener un código de barra para facilitar su venta en los puntos de contacto con el consumidor. El nombre y dirección completa del fabricante, empaquetador o distribuidor de estar consignada en el empaque. La información nutricional es necesaria para todo tipo de alimento. Debe contener información de contacto para conseguir más información nutricional; el tamaño de la porción; calorías totales; calorías de la grasa; calorías de grasas saturadas; grasas totales; grasas trans; grasas poli saturadas; grasas mono saturadas; colesterol; sodio; potasio (opcional); carbohidratos totales; fibra dietética; fibra soluble (opcional); fibra insoluble (opcional); azúcares; alcohol de azúcar (opcional); otros carbohidratos (opcional); proteínas; cantidad de proteínas por porción; declaración de contenido vitamínico y de minerales; y, porcentajes referenciales de consumo diario. A continuación ejemplos de etiquetas que solicita el mercado norteamericano.

#### **3.3.2.3.4. Tipo De Embalaje Requerido**

Para el envío de las rodajas de pez espada se emplean los siguientes empaques:

- Fundas especiales con código 10ot10o, tamaño 12x30; que permite tener un intercambio de atmosfera en el producto la cual procura que haya menos posibilidades de daño en el producto.
- Dispositivo TTI (Indicadores de Tiempo – Temperatura) permite saber si el producto ha bajado la temperatura y si el mismo ya no es apto para el consumo.
- Material llamado “pañal” que se usa para absorber todo los líquidos del pescado y mantener el producto sin humedad.
- Gel pack, es una gel especial que sirve para congelar el producto y mantener su buen estado hasta llegar a su destino final.
- Por último se usa una espuma fon y un plástico grueso en el contorno interior de la caja. Una vez colocadas las piezas de pescado se cubre con plástico se tapa y se sellan con zunchos.

#### **3.3.2.3.5. Medio De Transporte**

El envío de nuestro producto se realizará vía aérea, cada dos días por medio de la aerolínea TAME, que tiene una capacidad extra de 9000 libras.

#### **3.3.2.3.6. Documentación Requerida**

Es importante considerar la complejidad y los diferentes factores que influyen en el proceso de exportación al mercado norteamericano. El exportador debe cumplir con todos los requerimientos solicitados en los tiempos establecidos, debido a que todos los procesos están vinculados por medios informáticos; siendo así que si todo está tiempo, la carga puede ser liberada en 1 día aproximadamente.

Documentos necesarios:

- Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
- Certificado de Origen
- Certificados sanitarios
- Licencia de exportador
- Factura comercial
- Packing list

- Guía de aérea (para este caso de estudio)
- Autorizaciones del MAGAP (acuerdo Ministerial y acta de producción efectiva).

### **3.3.2.3.7. Exigencias De Seguro**

En comercio exterior, el seguro puede abarcar mercadería, medios de transporte, personas, etc., y cubre situaciones o hechos eventuales que originen algún tipo de siniestro. No hay ley nacional ni internacional que obligue a contratar un seguro, pero suele contratarse siempre y cuando las dos partes estén de acuerdo. En el medio es más frecuente contratar el tipo de seguro LAP (Libre de Averías Particular) que el "Contra Todo Riesgo".

### **3.3.2.3.8. Tipos De Requisitos Sanitarios Y Fitosanitarios**

#### *Plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)*

El plan HACCP es un método de control de calidad que actúa de una manera preventiva, sobre los posibles peligros que se presenten. Consiste en la aplicación de siete principios que correctamente ejecutados, reducirán el riesgo de que los productos se encuentren en mal estado. Este plan es ejecutado por la empresa que elabora el o los productos. A su vez si una empresa tiene la ISO 9000, no le exime de la obligación del HACCP, aunque sí es cierto que facilita el procedimiento de verificación por parte del importador.

### **3.3.2.3.9. Tipos De Requisitos Normas Legales, Calidad Y Buenas Prácticas**

#### *Ley Antiterrorismo*

Como resultado de los incidentes terroristas del 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos promulgó la Ley Contra el Bioterrorismo, que abarca una gran cantidad de disposiciones obligatorias a los exportadores extranjeros que desean importar a Estados Unidos. En cumplimiento de la normativa establecida en la Ley de Respuesta para la Seguridad en Salud Pública y Preparación contra el Bioterrorismo de 2002 o *Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002* (Ley Bioterrorismo), la Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos, en inglés *Food and Drug Administration FDA*, requiere de una notificación previa de alimentos importados para evitar ataques terroristas y emergencias relacionadas con el suministro de alimentos en Estados Unidos. Para ello, la regulación requiere que las instalaciones que procesan alimentos sean registradas con la FDA y que la FDA sea



notificada con anticipación sobre la importación de embarques de alimentos. La FDA debe ser notificada antes de que se dé la importación o que el producto sea ofrecido para su importación a Estados Unidos.

➤ La información requerida por el FDA en esta notificación incluye:

1. Clase de importación:

- Consumo
- Express Courier
- Propósito comercial
- Informal
- Equipaje
- Almacenamiento
- Zona de Comercio Extranjero
- Transporte inmediato
- Importación temporal bajo bono
- Transportación y Exportación
- Transportación y Exportación (Express Courier)

2. Puerto de llegada;

3. Nombre y coordenadas de la persona que llena el formulario;

4. Nombre y coordenadas del importador;

5. País de donde proviene el producto;

6. Descripción del producto;

7. Otros datos de identificación del producto;

8. Información sobre cantidades y empaquetamiento;

9. Nombre y coordenadas del fabricante;

10. Nombre y coordenadas del transportista;

11. Nombre y coordenadas del dueño;

12. Nombre y coordenadas del consignatario final; y,

13. Nombre de la bodega donde va a estar el producto, si así ha dispuesto Aduana (USCBP). Es sumamente importante que el exportador de alimentos notifique previamente el ingreso y el deseo de exportar a Estados Unidos para demoras innecesarias en la nacionalización del embarque, que incluyen hasta la devolución del embarque total a su puerto de origen.

### *Alimentos, medicamentos, cosméticos y dispositivos médicos*

La Ley *Public Health Security and Bio-Terrorism Preparedness and Response Act* de 2002, o "BTA" se promulgó para garantizar la seguridad de los alimentos destinados al consumo humano y animal en Estados Unidos. Conforme a esta ley las instalaciones físicas de los productores o fabricantes de alimentos que se deseen exportar a Estados Unidos deben ser registradas ante la FDA. Asimismo, los transportistas deben proporcionar una Notificación Previa o *Previous Notice* a la FDA sobre el envío de cualquier alimento y sin la cual los productos no podrán ingresar y serán detenidos en los puertos, trasladados a una bodega segura, exportados o destruidos.

### *Las buenas prácticas*

Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación de los mismos. Estos manuales son útiles para el diseño y funcionamiento del establecimiento, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.

La utilización de estos tipos de manuales, contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.

### *Procedimientos estándar de operación*

Son medidas concretas exigidas por la legislación estadounidense, que se deben poner en marcha antes del plan HACCP como seguridad en el agua, higiene personal, productos tóxicos, riesgo de adulteración, etc.

#### **3.3.2.3.10. Cadena De Distribución**

Los canales de distribución para Estados Unidos son los mismos tanto para productos frescos o congelados. Lo que generalmente varía es el número de intermediarios que aparecen a lo largo de la cadena distributiva. Aproximadamente dos tercios de productos de mar se distribuyen a través de las tiendas de alimentación, éstas se pueden clasificar según su volumen de ventas en: supermercados, "convenience stores" y otros establecimientos de menor tamaño.

Anteriormente no existían tantas cadenas de distribución, en su mayoría el mismo productor hacia llegar sus productos al consumidor final. En la actualidad, el fabricante necesita uno o más intermediarios para colocar sus productos en el mercado. El canal de distribución típico sería el compuesto por el productor que vende

a un mayorista, que a su vez distribuye a un minorista quien hace llegar el producto al consumidor final. Encontrar canales de distribución sencillos como éste es más difícil pues aparecen otros actores como los bróker o los distribuidores que juegan papeles importantes en la comercialización.

#### **3.3.2.3.11. Canal De Distribución Específico**

Para la exportación de nuestro producto, hemos establecido la venta por medio de distribuidores mayorías, que se encargarían de vender nuestro producto en supermercados y distribuidores mayoristas secundarios, que se encargarían de distribuir en tiendas y expendio de comedidas.

No se emplea la importación directa con supermercados o por medio de bróker, pues esta modalidad no es muy factible cuando el producto no es muy conocido o recién está ingresando al mercado; ya que las cadenas no se arriesgan a llevar a sus estanterías un nuevo producto si no están convencidos de su éxito

#### **3.3.2.3.12. Proveedores De Servicios Al Comercio Exterior Requeridos**

##### *Agente aduanero*

Es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos: para exportaciones efectuadas por entidades del sector público, y para los regímenes especiales. Para este proyecto de negocio no es necesario utilizar los servicios de un agente afianzado de aduana.

##### *Agencias de transporte aéreo*

El agente embarcador es la persona que actúa como un agente para el exportador cuando se lleva la carga al destino final. Se utiliza éstos agentes por su conocimiento de las normas y reglamentos de los países extranjeros, los métodos de embarque, las reglas gubernamentales de exportación, y los documentos conectados con el comercio exterior.

Actualmente el aeropuerto de Guayaquil, cuenta con 10 empresas que ofrecen el servicio de carga internacional.

##### *Empresas de seguro*

Como se mencionó anteriormente, los embarques de exportación en la mayoría de los casos están asegurados contra pérdida, daño, y retraso en tránsito por el seguro de la carga.

En el caso de los embarques internacionales, la responsabilidad contractual del transportista, frecuentemente se encuentra limitada por acuerdos internacionales y consecuentemente la cobertura es diferente a la nacional.

### **3.3.2.3.13. Operativa De Comercio Exterior**

A finales del año 2012, Ecuador entró a un proceso de modernización de las aduanas, cambiando el sistema ECUAPASS que permite realiza las exportaciones de forma más ágiles y eficientes.

#### **Procedimientos para exportar:**

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
  - Canal de Aforo Físico Intrusivo
  - Canal de Aforo Automático
1. Canal de Aforo **Automático**, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.
  2. Canal de Aforo **Documental** se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.
  3. Canal de Aforo **Físico** Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

En la transportación aérea, el documento requerido a la hora de embarcar es la guía aérea (Airway Bill).

#### **3.3.2.3.14. Modelos De Comercio Electrónico**

Existen 6 tipos de comercio eléctricos más empleados en el medio que son:

- B2C Negocio a clientes.
- B2B Negocio a Negocio.
- C2C Consumidor a consumidor
- P2P Igual a igual
- M-Commerce Comercio móvil

Para nuestro plan de negocio emplearemos el B2C, que son otra cosa, negocios en línea que venden sus productos o servicios a consumidores individuales.

Existen diferentes modelos de para este tipo de negocios, para esta propuesta se empleará los portales para negocios virtuales; pues nos permiten ofrecerle al cliente un paquete integrado de información y servicio de nuestros productos, con el objetivo de generar ventas.

### **3.3.2.4. Auditoria Y Estrategia De Promoción**

#### **3.3.2.4.1. Concepto De Posicionamiento**

Nuestro producto se posesiona en el mercado americano, como un alimento nutritivo y saludable en la dieta de las familias norteamericanas.

#### **3.3.2.4.2. Estrategia De Mix De Publicidad**

Como toda empresa, nuestro objetivo es posicionar nuestro producto en el mercado norteamericano; que sea la primera opción al momento de adquirir productos del mar, para lo cual se han desarrollado estrategias que nos permitan alcanzar nuestras metas.

#### **3.3.2.4.3. Estrategia De Promociones De Venta**

El producto es desconocido en el mercado de Miami por lo que buscamos motivar a los posibles clientes de adquirir nuestro producto, nos valemos de las siguientes estrategias:

- Premios.- otorgar premios por la adquisición de nuestro producto, éste debe ser siempre irresistible a los ojos del consumidor.
- Cupones.- este atrae a los consumidores como a los distribuidores, pues al ofertar cupones se indica el tipo de producto y el lugar donde puede adquirirlo a menor costo.
- Reducción de costos y ofertas: se elabora para motivar la compra y volver leales a los clientes.
- Ofertas: el objetivo es que el cliente adquiera más de uno de los productos a un precio especial.

#### **3.3.2.4.4. Estrategias De Venta Personal**

Las ventas personales son una gran herramienta promocional, pues se basa en una comunicación personal vendedor – cliente, haciendo la venta más efectiva.

Con esta herramienta se puede seleccionar a los potenciales clientes, las presentaciones se realizan a cada cliente de forma individual y permite hacer demostración más detallada del producto. El vendedor deja de ser vendedor para convertirse en asesor para cada uno de los clientes.

#### **3.3.2.4.5. Estrategia De Medios Interactivos (Internet)**

El crecimiento de las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn ha generado nuevas oportunidades de llegar a clientes y consumidores. Debido principalmente, por su poder de segmentación y bajo costo.

Basándonos en esto, se ha planteado la utilización de las redes sociales como una herramienta para difundir la venta de nuestro producto, permitiéndonos conocer la audiencia, llevar un registro de las visitas o consultas online y ofrecen la posibilidad de interactuar con los destinatarios.

#### **3.3.2.4.6. Participación En Ferias Comerciales Internacionales**

Como se mencionó en el capítulo anterior el mayor proveedor de pescado congelado y fresco es China, las cantidades que exporta lo vuelven un duro rival en el mercado norteamericano; pues si bien no podemos competir con la gran demanda que este país cubre; podemos competir en la diferenciación de nuestro producto, en el servicio, calidad y oportunidad de entrega.

La mejor estrategia para ello es, sin lugar a dudas, participar en ferias sectoriales o especializadas, a fin de promocionar los productos y a su vez conocer a la competencia, comprender las nuevas tendencias de comercialización y desarrollo, e incrementar los contactos comerciales en el mercado.

#### **3.3.2.4.7. Otros Métodos Promocionales**

- Campañas publicitarias para incentivar el consumo de productos del mar
- Acciones al etiquetado, tiene como finalidad de informar al cliente como al distribuidor la importancia de etiquetar los productos de la pesca.
- Elaboración de trípticos sobre la elaboración de platos empleando pescado congelado, lo que permite mostrar e informar las diferentes formas de consumir pescado.
- Campañas nutricionales del consumo de pez espada, realizando degustaciones gratuitas del producto, en instituciones y escuelas; para que se familiaricen con el pez espada.



The background of the slide is a photograph of two pieces of salmon in a clear plastic bag. The top piece is cooked, showing a vibrant orange-red color. The bottom piece is raw, showing the characteristic silvery-grey scales and pinkish-red flesh. The text is overlaid on this image.

# **CAPITULO IV**

## **Plan Técnico Organizacional**



## 4. Plan Técnico Organizacional

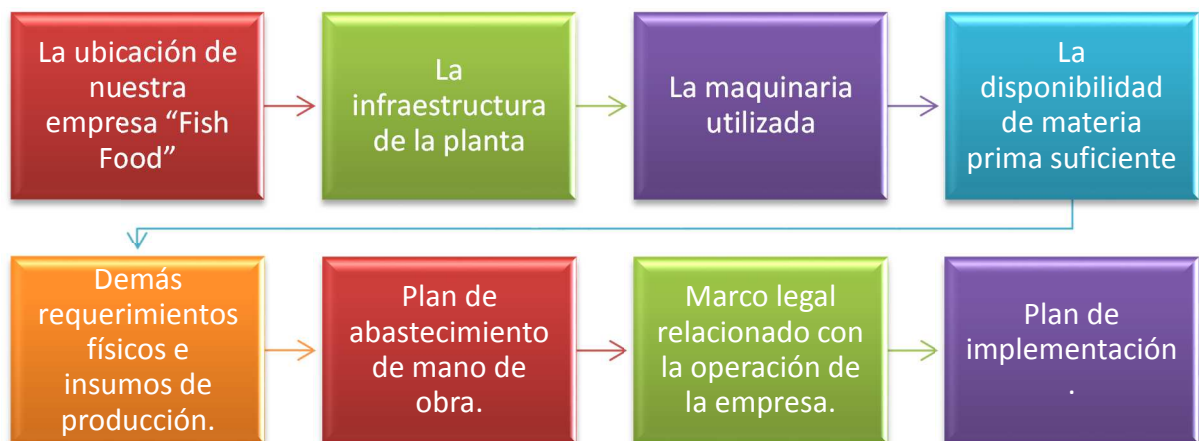
### 4.1. Objetivos del Capítulo

Analizar los aspectos técnicos – organizacionales de la empresa “Fish Food”, tales como, su tamaño, localización, procesos de producción, costos de los mismos, su distribución, y plan de abastecimiento, detallando la infraestructura física y distribución de la planta.

### 4.2. Plan Técnico

Nuestro plan técnico detalla:

**Gráfico No. 1:** Plan Técnico



**Elaborado por: Los autores**

Estos puntos son importantes para determinar la factibilidad de llevar a cabo el funcionamiento operativo, administrativo en la producción de “Fish Food”.

#### 4.2.1. Capacidad de Producción.

La empresa "Fish Food" tendrá una capacidad de producción de 27869 kilos mensuales.

Debido a la implementación de una empresa que recién se introduce en el mercado con ventas directas al mercado de Florida, Estados Unidos, donde se espera según su demanda incrementar las ventas, sin embargo se asume que la producción programada será comercializada en su totalidad debido a su alto consumo de este producto.

La capacidad máxima de producción de "Fish Food" tomando todos los recursos necesarios de la empresa, para producir volúmenes altos, generando beneficios de alto rendimiento en su capacidad operacional.

#### 4.2.2. Plan de Producción.

La planeación de la producción es una de las funciones que la empresa debe realizar para satisfacer la demanda de los clientes.

Las empresas necesitan tener una estrategia de planeación agregada o de planeación de producción para asegurarse que hay suficiente capacidad para satisfacer el pronóstico de demanda y determinar el mejor plan para satisfacerla.

#### 4.2.3. Localización

Gráfico No. 2: Micro localización de la Planta

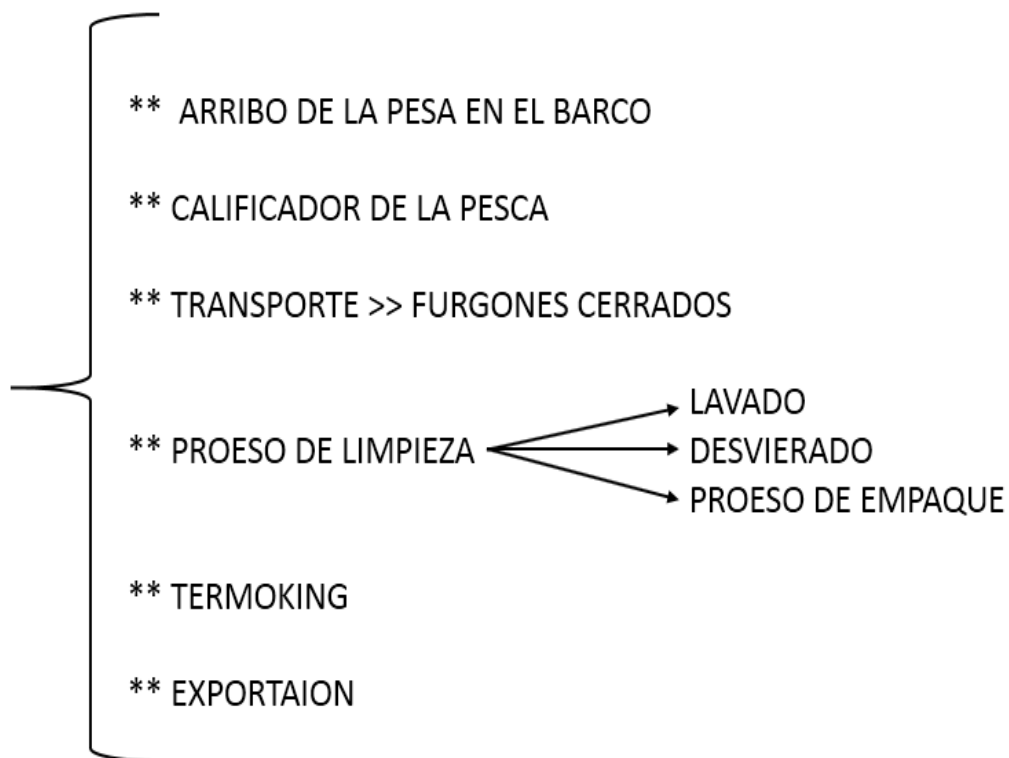
Elaborado por: Los Autores



La localización de nuestra planta será en la provincia de Manabí en el cantón Manta, Vía Manta y Rocafuerte Km 5 ½, debido a la disponibilidad de mano de obra y materia prima que existe, debido a que cuenta las vías de acceso de primer orden, nuestro espacio físico tendrá una superficie de 3000 m<sup>2</sup>, sitio en el cual instalaremos nuestra planta de procesamiento y comercialización.

Además debe estar en un lugar estratégico que nos permita aumentar los beneficios y disminuir los costos, debemos tomar en cuenta otros factores como son, las características del terreno, las vías de acceso, transporte de la materia prima, mano de obra calificada, y logística de operación.

#### 4.2.4. Proceso productivo/operacional

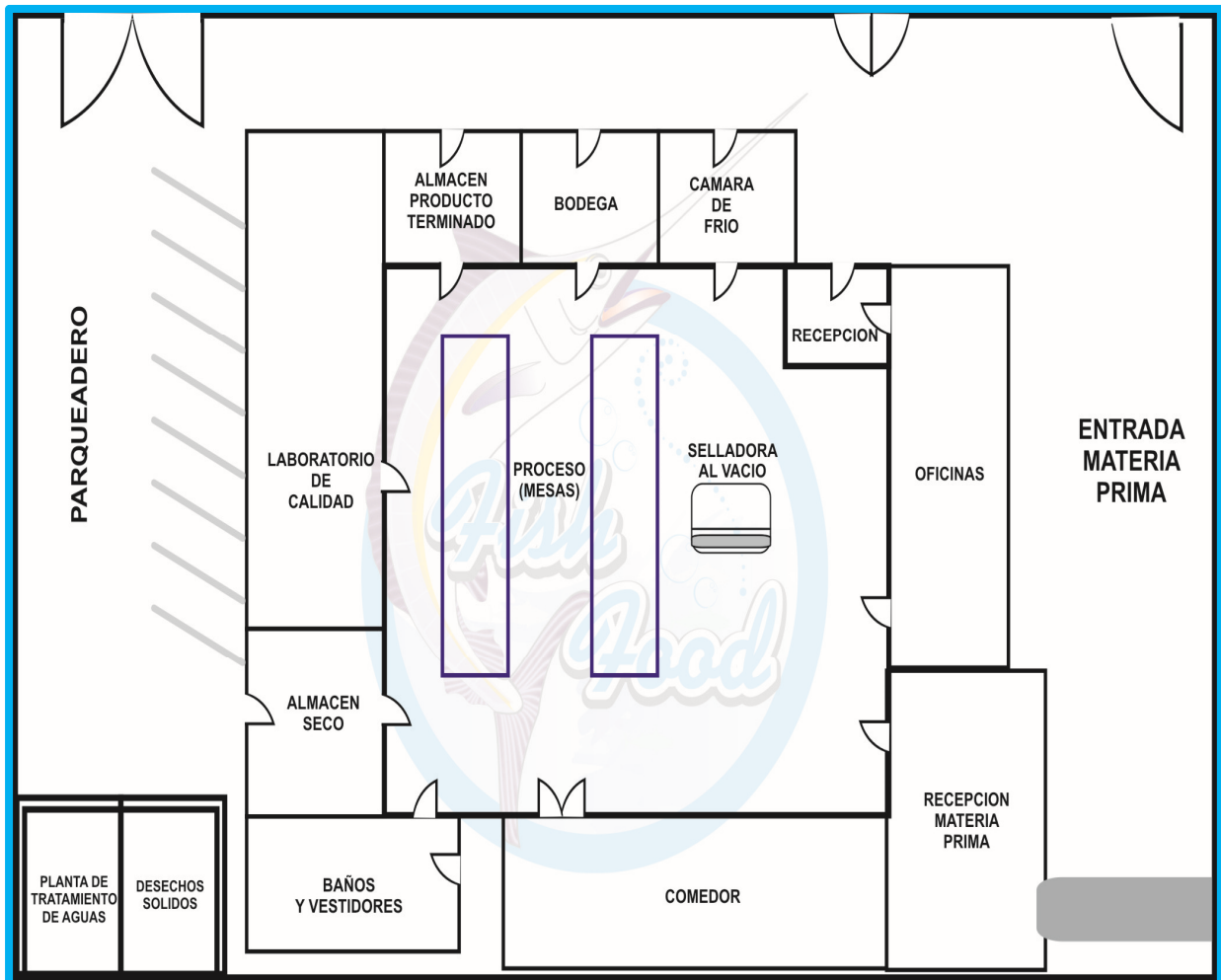


#### 4.2.5. Distribución Instalaciones (layout) "Fish Food"

La distribución física de las instalaciones de nuestra empresa "Fish Food", permite saber el tamaño, la forma y la localización, de cada departamento en un área pre-determinada.

Determinando cada área del proceso que requiere el producto hasta su salida de la empresa mediante furgones con frio donde se detalla la siguiente distribución de la planta "Fish Food".

**Gráfico No.3:** Instalaciones de "Fish Food"



Elaborado por: Los Autores

#### 4.2.6. Plan de Abastecimiento de Materia Primas.

Debido a que nuestra empresa se dedica a la compra de pez espada para la producción y empaclado al vacío para la exportación, se deberá crear convenios con empresas pesqueras o embarcaciones, para tener la capacidad de abastecernos para lo cual es necesario diseñar un plan de abastecimiento:

- Identificar oportunidades (descuentos).
- Dimensionamiento de espacio – tiempo.
- Producción (Justo a tiempo)
- Evaluar el proceso y a los proveedores.

**Tabla No. 15: Producción en los volúmenes de exportación**

	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
Capacidad Exportable en Kg	334438 kilos	27869 kilos
<b>Unidades de Cotización</b>		
Cada Unidad de Cotización	Kg	
Número de empaques de 22,72kilos.	14720	1227
Cajas de 22,72 kilos	14720	1227

Elaborado por: Los Autores

#### 4.2.7. Plan de Abastecimiento de Insumos.

“Fish Food”, requerirá otros elementos para su normal y eficiente funcionamiento, entre estos tenemos:

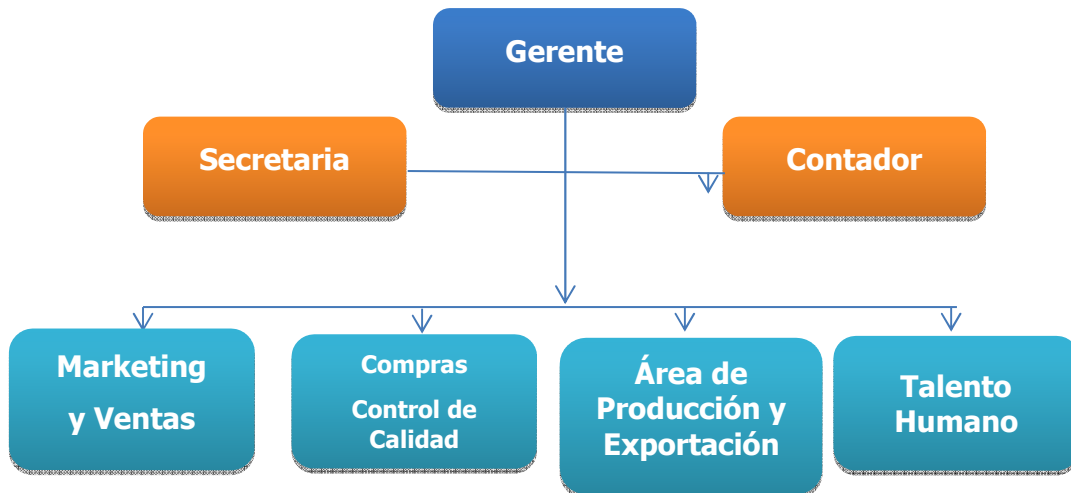
- **Materiales indirectos:** Bolsa Individual, cajas de cartón para embalaje, utensilios utilizados por los trabajadores para la limpieza del pescado para cumplir las normas sanitarias.
- **Suministros y servicios:** comprende los gastos de energía eléctrica, agua potable etc.

### 4.3. PLAN ORGANIZACIONAL

“Fish Food” es una empresa creada para exportar nuestro producto de calidad con los beneficios proteicos, en el mercado internacional con el fin de satisfacer a nuestros clientes cumpliendo con la demanda insatisfecha.

#### 4.3.1. Arquitectura Organizacional: Organigrama.

Gráfico No. 4: Organigrama de “Fish Food”



Elaborado por: Los Autores

#### 4.3.2. Distribución de funciones y responsabilidades

##### Gerente General.- (1 persona)

- Tomar decisiones en la organización.
- Liderar el proceso de planificación estratégica y operativa de la empresa.
- Velar por el cumplimiento político de la empresa.
- Controlar los flujos financieros de la empresa.
- Ser la firma autorizada de la empresa ante los organismos de control y las instituciones financieras.

##### Secretaria.- (1 persona)

- Asistir al Gerente General en todas las actividades.
- Dar soporte a los procesos administrativos.
- Colaborar en los procesos y documentación de la Gerencia General.

### **Contador.- (1 persona)**

- Supervisa las áreas de Contabilidad General, Flujos de Caja, Bancos siguiendo los procedimientos contables.
- Controlar el registro de los asientos contables de ingresos y egreso, costos y gastos incurridos.

### **Departamento de Marketing y Ventas (2 personas)**

- Planificar los requerimientos del producto.
- Vigilar que se cumpla y mantenga el convenio de alianza estratégica establecido con los proveedores.
- Controlará el tiempo utilizado por el personal en las actividades de producción.
- Capacitar al personal en cuanto a las normas y procedimientos de calidad.
- Previsión de ventas a raíz de las expectativas empresariales.
- Fijación de márgenes y precios
- Definir la distribución en tienda de forma que incentive el aspecto comercial
- Incentivar las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación (publicidad, relaciones públicas, promociones, eventos)
- Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes a raíz de los datos que se obtengan del área de investigación comercial
- Desarrollo de marketing relacional (CRM)
- Fijar métodos de atención al cliente y servicio post-venta
- Control, junto con departamento de logística, de la fiabilidad del servicio post-venta para asegurar su correcta ejecución.

### **Departamento de Compras y Control de Calidad.- (1 persona)**

- Realizar el proceso de comercialización del producto ante al mercado
- Diseñar, planificar y dirigir estrategia de comercializaron, análisis e investigación de mercado.
- Planificar y controlar las actividades concernientes a la recepción. Bodegaje y custodia del producto.

## **Departamento de Producción y Exportación- (3 personas)**

### **Primer Persona**

- Realiza el proceso de producción.
- Supervisa la selección, lavado, pasteurizado, sellado, pesado.
- Verifica el almacenamiento de la cámara de frío.
- Supervisar el despacho del producto elaborado.

### **Segunda Persona**

- Dominar idiomas extranjeros; tener una óptima formación académica.
- Contar con capacidad de liderazgo, seriedad comercial, alto sentido del control y flexibilidad.
- Evaluar la participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios.

### **Tercer Persona**

- Responsabilidad en las comunicaciones con los clientes, representantes.
- Control de toda la cadena de distribución física de la mercadería.
- Organizar los archivos.
- Seguimiento de todo proceso de exportación

## **DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.
- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Régimen disciplinario.



### 4.3.3. Aspecto Institucional Legal

Los inversionistas de la empresa serán los autores del presente trabajo con una participación del 50% y el 50% con un crédito bancario, que puede darse mediante instituciones financieras nacionales para regirse a las leyes de Compañías, de la misma forma afiliarse a la Cámara de la Producción y de Comercio, al Ministerio de Acuicultura, Ganadería y Pesca para realizar sus actividades según el Código de Comercio y leyes conexas.

Se registrará conforme lo dispone el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, reglamentos y resoluciones presentes por el Servicio de Rentas Internas, relativos al Registro Único de Contribuyente y Comprobantes de Venta, sus obligaciones de pagos de impuesto de la empresa, como el Impuesto a la Renta (Directo), y el Impuesto al Valor Agregado (Indirecto), la entrega de información al SRI. La empresa deberá observar y cumplir las disposiciones contenidas en la Ley de Registro sanitario, según lo indica el art.9 y siguientes, sobre registro que debe obtener y normativa que debe cumplir en cuanto al ámbito sanitario se refiere, (Delgado, 2014).

En lo laboral, debe cumplir las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo y normas relativas a la Seguridad Social, debiendo cumplir con las remuneraciones que indica para cada sector respectivamente, y asegurando a su personal que laborará en la empresa, cumpliendo con el aporte patronal y fondos de reserva, rigiéndose a la aplicación del código de trabajo según lo estipula.

Para que la empresa exportadora "Fish Food" sea calificada debe adquirir los siguientes documentos:

- Tarjeta de Identificación solicitándola en el Departamento de Comercio Exterior de un Banco Corresponsal del BCE.
- Copia del RUC;
- Copia de constitución de la empresa;
- Carta suscrita por el representante legal constando dirección domiciliaria, números telefónicos, nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y números de cédula de identidad;
- Copia del nombramiento de representante legal;
- Copia de Cédula de identidad del representante legal.

**Para constituir la empresa se deberá seguir los siguientes pasos:**

- Enviar un oficio a la Superintendencia de Compañía, para la aprobación del nombre.
- Posteriormente se acercarán a un banco de la localidad para solicitar la apertura de la cuenta de integración.
- Se debe contratar a un Abogado que brindara asesoría legal para la elaboración de la minuta de constitucional de la empresa y elevarla a escritura pública en la Notaria Primera del Cantón.

**Para la elaboración de la escritura, se necesita la siguiente documentación:**

- Copias de cédulas y certificados de votación de cada una de los socios que conforman la empresa.
- El oficio de aceptación del nombre por la Superintendencia de Compañías.
- El certificado de Apertura de la cuenta de Integración; y,
- La minuta de la elaboración de los estatutos de la empresa.
- Reglamentos internos cumpliendo con las normas ISO actualizadas.

**Una vez entregada la escritura pública de constitución de la compañía, la Superintendencia de Compañía se procederá a la aprobación, y posteriormente:**

- Aprobada la constitución de la empresa se realiza la respectiva marginación en la notaria.
- Posteriormente se inscribirá en el Registro Mercantil.
- Se elaborará el extracto para publicarlo en uno de los diarios de la provincia.
- Creación del Registro Único de Contribuyentes.

**En lo que respecta a las Normas técnicas, para la obtención del Registro Sanitario se necesitan los siguientes requisitos:**

- Copia notariada de la Escritura de Constitución de la compañía y del nombramiento del Gerente o Representante Legal;
- Copia de la Cédula de Identidad del Gerente o Representante Legal;

- Copia notariada del Permiso de Funcionamiento del año en curso, otorgado por la Dirección Provincial de Salud;
- Informe Técnico del Proceso de Elaboración (breve descripción o flujo grama del proceso) en hoja membretada del fabricante con firma del responsable de producción;
- Interpretación del Código del lote en hoja membretada del fabricante con firma del responsable de producción;
- Ficha de estabilidad para determinar el tiempo de vida útil que incluya las especificaciones;
- Especificaciones del material emitidas por el proveedor y con una carta que certifique que están supliendo el material;
- Muestras del producto con sus respectivas etiquetas;
- Original del Certificado de Registro Sanitario;
- Copia de los recibos de pago de la Tasa de Mantenimiento Anual.

### **Procedimientos para Exportar desde Ecuador**

**Ecuapass:** Después de haber realizado un registro previo de los operadores de comercio exterior, el Servicio Nacional de Aduana habilita la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE), que constituye el primer módulo del nuevo sistema aduanero Ecuapass.

A través de esta ventanilla virtual, que estará en el portal de internet [www.ecuapass.aduana.gob.ec](http://www.ecuapass.aduana.gob.ec), los exportadores podrán realizar el trámite 'en línea' para obtener el certificado de origen. Este es un proceso que se lo efectúa en el Ministerio de Industrias, pero que ahora se lo podrá hacer en la ventanilla, pues esta entidad estará conectada.

Para entrar a Ecuapass y usar el sistema, los operadores de comercio deben contar con un certificado digital para la firma electrónica, **Identificación Única de Certificado Digital. (TOKEN)**, que sería como el equivalente a una cédula de identidad. Un certificado digital identifica a una persona registrada con sus datos ante la entidad que la emite.

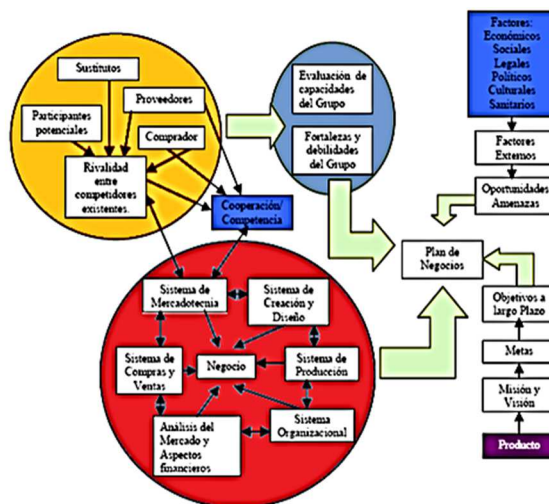
## Documentos a presentar las exportaciones a través del Ecuapass

- RUC de exportador
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando lo amerite el caso)
- Certificado de Origen (cuando lo amerite el caso)
- Registro como exportador.
- Documento de transporte.

### 4.3.4. Plan de implementación

El primer paso para realizar un plan de implementación es el establecimiento del área de trabajo, generalmente se eligen las áreas más críticas de la empresa, en nuestro caso, buscando a la vez el área con más conflictos por pérdidas podría ser, que nuestro producto es perecible a las 2 semanas.

**Gráfico No. 5: Esquema de Plan de Negocios**



Elaborado por: Los Autores

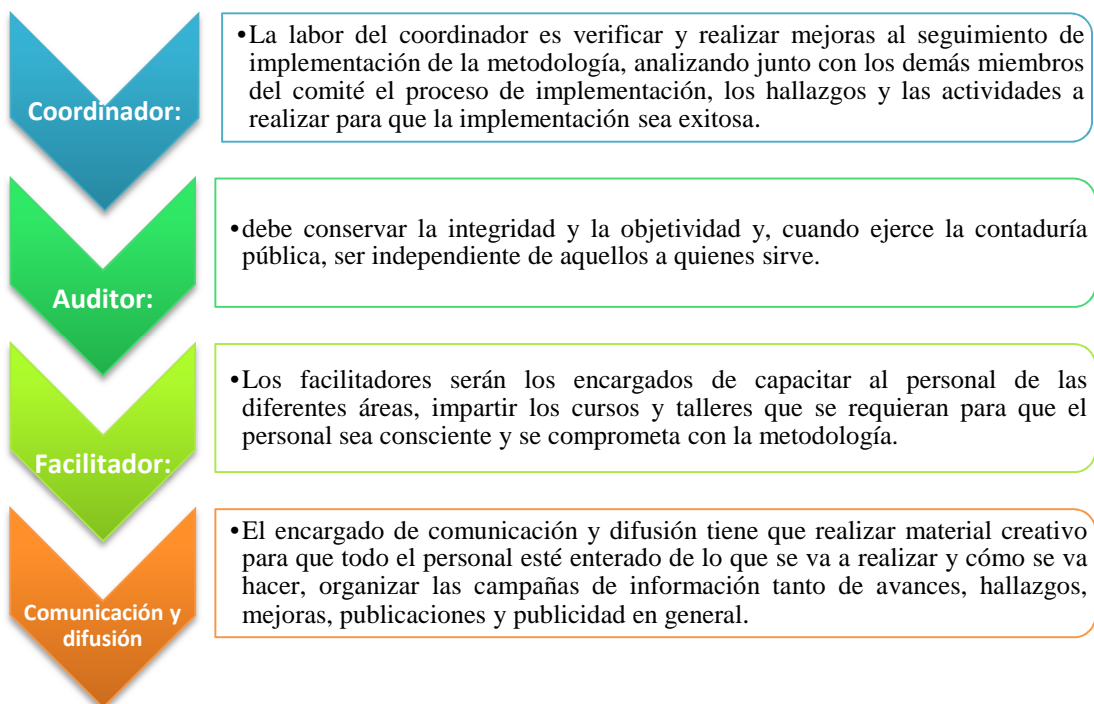
### Establecer áreas de aplicación:

- El primer paso, a realizar para la implementación del plan de establecimiento en el área de trabajo, para elegir las áreas más críticas de la empresa, como el almacén, el departamento técnico, y el área de comercio exterior como los departamentos piloto.
- Se debe realizar una selección de acuerdo a las necesidades más apremiantes de la empresa, buscando a la vez el área con más conflictos por pérdidas de tiempo útil, ya puede ser toda una línea de comercialización, un solo departamento o el almacén.

### Organización de comité de implementación:

- El comité de implementación, como su nombre lo indica, será el responsable de la observación, ejecución y mejoras en la implementación. Estará conformado por:
  1. Coordinador.
  2. Auditor.
  3. Facilitador.
  4. Comunicador-Difusor.

**Gráfico No. 6: Organigrama Funcional**



Elaborado por: Los Autores

### 4.3.5. Plan de acción de corto plazo

#### Propósito:

Mejoramiento de la calidad de servicio y mayor responsabilidad comercial de la empresa "Fish Food" en el mercado Internacional.

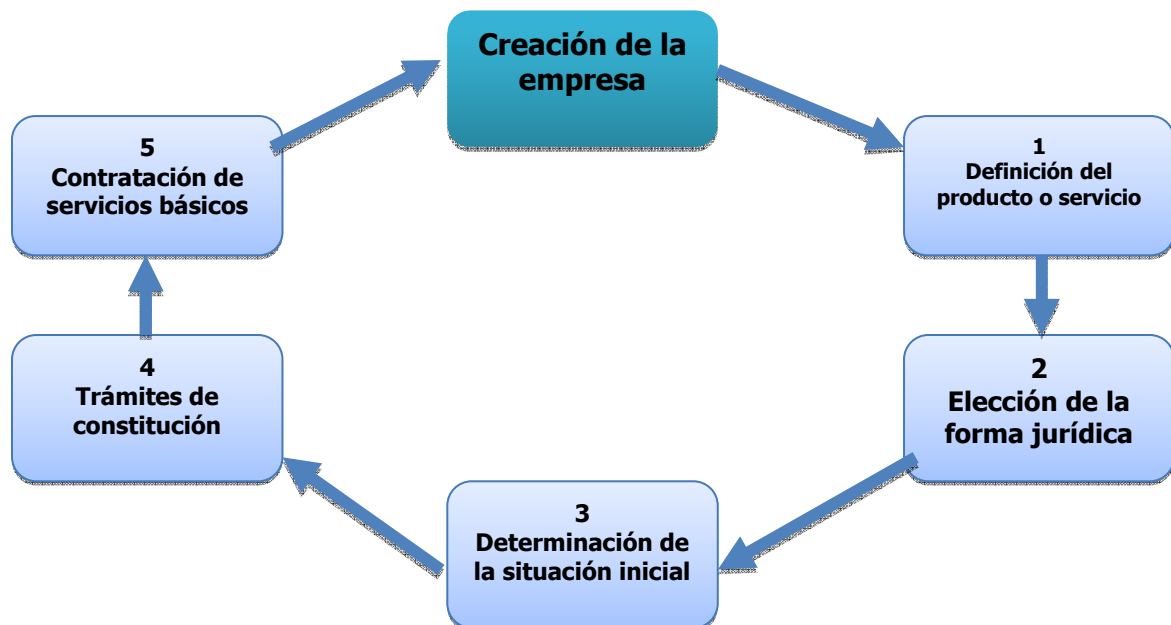
Tabla No. 7: Líneas de acción y estrategias

Líneas de Acción	Estrategia
1. Promoción, coordinación, movilización de recursos.	Campañas sugestivas acorde a los resultados esperados
2. Proyectos prioritarios. <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la calidad de servicio empresarial.</li> <li>Análisis de situación y tendencias de la comercialización del pez espada.</li> <li>Caracterización de la fuerza de trabajo.</li> </ul>	Formulación de: <b>Plan de acción A:</b> Vista a corto plazo dependiendo de la movilización de un financiamiento externo. <b>Plan de acción B:</b> Plan de acción de corto plazo para garantizarla ejecución de los recursos propios de la empresa.
3. Iniciativas a desarrollar. <ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de una visión compartida de calidad.</li> </ul>	Plan de mercadotecnia aplicado directamente en la empresa con sus presupuestos correspondientes mediante filiales internacionales que comercializan el producto.
4. Gestión para el funcionamiento de la línea de acción.	Proceso de administración estratégica para llevar a cabo los objetivos propuestos en el plan de acción.

Elaborado por: Los Autores

### 4.3.6. Puesta en Marcha

Gráfico No. 8: Organigrama Creación de la Empresa



Elaborado por: Los Autores

Para el desarrollo de este plan se utilizara la documentación necesaria para la constitución y puesta en marcha de la empresa "Fish Food".

#### 4.3.7. Plan de Salida

Al crear la empresa "Fish Food" siempre existe la incertidumbre sobre el éxito del negocio, no obstante se consideran algunos requisitos que la empresa debe realizar en el transcurso de su conformación con el fin de minimizar el riesgo del fracaso.

Gráfico No. 9: Esquema de Éxito



Elaborado por: Los Autores

#### 4.3.8. Riesgos y Estrategias de Salida:

##### Riesgos del mercado:



- Crecimiento menor del esperado.
- Incertidumbre del sector de la alta tecnología.
- Coste mayor a los previstos.

##### Riesgos del negocio:



- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de encaje entre el producto y necesidades que cubra del público objetivo.

##### Estrategias de Contingencia:



- Alianza con los principales líderes globales.
- Venta total o parcial de la compañía a alguna otra compañía del sector como forma de impulsar el crecimiento de la empresa en cuestión.
- Venta de la base de clientes.

Se evaluará el éxito del proyecto a través de las utilidades, comprando los gastos presupuestados con los gastos reales y tratando de mantenerse dentro de este margen y logrando que esté en un punto de equilibrio.





# CAPITULO V

Plan

Financiero



## **5. Capítulo 5**

### **5.1. Objetivos del Capítulo**

Los objetivos que se esperan en el presente capítulo son:

- Determinar el monto que requiere la inversión para el proyecto y su respectiva estructura de financiamiento.
- Establecer los ingresos generados por las ventas de pez espada durante la vida útil del proyecto.
- Obtener los resultados financieros de los proyectados: Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y Flujo de Caja Financiero.

### **5.2. Horizonte del Tiempo del Plan Financiero**

Una planificación financiera sólida permite mantener niveles adecuados de liquidez, solvencia y rentabilidad, por lo tanto la correcta proyección del aspecto financiero del negocio implica considerar todos los detalles para edificar un escenario eficiente donde desarrollar las actividades de la empresa. En la cual se determina un horizonte de tiempo aproximado de 5 años, con actualización del plan en forma periódica (anual),

#### **Estado de Situación Financiera.**

Analizaremos el balance general de la empresa, la misma que nos indica los activos circulantes, activos no circulantes, la financiación de los activos por parte de terceros y también de los accionistas.

### 5.3. Plan De Inversión

Tabla No 16: Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activos Circulantes</b>		<b>Pasivo Diferido</b>	
Efectivo	\$ 620,669.00	Préstamo a Largo Plazo	\$ 571,810.05
<b>Total</b>	<b>\$ 620,669.00</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 571,810.05</b>
<b>Activos No Circulantes</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Vehículo	\$ 19,000.00	Capital Propio	\$ 245,061.45
Equipo de Computación	\$ 2,414.00	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 245,061.45</b>
Muebles y Enseres	\$ 3,067.50		
Equipo de Oficina	\$ 6,401.00		
Maquinarias	\$ 7,520.00		
Activos diferidos	\$ 7,000.00		
Terrenos y edificios	\$ 150,800.00		
<b>Total</b>	<b>\$ 196,202.50</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 816,871.50</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 816,871.50</b>

Elaborado por: Los Autores

#### 5.3.1. Inversiones En Activos Fijos.

Las inversiones en activos fijos se forman mediante la adquisición de los patrimonios imprescindibles para la actividad que genera la empresa, los mismos que están detallados en las siguientes tablas:

Tabla No 17: Muebles y Enseres

<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Escritorios y sillón Ejecutivo	2	\$ 450.00	\$ 900.00
Escritorio y sillón Secretaria	1	\$ 380.00	\$ 380.00
Archivadores 4 gavetas	1	\$ 180.00	\$ 180.00
Tachos de basura	5	\$ 7.50	\$ 37.50
Mesa de reunión	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Sillas	14	\$ 80.00	\$ 1,120.00
<b>Total</b>			<b>\$ 3,067.50</b>

Elaborado por: Los Autores

**Tabla No 18: Vehículo**

<b>VEHICULO</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
VEHICULO	1	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00
<b>Total</b>			<b>\$ 19,000.00</b>

Elaborado por: Los Autores

**Tabla No 19: Equipo de Computación**

<b>Equipo de Computación</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Computadoras Core 3,1 (4ta G)	\$ 3.00	\$ 680.00	\$ 2,040.00
Impresoras laser multifuncional HP	\$ 1.00	\$ 289.00	\$ 289.00
Impresora Inkjet	\$ 1.00	\$ 85.00	\$ 85.00
Proyector	\$ 1.00	\$ 800.00	\$ 800.00
<b>Total</b>			<b>\$ 2,414.00</b>

Elaborado por: Los Autores

**Tabla No 20: Equipo de Oficina**

<b>Equipo de Oficina</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Central de aire acondicionado	2	\$ 2,925.00	\$ 5,850.00
Teléfono	3	\$ 85.00	\$ 255.00
Fax	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Pizarrón	2	\$ 88.00	\$ 176.00
			\$ 0.00
<b>Total</b>			<b>\$ 6,401.00</b>

Elaborado por: Los Autores

**Tabla No 21: Terreno y Edificios**

<b>Terreno y Edificios</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Terreno (2.000mt2)	1	\$ 36,800.00	\$ 36,800.00
Edificio	1	\$ 114,000.00	\$ 114,000.00
<b>Total</b>			<b>\$ 150,800.00</b>

Elaborado por: Los Autores

**Tabla No 22: Maquinarias**

<b>Maquinarias</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Maquina selladora al vacio	2	2165	\$ 4,330.00
Mesa de acero inoxidable	3	180	\$ 540.00
Bascula analítica	3	150	\$ 450.00
Etiquetadora Manual	4	100	\$ 400.00
Termoking	1	1800	\$ 1,800.00
<b>Total</b>			<b>\$ 7,520.00</b>

Elaborado por: Los Autores

### 5.3.2. Inversiones En Activos Diferidos E Intangibles.

Esta inversión integra todos los valores cuya rentabilidad está condicionada por el transcurso del tiempo, los mismos que se aprecian en la siguiente tabla.

**Tabla No. 23: Inversiones Diferidas.**

<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>	
<b>Gastos legales y de constitución</b>	<b>Valor</b>
Trámites SRI	\$80,00
Patente Producto	\$250,00
Permiso de salud Personal	\$120,00
Permiso Municipal	\$78,00
Adecuaciones Lugar	\$2.500,00
<b>Total Inversiones Diferidas</b>	<b>\$3.028,00</b>

Elaborado por: Los Autores

### 5.3.3. Inversiones En Capital De Activos Fijo.

Tabla No. 24: Inversiones en capital de activos fijos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos</b>	\$ 289,152.10	\$ 289,152.10	\$ 292,401.00	\$ 292,401.00	\$ 292,401.00	\$ 298,898.80	\$ 298,898.80	\$ 519,824.00	\$ 519,824.00	\$ 552,313.00	\$ 552,313.00	\$ 584,802.00
<b>Costo de venta</b>	171035.32	171035.32	172946.96	172946.96	172946.96	176770.22	176770.22	307661.26	307661.26	326777.59	326777.59	345893.92
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81	\$ 13,765.81
<b>Gastos Básicos</b>	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00	\$ 1,635.00
<b>Suministro de Oficina</b>	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40	\$ 408.40
<b>Gastos varios</b>	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>Egresos</b>	\$ 187,044.53	\$ 187,044.53	\$ 188,956.17	\$ 188,956.17	\$ 188,956.17	\$ 192,779.43	\$ 192,779.43	\$ 323,670.47	\$ 323,670.47	\$ 342,786.80	\$ 342,786.80	\$ 361,903.12
<b>Saldo Mensual</b>	\$ 102,107.57	\$ 102,107.57	\$ 103,444.83	\$ 103,444.83	\$ 103,444.83	\$ 106,119.37	\$ 106,119.37	\$ 196,153.53	\$ 196,153.53	\$ 209,526.20	\$ 209,526.20	\$ 222,898.88
<b>Utilidad del ejercicio</b>	\$ 102,107.57	\$ 204,215.13	\$ 307,659.97	\$ 411,104.80	\$ 514,549.64	\$ 620,669.00	\$ 726,788.37	\$ 922,941.90	\$ 1,119,095.44	\$ 1,328,621.64	\$ 1,538,147.85	\$ 1,761,046.72

<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 1,761,046.72
---------------------------	-----------------

Elaborado por: Los Autores

### 5.3.4. Flujo De Depreciaciones De Activos Fijos.

Las depreciaciones tienen diferentes periodos según su clasificación, van desde los 3 años como los equipos de computación hasta los 20 años como son los edificios, caben señalar que los terrenos no se deprecian, por lo contrario sufren una apreciación, Tomando en cuenta lo anterior y dejando un valor residual en los bienes que se han adquirido, mostramos la siguiente tabla de depreciación por el periodo de 5 años.

**Tabla 25: Flujo de depreciaciones de activos fijos.**

Activo	Valor Contable	Valor Residual	Vida Contable	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Depreciación Año 6	Depreciación Año 7	Depreciación Año 8	Depreciación Año 9	Depreciación Año 10
Vehículo	\$ 19,000.00	\$ 10,000.00	5	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00					
Muebles y Enseres	\$ 3,067.50	\$ 250.00	10	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75	\$ 281.75
Equipo de Computación	\$ 2,414.00	\$ 500.00	3	\$ 638.00	\$ 638.00	\$ 638.00							
Equipo de Oficina	\$ 6,401.00	\$ 300.00	10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10	\$ 610.10
Edificio	\$ 114,000.00	\$ 20,000.00	20	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00
Maquinarias	\$ 7,520.00	\$ 2,000.00	10	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00	\$ 552.00
<b>Depreciación Anual</b>				<b>\$ 8,581.85</b>	<b>\$ 8,581.85</b>	<b>\$ 8,581.85</b>	<b>\$ 7,943.85</b>	<b>\$ 7,943.85</b>	<b>\$ 6,143.85</b>	<b>\$ 6,143.85</b>	<b>\$ 6,143.85</b>	<b>\$ 6,143.85</b>	<b>\$ 6,143.85</b>

Depreciación Año 11	Depreciación Año 12	Depreciación Año 13	Depreciación Año 14	Depreciación Año 15	Depreciación Año 16	Depreciación Año 17	Depreciación Año 18	Depreciación Año 19	Depreciación Año 20	Años Depreciados	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
										5	\$ 9,000.00	\$10,000.00
										10	\$ 2,817.50	\$ 250.00
										3	\$ 1,914.00	\$ 500.00
										10	\$ 6,101.00	\$ 300.00
\$4,700.00	\$4,700.00	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$4,700.00	\$4,700.00	\$4,700.00	\$4,700.00	\$4,700.00	\$ 4,700.00	20	\$94,000.00	\$20,000.00
										10	\$ 5,520.00	\$ 2,000.00
<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>\$4,700.00</b>	<b>Valor de Desecho</b>		<b>\$33,050.00</b>

Elaborado por: Los Autores

## 5.4. Ingresos Y Costo De Venta

**Tabla No 26: Ingreso y Costo de Venta**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Frecuencia de Compra Mensual</b>	6.05%	6.05%	6.11%	6.11%	6.11%	6.25%	6.25%	10.87%	10.87%	11.55%	11.55%	12.23%
<b>Cajas Mensuales Exportadas</b>	<b>890</b>	<b>890</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>920</b>	<b>920</b>	<b>1600</b>	<b>1600</b>	<b>1700</b>	<b>1700</b>	<b>1800</b>
Precio Caja*	324.89											
ingreso mensual	289,152.10	289,152.10	292,401.00	292,401.00	292,401.00	298,898.80	298,898.80	519,824.00	519,824.00	552,313.00	552,313.00	584,802.00
ingreso anual	4,782,380.80											

Elaborado por: Los Autores

\*Cada caja contiene 1 funda de 22,72kg, cada una tiene costo de **14,30/kg**

Los ingresos proyectados se basan en las ventas que se tienen en lapso de un año, tomando en cuenta que el precio de la caja, que contiene 1 funda de 22,72 kg, es de USD 324,89 y se proyecta enviar 14,720 cajas en el primer año.

El costo de ventas es el valor de las ventas valoradas a su precio de costo; ese costo es el valor de la compra más los gastos que intervienen en el proceso de producción hasta obtener el pez espada ya listos para la venta.

<b>COSTO PROMEDIO</b>	<b>191.16</b>											
<b>% DE COMPRA MENSUAL</b>	<b>170,135.32</b>	<b>170,135.32</b>	<b>172,046.96</b>	<b>172,046.96</b>	<b>172,046.96</b>	<b>175,870.22</b>	<b>175,870.22</b>	<b>305,861.26</b>	<b>305,861.26</b>	<b>324,977.59</b>	<b>324,977.59</b>	<b>344,093.92</b>

### 5.4.1. Financiamiento Del Proyecto

Este proyecto será financiado con el 30% con capital propio, es decir con la aportación de los accionistas, la diferencia, que es el 70% será financiado con un préstamo que se realizara a la Corporación Financiera Nacional (CFN), con un interés anual del 9.5%, la misma que será realizada por el lapso de 5 años.

**Tabla No 27: Financiamiento**

<b>Financiamiento del Proyecto</b>	
<b>Porcentaje de Apalancamiento</b>	
70.00%	30.00%
<b>Préstamo</b>	<b>Capital Propio</b>
<b>\$ 571,810.05</b>	<b>\$ 245,061.45</b>

Elaborado por: Los Autores

### 5.4.2. Estrategia De Financiamiento

Como se indicó anteriormente, el valor a prestar a la CFN es de USD 571,810.05 por el periodo de 5 años, la misma que su amortización se la presenta de la siguiente forma:

**Tabla No 28: Estrategia de financiamiento**

<b>Periodo</b>	<b>Pago</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo</b>
0				\$ 571,810.05
1	\$ 148,920.16	\$ 94,598.21	\$ 54,321.95	\$ 477,211.85
2	\$ 148,920.16	\$ 103,585.04	\$ 45,335.13	\$ 373,626.81
3	\$ 148,920.16	\$ 113,425.61	\$ 35,494.55	\$ 260,201.20
4	\$ 148,920.16	\$ 124,201.05	\$ 24,719.11	\$ 136,000.15
5	\$ 148,920.16	\$ 136,000.15	\$ 12,920.01	\$ 0.00

Elaborado por: Los Autores

Se calcula un pago mensual de USD 12,410, que sale del pago anual dividido para los 12 meses.



## 5.5. Proyecciones De Costos Y Gastos Operacionales.

Contempla la suma de todos los elementos que se utilizan en la elaboración del producto, es decir, todos los gastos invertidos por la empresa para realizar la producción y posteriormente la comercialización del producto.

### 5.5.1. Proyecciones De Costos Operacionales.

#### 5.5.1.1. Materia Prima Directa.

Tabla No. 29: Materia prima directa.

<b>Costos Variables</b>		
<b>Detalle</b>		
Fundas de empaque	0.05	8,832.00
Valor kg. Pez espada	8.14	2,722,328.58
Precio de caja	1.23	18,105.60
Mano de obra Directa		63,600.00
Trámite MAGAP	50.00	850.00
Rollo Plástico empaque	12.20	207.40
<b>TOTAL</b>		<b>2,813,923.58</b>

Elaborado por: Los Autores

#### 5.5.1.2. Mano De Obra Directa.

Tabla No. 30: Mano de Obra Directa.

<b>Cargo</b>	<b>Mano de Obra Directa</b>				<b>Aporte al I.E.S.S 11,15%</b>	<b>IECE Y SECAP 1,00%</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Salario Anual</b>	<b>Salario Liquido Anual</b>
	<b>Salario Mensual</b>	<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>Fondo de Reserva</b>						
Limpieza y despellejamiento	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 318,00		\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	5	\$ 42.506,00	\$ 24.000,00
Empaquetador y sellador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 318,00		\$ 55,75	\$ 5,00	\$ 250,00	2	\$ 21.094,00	\$ 12.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 318,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 44,60</b>	<b>\$ 4,00</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>5</b>	<b>\$ 63.600,00</b>	<b>\$ 36.000,00</b>

Elaborado por: Los Autores

### 5.5.1.3. Gastos Indirectos De Fabricación.

Tabla 31: Mano de Obra Directa.

<b>Costos de Exportación</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Flete interno	\$ 850,00	\$ 14.450,00
THC	\$ 150,00	\$ 2.550,00
Certificado de Origen	\$ 10,36	\$ 176,12
Costos locales	\$ 130,00	\$ 2.210,00
Porteo CONTECON	\$ 88,09	\$ 1.497,53
Certificado Sanitario	\$ 35,00	\$ 595,00
Antinarcóticos	\$ 205,00	\$ 3.485,00
Verificadora	\$ 100,00	\$ 1.700,00
Agente de Aduanas	\$ 67,20	\$ 1.142,40
Envió DHL	\$ 48,95	\$ 832,15
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 28.638,20</b>

Elaborado por: Los Autores

Tabla 32: Gastos Básicos.

<b>Gastos Básicos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Telefonía	\$ 260,00	\$ 3.120,00
Internet	\$ 45,00	\$ 540,00
Agua Potable	\$ 180,00	\$ 2.160,00
electricidad	\$ 1.150,00	\$ 13.800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.635,00</b>	<b>\$ 19.620,00</b>

Elaborado por: Los Autores

**Tabla No. 33: Suministros de Oficina.**

<b>Suministros de Oficina</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Resmas de Hojas Tamaño A4	10	\$ 4,20	\$ 42,00	\$ 504,00
Cartuchos de Impresora recargas	4	\$ 45,00	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Tóner para impresora laser	2	\$ 48,00	\$ 96,00	\$ 1.152,00
Tinta para impresora Inkjet	1	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 840,00
Grapadora y Perforadora	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 90,00
Cajas de Grapa	4	\$ 1,20	\$ 4,80	\$ 57,60
Saca Grapa	6	\$ 1,35	\$ 8,10	\$ 97,20
<b>Total</b>		<b>\$ 172,25</b>	<b>\$ 408,40</b>	<b>\$ 4.900,80</b>

Elaborado por: Los Autores

## 5.6. Proyección De Gastos Operacionales

### 5.6.1. Gastos Administrativos

**Tabla No. 34: Gastos Administrativo**

<b>Cargo</b>	<b>Mano de Obra Directa</b>				<b>Aporte al I.E.S.S 11.15%</b>	<b>IECE Y SECAP 1.00%</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Salario Anual</b>	<b>Salario Liquido Anual</b>
	<b>Salario Mensual</b>	<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>Fondo de Reserva</b>						
Gerente	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 340.00		\$ 100.35	\$ 9.00	\$ 450.00	1	\$18,752.20	\$ 10,800.00
Secretaria	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 340.00		\$ 44.60	\$ 4.00	\$ 200.00	1	\$ 8,523.20	\$ 4,800.00
Contador	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 340.00		\$ 61.33	\$ 5.50	\$ 275.00	1	\$ 1,591.90	\$ 6,600.00
Jefe de Compras/ control de calidad	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 340.00		\$ 78.05	\$ 7.00	\$ 350.00	1	\$14,660.60	\$ 8,400.00
Área de producción y exportación	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 340.00		\$ 78.05	\$ 7.00	\$ 350.00	3	\$43,981.80	\$ 25,200.00
Afianzado de aduana*	\$ 340.00							1	\$ 4,080.00	\$ 4,080.00
Servicio de aseo	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 340.00		\$ 39.03	\$ 3.50	\$ 175.00	2	\$15,000.60	\$ 8,400.00
Guardias	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 340.00		\$ 39.03	\$ 3.50	\$ 175.00	3	\$22,500.90	\$ 12,600.00
<b>Total</b>	<b>\$ 4,290.00</b>	<b>\$ 3,250.00</b>	<b>\$ 1,700.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 362.38</b>	<b>\$ 32.50</b>	<b>\$ 1,625.00</b>	<b>\$ 13.00</b>	<b>\$101,589.70</b>	<b>\$ 59,880.00</b>

Elaborado por: Los Autores

## 5.7. Estados De Pérdidas Y Ganancias Del Proyecto.

Tabla 35: Estado de Pérdidas y Ganancias del proyecto.

<b>Estado de Resultado Integral</b>					
<i>Detalle</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<b>Ingresos</b>	\$ 4,782,380.80	\$ 4,925,852.22	\$ 5,069,323.65	\$ 5,212,795.07	\$ 5,356,266.50
<b>costos de venta</b>	\$ 2,813,923.58	\$ 2,898,341.28	\$ 2,982,758.99	\$ 3,067,176.70	\$ 3,151,594.41
<b>Margen bruto</b>	\$ 1,968,457.22	\$ 2,027,510.94	\$ 2,086,564.66	\$ 2,145,618.37	\$ 2,204,672.09
<b>Gastos Operativos</b>					
Gastos Administrativos	\$ 101,589.70	\$ 101,589.70	\$ 101,589.70	\$ 101,589.70	\$ 101,589.70
Depreciación	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 7,943.85	\$ 7,943.85
Gastos de Oficinas	\$ 4,900.80	\$ 4,900.80	\$ 4,900.80	\$ 4,900.80	\$ 4,900.80
Gastos Básicos	\$ 19,620.00	\$ 19,620.00	\$ 19,620.00	\$ 19,620.00	\$ 19,620.00
Gastos de Transporte Interno	\$ 28,638.20	\$ 28,638.20	\$ 28,638.20	\$ 28,638.20	\$ 28,638.20
Gastos Varios	\$ 8,460.00	\$ 8,460.00	\$ 8,460.00	\$ 8,460.00	\$ 8,460.00
Total Gastos Operativos	\$ 171,790.55	\$ 171,790.55	\$ 171,790.55	\$ 171,152.55	\$ 171,152.55
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 1,796,666.67	\$ 1,855,720.39	\$ 1,914,774.11	\$ 1,974,465.82	\$ 2,033,519.54
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses sobre prestamos	\$ 54,321.95	\$ 45,335.13	\$ 35,494.55	\$ 24,719.11	\$ 12,920.01
<b>Utilidad antes de Partcip. E Impto.</b>	\$ 1,742,344.72	\$ 1,810,385.27	\$ 1,879,279.56	\$ 1,949,746.71	\$ 2,020,599.53
15% Participación de Trabajadores	\$ 261,351.71	\$ 271,557.79	\$ 281,891.93	\$ 292,462.01	\$ 303,089.93
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	\$ 1,480,993.01	\$ 1,538,827.48	\$ 1,597,387.63	\$ 1,657,284.70	\$ 1,717,509.60
Impuesto a la Renta	\$ 325,818.46	\$ 338,542.04	\$ 351,425.28	\$ 364,602.63	\$ 377,852.11
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 1,155,174.55	\$ 1,200,285.43	\$ 1,245,962.35	\$ 1,292,682.07	\$ 1,339,657.49

Elaborado por: Los Autores

## 5.8. Flujos De Fondo Del Proyecto.

Tabla 36: Flujo de Caja del Inversionista

<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>						
<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>		\$ 4,782,380.80	\$ 4,925,852.22	\$ 5,069,323.65	\$ 5,212,795.07	\$ 5,356,266.50
<b>Costos de Ventas</b>		\$ 2,813,923.58	\$ 2,898,341.28	\$ 2,982,758.99	\$ 3,067,176.70	\$ 3,151,594.41
<b>Margen bruto</b>		\$ 1,968,457.22	\$ 2,027,510.94	\$ 2,086,564.66	\$ 2,145,618.37	\$ 2,204,672.09
<b>Gastos Operativos</b>						
Gastos Administrativos		\$ 101,589.70	\$ 101,589.70	\$ 101,589.70	\$ 101,589.70	\$ 101,589.70
Depreciación		\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85
Gastos de Oficinas		\$ 4,900.80	\$ 4,900.80	\$ 4,900.80	\$ 4,900.80	\$ 4,900.80
Gastos Básicos		\$ 19,620.00	\$ 19,620.00	\$ 19,620.00	\$ 19,620.00	\$ 19,620.00
Gasto de transporte interno		\$ 28,638.20	\$ 28,638.20	\$ 28,638.20	\$ 28,638.20	\$ 28,638.20
Gastos Varios		\$ 8,460.00	\$ 8,460.00	\$ 8,460.00	\$ 8,460.00	\$ 8,460.00
Total Gastos Operativos		\$ 171,790.55	\$ 171,790.55	\$ 171,790.55	\$ 171,790.55	\$ 171,790.55
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 1,796,666.67</b>	<b>\$ 1,855,720.39</b>	<b>\$ 1,914,774.11</b>	<b>\$ 1,973,827.82</b>	<b>\$ 2,032,881.54</b>
<b>Gastos Financieros</b>						
Intereses sobre prestamos		\$ 54,321.95	\$ 45,335.13	\$ 35,494.55	\$ 24,719.11	\$ 12,920.01
<b>Utilidad antes de Partcip. E Impto.</b>		<b>\$ 1,742,344.72</b>	<b>\$ 1,810,385.27</b>	<b>\$ 1,879,279.56</b>	<b>\$ 1,949,108.71</b>	<b>\$ 2,019,961.53</b>
15% Participación de Trabajadores		\$ 261,351.71	\$ 271,557.79	\$ 281,891.93	\$ 292,366.31	\$ 302,994.23
<b>Utilidad antes Impto a la Renta</b>		<b>\$ 1,480,993.01</b>	<b>\$ 1,538,827.48</b>	<b>\$ 1,597,387.63</b>	<b>\$ 1,656,742.40</b>	<b>\$ 1,716,967.30</b>
Impuesto a la Renta		\$ 325,818.46	\$ 338,542.04	\$ 351,425.28	\$ 364,483.33	\$ 377,732.81
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 1,155,174.55</b>	<b>\$ 1,200,285.43</b>	<b>\$ 1,245,962.35</b>	<b>\$ 1,292,259.08</b>	<b>\$ 1,339,234.49</b>

Elaborado por: Los Autores

Tabla 37: Utilidad Neta

UTILIDAD NETA						
<i>Depreciación y amortización Intag.</i>		\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85	\$ 8,581.85
<i>Amortización de la deuda</i>		\$ 94,598.21	\$ 103,585.04	\$ 113,425.61	\$ 124,201.05	\$ 136,000.15
<i>Flujo del inversionista</i>		\$ 1,069,158.19	\$ 1,105,282.24	\$ 1,141,118.58	\$ 1,176,639.88	\$ 1,211,816.19
<i>(-) Inversión Inicial</i>	\$ (816,871.50)					
<i>(-) Efectivo</i>	(\$ 620,669.00)					
<i>(+) Préstamo</i>	\$ 571,810.05					
<i>Valor de Desecho</i>						\$ 8,319,674.54
<i>Flujo Total</i>	\$ (865,730.45)	\$ 1,069,158.19	\$ 1,105,282.24	\$ 1,141,118.58	\$ 1,176,639.88	\$ 9,531,490.74
<b>TMAR</b>	<b>12.65%</b>					
<b>TIR</b>	<b>141.25%</b>					
<b>VAN</b>	<b>\$ 7,737,443.60</b>					

Elaborado por: Los Autores

## 5.9. Evaluación Financiera Del Proyecto

### 5.9.1. VAN, TIR Y PAY BACK

Tabla 38: VAN, TIR y PAY BACK

<b>TMAR</b>	<b>8.82%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 19,795,829.99</b>
<b>TIR</b>	<b>380%</b>

Elaborado por: Los Autores

Tabla 39: PAY BACK

<b>PayBack</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Efectivo</b>	(865,730.45)	2,959,385.63	4,509,741.33	4,512,132.52	4,514,523.71	11,310,925.99
<b>Flujo de Efectivo Descontado</b>	(865,730.45)	2,719,541.14	4,144,247.69	4,146,445.09	4,148,642.48	10,394,227.85
<b>Flujo de Efectivo Dscrado. Acumulado</b>	<b>(865,730.45)</b>	<b>1,853,810.68</b>	<b>5,998,058.38</b>	<b>10,144,503.46</b>	<b>14,293,145.95</b>	<b>24,687,373.80</b>

Elaborado por: Los Autores

### 5.9.2. Punto De Equilibrio.

Tabla 40: Punto de Equilibrio

<b>Punto de Equilibrio Cantidad</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>
Costo Fijo	171,790.55
Costo Variable	191.16
Ventas	324.89
<b>P.E.Q</b>	<b>1284.64</b>

<b>Punto de Equilibrio \$</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>
Costo Fijo	171,790.55
Costo Variable	191.16
Ventas	324.89
<b>P.E</b>	<b>417,366.36</b>

Elaborado por: Los Autores





**CONCLUSIONES**

**Y**

**Recomendaciones**

## CONCLUSIONES.

En el transcurso de la investigación, se analizaron muchos aspectos fundamentales para poder evaluar el proyecto. De este análisis se determinó:

- A través del estudio de mercado se pudo apreciar que en Florida, Estados Unidos existen potenciales consumidores del producto, lo que proyecta un excelente aumento de la oferta de nuestra empresa para los años venideros.
- Según los resultados del estudio técnico, el proceso productivo se puede realizar de manera óptima con la materia prima e insumos locales garantizando un alto grado de calidad, esto sin incurrir en gastos excesivos durante el proceso.
- Después del análisis financiero realizado se pudo determinar que el Plan de Negocios para la exportación del pez espada empacado al vacío al mercado de Florida, Estados Unidos, es un negocio rentable, siendo una buena opción para realizar nuevos emprendimientos.
- La pesca fresca ecuatoriana es un producto que se encuentra bien posicionado en el mercado de Florida por su calidad y frescura; siendo una oportunidad significativa invertir en la exportación de esta.
- Al utilizar un producto local, estamos generando y creando nuevos puestos de trabajos directos y muchos más indirectos, dinamizando la economía local y aportando en el desarrollo del buen vivir Mantense.

## RECOMENDACIONES.

Tomando como base los objetivos enfocados en este proyecto, se han efectuado las siguientes recomendaciones con el fin de ayudar a futuros estudios de investigación referente a temas similares; así tenemos:

- La pesca fresca es uno de los productos de exportación con mayor aporte a la Balanza Comercial no petrolera del país, por lo que recomendamos pedir al gobierno de turno; crear estímulos internacionales en relación del producto, e incentiven su exportación ya que las condiciones de la producción de materia prima por la ubicación geoestratégica de nuestro país son excelentes y las condiciones del mercado externo son favorables.
  
- Crear alianzas estratégicas comerciales con países vecinos para tener una mayor demanda en un futuro a mediano plazo, aumentando su comercialización segura en el mercado internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE LICOR SABORIZADO HACIA VENEZUELA, UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ, milmar1982@hotmail.com**
- **Tutoria.docx (D11400441), Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, zully\_cajito20@hotmail.com**
- **TESIS FINAL CAÑA GUADUA, OCT 2014, UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ, vivivane88@hotmail.com**
- **Tesis Nuggets de Pollo, UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ, babyjacqueline\_16@hotmail.com**
- **Tesis Karen Annabel Leones Mendoza, UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ, krnlions3726@hotmail.com**

## LINKOGRAFÍA

- **<http://www.proecuador.gob.ec/>**
- **<http://www.ec.all.biz/pez-espada-bgg1076234>**
- **[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/E-1210-MALANGA\\_Y\\_PAPA\\_CHINA-EEUU-R00546.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/E-1210-MALANGA_Y_PAPA_CHINA-EEUU-R00546.pdf)**
- **<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2122/1/Tesis%20completa%20final.pdf>**
- **<http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1KG372PYL-1G99QLF-17MP/>**
- **[http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/la/2004/economia1/Capitulo7\\_Def04.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/la/2004/economia1/Capitulo7_Def04.pdf)**
- **<http://www.aladi.org/naladisa02/03.pdf>**
- **[http://es.wikipedia.org/wiki/Pez\\_espada](http://es.wikipedia.org/wiki/Pez_espada)**
- **<http://es.wikipedia.org/wiki/Diversificaci%C3%B3n>**
- **<http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>**