



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PROYECTO DE TITULACIÓN

PREVIA A LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:

INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TEMA:

**“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BACALAO DE
PROFUNDIDAD AL MERCADO DE MIAMI”**

AUTORA:

CEDENÑO VEGA CRISTINA BEATRIZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

EC. CARLOS PALACIO

MANTA- ECUADOR

2017 - 2018

DECLARACIÓN

Yo, la Srta. CEDEÑO VEGA CRISTINA BEATRIZ, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que ha no sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Egresada:

Cedeño Vega Cristina Beatriz

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado titulado “**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BACALAO DE PROFUNDIDAD AL MERCADO DE MIAMI**”, ha sido desarrollado por la Srta. Egresada: CEDEÑO VEGA CRISTINA BEATRIZ, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. ____ del _____. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente se encuentra listo para su calificación y cuenta con el aval del profesor lector del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

Ec. Carlos Palacio

Director de Proyecto de Titulación.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a todos mis seres queridos que sé que en algún lado de este inmenso cielo me están observando y cuidando el 2017 fue uno de los años más duros de mi vida perdí a muchos de ellos, me hubiese encantado que me dieran un abrazo y me felicitaran.

A todas las personas que creyeron en mí, aunque fue lento el proceso, pero como dice el dicho “todo sacrificio tiene su recompensa” o “lento pero seguro” siempre me dije a mi misma, concluirás en el momento indicado y estarás orgullosa de haberlo hecho de terminar una etapa más en tu vida y decir lo lograste.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres por darme el carácter y el coraje para poder hacer las cosas bien y guiarme por el buen camino de la vida, darme con mucho esfuerzo lo que muchas personas no pueden tener, el estudio y la obtención de conocimientos universitarios que con mucho sacrificio ellos me lo han brindado, a mi hermano por ser un pilar fundamental decirme las cosas de la vida, demostrarme que no todo en la vida es facial y que debemos aprender a ganarnos la vida.

Agradezco a mis amigos y compañeros por darme un impulso en el largo camino con palabras de apoyo y dándome las fuerzas para superar cada reto.

Agradezco a cada Maestro que instruyo mis conocimientos día a día desde el primer día en nivelación, gracias maestros por formar la persona que soy ahora.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ANTEPROYECTO.	2
1.1 Tema.	2
1.2. Planteamiento del Problema.	2
1.3 Formulación y Sistematización del Problema.	3
1.4 Delimitación del Problema.	4
1.5 Objetivos de la Investigación.	4
1.5.1 Objetivo General.	4
1.5.2 Objetivos Específicos.	4
1.6 Marco de referencia.	4
1.6.1 Marco Teórico.	4
1.6.2 Marco Conceptual.	7
1.7 Justificación del Proyecto.	9
1.8 Beneficiarios potenciales.	10
1.9 Aspectos metodológicos.	10
CAPITULO II.....	12
MODELO DE NEGOCIO.....	12
2.1. Estado del arte del modelo de negocio seleccionado.	12
2.2. Propuesta de valor.	12
2.3. Segmentos de mercado.	12
2.4. Canales de distribución.....	13
2.5. Relaciones con nuestros clientes.	13
2.6. Modelo de ingresos.....	13
2.7. Recursos claves.	14
2.8 Actividades claves.	14
2.9 Socios claves.	14
2.10 Estructura de costes.	14
CAPÍTULO III	16
PLAN ESTRATÉGICO	16
3.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO.	16
3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	16
3.2.1 Análisis del macroentorno	16
3.2.1.1. Macroambiente del negocio	16
3.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.	16

3.2.1.1.2. Factores demográficos.....	17
1.2.1.1.3. Condiciones Económicas.....	19
3.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.....	20
3.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales.....	21
3.2.1.1.6. Tecnología Imperante	23
3.2.1.2. Macroambiente Ecuador	24
3.2.1.2.1 Factores sociales y culturales.....	24
3.2.1.2.2 Factores demográficos.....	25
3.2.1.2.3 Factores económicos, comerciales.....	25
3.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	28
3.2.2.1 Antecedentes Generales y Evolución.....	28
1.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter	29
1.2.2.3. Análisis frente interno (Fortalezas y Debilidades)	31
1.2.2.4. Análisis frente externo (Oportunidades y Amenazas).	32
1.2.4 ANÁLISIS FODA	33
3.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
3.3.1. VISIÓN Y MISIÓN	35
3.3.1.1. Visión	35
3.3.1.2. Misión	35
3.3.2. Objetivos Estratégicos.....	35
3.3.3. ESTRATEGIAS.....	36
3.3.3.1. Cartera de productos.....	36
3.3.3.2. Estrategias Genéricas de Desarrollo.....	36
3.3.3.5 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia.....	37
3.3.3.6. Estrategias Competitivas.....	37
3.3.3.7. Estrategias de Desarrollo Internacional.....	37
3.3.4. SISTEMAS DE VALORES	37
3.3.4.1. Valores finales.....	37
3.3.4.2. Valores operacionales.....	38
4. PLAN COMERCIAL.....	39
4.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO.....	39
4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO REFERENCIA.....	39
4.2.1 TIPO Y ESTRUCTURA DE MERCADO.....	40
4.2.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE MERCADO OBJETIVOS.....	40
4.2.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA. ...	41
3.2.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS A DESARROLLAR.....	42

2.2.5	DEMANDA INSATISFECHA DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	43
4.2.6	DEMANDA QUE ATENDERÁ EL PROYECTO.....	45
4.3	PLAN COMERCIAL.....	45
4.3.1	OBJETIVOS DEL PLAN COMERCIAL.....	45
4.3.2	MIX MARKETING.....	45
4.3.2.1.	Estrategia de Producto.....	45
4.3.2.1.1.	<i>Adaptación o Modificación Requerida.....</i>	46
4.3.2.1.2.	<i>Atributos y Beneficios del Producto.....</i>	46
4.3.2.1.3.	<i>Componentes Centrales del Producto.....</i>	46
4.3.2.1.4.	<i>Componentes de Envase.....</i>	47
4.3.2.2.	Estrategia de precio.....	48
2.3.2.2.1.	<i>Términos de Ventas (INCOTERM)</i>	49
2.3.2.2.2.	<i>Partida Arancelaria</i>	49
4.3.2.2.3.	<i>Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio.....</i>	49
4.3.2.2.4.	<i>Fijación del Precio de Venta Unitario (de exportación).....</i>	49
4.3.2.2.5.	<i>Costo Total Unitario.....</i>	50
4.3.2.2.6.	<i>Costo Logístico: de embarque naviero, de transporte interno, etc. ..</i>	51
4.3.2.2.7.	<i>Métodos de cobro/pago internacional.....</i>	52
4.3.2.3.	Estrategia de distribución.....	52
4.3.2.3.1.	<i>Modo de Transporte.....</i>	52
4.3.2.3.2.	<i>Puerto de Origen y Destino.....</i>	52
4.3.2.3.3.	<i>Tipo de Regulaciones de Marcas y Etiquetas Origen/Destino.....</i>	53
4.3.2.3.4.	<i>Tipo de Contenedor o Medio de Transporte.....</i>	54
4.3.2.3.5.	<i>Documentación Requerida.....</i>	55
4.3.2.3.7.	<i>Exigencias de Seguro.....</i>	57
4.3.2.3.8.	PLAN LOGISTICO.....	57
4.3.2.4.9.	<i>Participación en Ferias Comerciales Internacionales.....</i>	58
5.	PLAN TÉCNICO - ORGANIZACIONAL.....	59
5.1	OBJETIVO DEL CAPÍTULO.....	59
5.2.	PLAN TÉCNICO	59
5.2.1.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN A INSTALARSE.....	59
5.2.3.	LOCALIZACIÓN	60
5.2.4.	PROCESO PRODUCTIVO/OPERACIONAL.....	61
5.2.5.	DISTRIBUCIÓN INSTALACIONES (LAYOUT).....	62
5.2.6.	PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.....	63
5.2.7.	PLAN DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS.....	63
5.2.8.	PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA	63

5.2.9. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN...	64
5.3. PLAN ORGANIZACIONAL.....	65
5.3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	65
5.3.2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	65
5.3.3. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.....	66
5.3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES.....	66
5.3.5. REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS	69
5.3.6. REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS	71
5.3.7. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa.....	72
5.3.8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	73
6. PLAN FINANCIERO.	74
6.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO	74
6.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO.....	74
6.3. PLAN DE INVERSIÓN.....	74
6.3.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.....	74
6.3.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES.	75
6.3.3. Inversiones en capital de operación.....	75
6.3.3. TOTAL DE INVERSIÓN REQUERIDA.....	76
6.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	76
6.4.1. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.	76
6.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).	77
6.5. PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES.	80
6.5.1. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS (UNIDADES).....	80
6.5.2. PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS.	80
6.5.3. PROYECCIÓN DE LAS INGRESOS (EN DÓLARES).....	80
6.6. PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.....	81
6.6.1. PROYECCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES.	81
4.6.1.1. Materia prima directa.....	81
6.6.1.2. Materia prima indirecta.	81
6.6.1.3. Mano de obra.	82
6.6.1.4. Costos indirectos de fabricación.....	82
6.6.2. PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES.....	82
6.6.2.1. Gastos administrativos.....	83
6.6.2.2. Gastos de venta.....	83
6.7. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS.....	83
6.8. FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO.....	84

6.9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.	84
6.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	86
6.10.1 CÁLCULO DEL WACC	86
6.10.2. VAN (VALOR ACTUAL NETO)	87
6.10.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) Y PAYBACK.....	88
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación fue desarrollado en base a los conocimientos teóricos-prácticos que como egresada de la carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales he adquirido en todos estos años de estudios, debiendo seguir los lineamientos de un esquema compuesto por seis capítulos, descritos a continuación:

Capítulo 1 o Anteproyecto, contiene los puntos de partida del problema a investigar, los objetivos, la justificación e importancia, los beneficiarios potenciales y el diseño metodológico a aplicarse. En el segundo capítulo se desarrolla qué tipo de modelo de negocios se aplica dentro del proyecto.

Capítulo 2 o Modelo de negocios, se identifican las características definidas en el mercado, las diferentes propiedades y beneficios del producto que se va a exportar, establecimiento de los medios de transporte a utilizar, las condiciones de la negociación y los métodos de promoción para dar a conocer el producto en el mercado.

Capítulo 3, Plan Estratégico, el cual comprende el análisis de los factores de mayor relevancia como el análisis estratégico del macro entorno, la industria, la competencia, , las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los recursos tangibles, financieros, tecnológicos y físicos, la misión y visión de la micro empresa, entre otros.

Capítulo 4, Plan Comercial, en donde se define el mercado en referencia, el cual se caracteriza por analizar la competencia directa, factores críticos, los niveles de demanda insatisfecha, la estrategia promocional para alcanzar el posicionamiento del producto, los métodos de cobro y/o pago, el embalaje, los documentos requeridos para exportar, el requisito sanitario, las normas legales y de calidad, la cadena de distribución, promociones y las estrategias de ventas.

Capítulo 5 o Plan Técnico-Organizacional, que la conforma la parte esencial para la factibilidad del proyecto, donde se especifica el proceso productivo y operacional, el plan y estructura organizacional de la microempresa, la puesta en marcha y el plan de salida.

Capítulo 6 o Plan Financiero, que sirve para medir la factibilidad en términos económicos, especificando el plan de inversión de los activos fijos, diferidos, inversiones del capital, el Plan y estrategias de financiamientos, proyecciones de costo y gastos operacionales que se generan con la puesta y marcha del negocio, para finalizar con las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

ANTEPROYECTO.

1.1 Tema.

Modelo de negocios para la exportación de bacalao de profundidad al mercado de Miami

1.2. Planteamiento del Problema.

La pesca en el Ecuador es una actividad que se ha venido realizando desde hace mucho tiempo, ya que las personas que radican en la región costa del país centran su actividad económica y su alimentación en especies de origen marino. En el Ecuador existe la presencia de corrientes marinas y otros factores climáticos, que hacen que el país pueda aprovecharlas para comercializar la pesca obtenida en estas aguas.

Pese a ello, existen otras especies que no son capturadas en aguas ecuatorianas, pero que gracias a la existencia de flotas pesqueras se puede diversificar las especies que se capturan. Dentro de las especies obtenidas en el mar, una de las de mayor proyección por su abundancia y proteínas es el bacalao de profundidad (*Dissostichus eleginoides*) siendo uno de los recursos más importantes por los volúmenes que se encuentran en aguas peruanas y chilenas.

En el Ecuador, existen altos volúmenes de exportación de pescado en diferentes rubros, y de las especies más exportadas, está el tipo bacalao de profundidad congelado, el cual se ha incrementado en un 44 %, seguida por los enlatados con el 32 % y el pescado fresco de atún con el 24 % (Ordoñez, 2016)

Si bien el pescado ecuatoriano, específicamente de las especies bacalao de profundidad, alcaboras, Wahoo, sierra, entre otras, han sido exportados de manera tradicional a mercados de grandes volúmenes de consumo, como el de Estados Unidos y Europa, la tendencia muestra que esta se la realiza utilizando solo estas especies en su estado fresco o congelado, sin darle un valor agregado o mucho menos diversificando otras especies.

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

Bajo este contexto, surge como problema central de la presente investigación, si es factible la exportación de bacalao de profundidad hacia el mercado de Miami en Estados

Unidos, teniendo como base una evaluación estratégica, comercial, organizacional, técnica, legal y financiera del proyecto.

Esta problemática se caracteriza por lo siguiente:

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

1.3 Formulación y Sistematización del Problema.

- ¿Se mostrará la viabilidad estratégica de dicho negocio, por medio de los ambientes internos y externos en cual se desarrollaría el negocio? ¿Cuál será su direccionamiento estratégico?
- ¿Existe demanda insatisfecha en el segmento de mercado seleccionado? ¿Cuál será el plan de marketing que permitirá captar dicho segmento de mercado?
- ¿Cuál será el tamaño, la localización y la ingeniería del negocio planteado? ¿Qué aspectos organizacionales y legales se deben considerar para la puesta en marcha del negocio?
- ¿El negocio planteado es factible desde el punto de vista financiero?

1.4 Delimitación del Problema.

Tema	Modelo de negocio para la exportación del pez bacalao de profundidad al mercado de Miami – Estados Unidos
Área de estudio	Negocios Internacionales (exportación)
Lugar	ORIGEN: Manta – Ecuador DESTINO: Miami – Estados Unidos de América
Sector	Industria Pesquera
Tiempo	2019 – 2023

1.5 Objetivos de la Investigación.

1.5.1 Objetivo General.

Evaluar la factibilidad estratégica, comercial, técnica, organizacional, y financiera de exportar bacalao de profundidad a Miami en los Estados Unidos de América.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un plan estratégico, donde se evalué su factibilidad y direccionamiento estratégico.
- Evaluar mediante una factibilidad comercial la demanda insatisfecha del negocio y su plan de marketing.
- Evaluar la factibilidad técnica y organizacional del negocio para su implementación efectiva.
- Evaluar la factibilidad financiera de implementar el modelo de negocios

1.6 Marco de referencia.

1.6.1 Marco Teórico.

El Pacífico Oriental Sur se caracteriza por tener una importante diversidad de recursos marinos de muy alta demanda comercial en el mundo. Especies de aguas profundas como el Bacalao de Profundidad (*Dissostichus eleginoides*) están entre los recursos importantes en varios países de esta región. Perú y Chile tiene una pesquería para este recurso desde hace más de 15 años con importantes mercados para la exportación; sin embargo, al igual que otros países

de la región, aún resulta incompleta la información científica para evaluar el real estado poblacional de esta especie. (FAO, 2016)

Este pez es conocido vulgarmente como mero en Chile, merluza negra en Argentina, mientras que, en Ecuador y Perú como bacalao de profundidad, lleva este nombre debido a que se encuentran entre los 50 y 300 metros de profundidad en alta mar. Su distribución circumpolar es frente las costas chilenas y peruanas en el Océano Pacífico, de igual forma se lo localiza en el Océano Atlántico cerca de las Islas Malvinas en Argentina. (INP, 2016)

Este pez es un carnívoro oportunista, se alimenta principalmente de calamares y crustáceos que se encuentran en las profundidades del mar, este pez puede llegar a vivir 30 años, considerando los peces maduros a partir de los 60 centímetros, teniendo sexos por separado.

Es de coloración gris oscuro en el dorso y flancos, aclarándose en la zona ventral. Habita en zonas de mucha corriente. Puede llegar a profundidades de hasta 2500 metros. Se captura tanto con espinel (anzuelos) como por redes de arrastre.

En el mercado estadounidense es conocido como “Chilean Sea bass”, aunque no es asociado directamente con Chile, es un pez caro, que se encuentra en los mejores restaurantes y que tiene un precio de venta en retail de 25 dólares por libra. Se aprecia su sabor y textura, y se considera una exquisitez por lo que ha sido ensalzada por distintos medios de prensa y el consumidor está dispuesto a pagar su precio.

Modelos de negocios de exportación.

Los modelos de negocios de exportación no solo son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio, sino que tienen la misma relevancia para los que ya existen y quieren desarrollarse o expandirse.

Sahlman W. (1997) menciona que “el modelo debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan.” Debe servir como un incentivo que guíe la implementación de una estrategia. (Sahlman, 2016)

Un modelo de negocios bien elaborado y presentado es un excelente medio de información y comunicación para buscar apoyo y motivar al equipo humano que lo hará posible, transmitiéndoles entusiasmo y optimismo, incluso a quienes vayan a facilitar internamente o externamente el financiamiento.

Un modelo de negocios de exportación consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas; el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización, y, por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas. (Pelaez, 2015)

La finalidad de los modelos de negocios es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos.

Plan Estratégico.

Un plan estratégico está formado por el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard; a principios de los 70's este modelo adquirió popularidad por el beneficio que representaba para los gerentes al planear la distribución y lineamientos de los recursos con el ambiente. En los 90's se reestructuró el modelo para ligar los recursos con una ventaja competitiva sustentable. Actualmente la modelo continua vigente y se recomienda para el análisis estratégico, administrativo y de mercados.

Una modificación recientemente realizada por Milhoart M. et al. (2015) menciona lo siguiente: “Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoria, que incluya factores de planeación para una evaluación sistemática tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades.” (Milhoart, 2015)

Según Porter M. (1980), el modelo FODA ayuda a crear preguntas acerca de la posición competitiva de la empresa, sin embargo, no contesta a algunas de ellas, razón por la cual propone el modelo de las cinco fuerzas que se describe a continuación. (Porter, 1980)

Este modelo es el paradigma más completo que ha dominado el campo de la estrategia prácticamente desde los 80's. El modelo hace depender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, sino de las cinco fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo.

La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales.

Un plan estratégico según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), se puede definir como: “La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo, así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos.” (Ghemwat, 1999)

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras. (Sinnexus.com, 2016)

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito (generalmente de menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

1.6.2 Marco Conceptual.

Para la realización exitosa del presente proyecto, se parte de la definición de las categorías esenciales que se abordan en ella, las que se derivan de los procesos específicos de la carrera en una primera instancia y luego del producto que pretende exportar, en este caso el bacalao de profundidad; constituyendo ello el marco conceptual de todo el proceso investigativo, aspecto que contribuye a una mejor comprensión del tema investigado. Estas categorías son:

Oferta: Es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. (Definicion.de, 2016)

Demanda: Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores, en un momento determinado. (Gestiopolis.com, 2016)

Demanda insatisfecha: Aquella Demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y está determinada por la diferencia entre la demanda y la oferta, a través de un análisis comparativo. (Gestiopolis.com, 2016)

Valor agregado: En términos de marketing, es una particularidad que se le añade a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Habitualmente se basa en una característica poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa o negocio cierta diferenciación. Es algo que va más allá de lo que un cliente espera. Es una manera de sorprender al cliente, con algo que superará sus expectativas iniciales. Ese algo que tiene como propósito ofrecer un valor agregado al cliente, puede ser tangible, o intangible... Puede ser un producto de mayor calidad del deseado, un descuento extra, o un regalo sorpresa. Son pequeños excesos que van más allá de lo que el cliente espera. Pero ese algo, siempre se vuelve una emoción; en una experiencia que ocurre en la mente del cliente. La palabra valor, tiene dos significados diferentes, pues a veces expresa la utilidad de un objeto particular y otras, la capacidad de comprar otros bienes, capacidad que deriva de la posesión del dinero. Al primero lo podemos llamar 'valor de uso' y al segundo, 'valor de cambio'». Adam Smith. (Definicion.de, 2016)

Logística: Es el puente o el nexo entre la producción y el mercado, implica tareas de planificación y gestión de recursos. (Definicion.de, 2016)

Plan: Modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. (RAE, 2016)

Aminoácidos: Son las unidades elementales constitutivas de las moléculas denominadas Proteínas. Son pues, y en un muy elemental símil, los "ladrillos" con los cuales el organismo reconstituye permanentemente sus proteínas específicas consumidas por la sola acción de vivir. Los alimentos que ingerimos nos proveen proteínas. Pero tales proteínas no se absorben normalmente en tal constitución, sino que, luego de su desdoblamiento ("hidrólisis" o rotura), causado por el proceso de digestión, atraviesan la pared intestinal en forma de aminoácidos y cadenas cortas de péptidos. (RAE, 2016)

Análisis Financiero: Cuando se realiza un análisis financiero es para conocer la situación de una empresa. Se analiza la realidad económica con diferentes indicadores para poder definir el crecimiento de la empresa, si existen ganancias o pérdidas y así estar al tanto a su desempeño. (Definicion.de, 2016)

Estudio de Mercado: Describe el poder de compra de los consumidores de un mercado específico, se explica el canal de distribución, como el producto va entrar al mercado, etc. Para un nuevo negocio es necesario siempre realizar un estudio de mercado, para así analizar la factibilidad de entrar a ese mercado. (RAE, 2016)

Consumo humano directo: Aquella pesca que en vez de pasar por un proceso industrial va directamente al ser humano una vez salido del mar. (RAE, 2016)

1.7 Justificación del Proyecto.

El presente modelo de negocios, presenta una justificación práctica, puesto que pretende evaluar si es conveniente la inversión de un producto exportable como lo es el pez bacalao de profundidad, para satisfacer una demanda insatisfecha de Miami en Estados Unidos.

Al elaborar el presente proyecto, se persigue la creación de un nuevo rubro de exportación, al procesar el pez bacalao de profundidad, que se captura en la zona de Perú y Chile, siendo en la actualidad un sector que exporta este producto en su estado bruto, sin agregarle valor; siendo este producto destinado a los habitantes de Miami sean estos residentes o de cualquier otra nacionalidad.

El Ecuador es reconocido a nivel internacional por exportar pescado en su estado bruto, para ser utilizado como materia prima, o en conservas y enlatados; sin embargo, en los últimos años las empresas nacionales emprendieron la búsqueda de nuevas especies, dentro de esos grandes mercados en donde su población está en capacidad de acceder a productos más selectivos para su paladar.

La importancia de este proyecto es comprobar la factibilidad de la creación de una empresa productora de pescado bacalao de profundidad, y analizar un estudio de aceptación de este producto frente a la creciente demanda en Miami y a futuro llegar a todo el mercado estadounidense.

De igual manera trae consigo el auge de la imagen comercial del país; de la misma manera genera empleo para la sociedad ecuatoriana, y a su vez, permitirá que la balanza comercial de Ecuador con E.E.U.U, mantenga un buen panorama lo cual beneficia a la economía y permite que las relaciones entre ambos países se sigan fortaleciendo

Por otra parte, la presente investigación también representa una de las principales líneas de investigación que impulsa la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a fin de aportar a la sociedad manabita, insumos académicos y profesionales que

contribuyan significativamente a su desarrollo productivo y a la vinculación de la universidad hacia los sectores productivos de Manabí y el Ecuador.

.Todos estos contextos, permiten justificar el presente proyecto de titulación, catalogándolo como una oportunidad de negocio exportable que empezara en el mercado estadounidense y con miras a expandirse a nivel mundial, se está ofertando un producto con altos nutrientes y de buen sabor, de igual manera este incentivará la búsqueda de nuevos mercados y productos, por lo que el cambio de la matriz productiva que se busca seguirá con ese ritmo vertiginoso en el que se encuentra, dando un realce al país y que este a su vez tenga una presencia significativa en los mercados internacionales.

1.8 Beneficiarios potenciales.

La principal beneficiaria del proyecto, será la autora ya que es un requisito para obtener el Título de Ingeniera en Comercio Exterior y Negocios Internacionales desarrollando el mismo con los conocimientos obtenidos durante los años de formación.

Por otra parte, se considera que el proyecto tiene otros beneficiarios correspondientes a los involucrados directa e indirectamente con la cadena de valor del producto, desde los pescadores, hasta los consumidores finales de Miami.

Finalmente, otros beneficiarios del proyecto serán los estudiantes y personas que se encuentren realizando un modelo de negocios de exportación, pues el presente les servirá como una guía o herramienta que les indicara el camino a seguir.

1.9 Aspectos metodológicos.

Los aspectos metodológicos comprenden la planeación y organización de los procedimientos que se van a establecer para desarrollar la investigación. El método empleado para la investigación será el Deductivo, el mismo que servirá para establecer el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular, es decir, se analizarán los aspectos generales de la relación comercial bilateral E.E.U.U. - Ecuador para luego llegar a los puntos específicos que permitirán establecer las directrices para llevar a cabo el presente trabajo.

Además, se aplicará el método descriptivo mediante el cual, se hará uso de la estadística, la misma que permitirá obtener datos más exactos acerca del tema investigado y de esta manera se obtendrá información más clara y precisa.

El método de investigación permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar, a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear.

En el presente proyecto debido a su naturaleza, también se utilizará el método de observación directa, en donde se planificará y definirá aspectos relevantes, como el proceso para capturar el pez bacalao de profundidad, de igual manera se mantendrá contacto con las personas dedicadas a la captura del pescado, se indagará cuáles son las temporadas de veda de esta especie.

Mediante la utilización de estos métodos, se tomarán datos e información que permitan poner en marcha la ejecución de una idea a la realidad y conocer los posibles resultados basados en las necesidades, formas de convivir de la sociedad y los beneficios que esperan al dar vida al proyecto en el mercado de Miami.

- El método **Analítico-Sintético** que será utilizado para analizar y sintetizar la información levantada en los diversos capítulos de investigación y abstraer las principales conclusiones de los mismos. A través de este método se descompondrán las situaciones particulares para facilitar su análisis y luego pasar a una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo mental, en forma de síntesis.

Será de gran aporte a la redacción del documento, presentando un trabajo de acorde a las exigencias del nivel de estudio y por ende este sea serio y conciso.

- La exploración **bibliográfica** que será utilizada para recopilar el conocimiento teórico existente sobre el pez bacalao de profundidad de manera general y de manera particular toda la información referente al sector de la industria pesquera por medio de libros, revistas especializadas, páginas web, folletos, etc.

CAPITULO II

MODELO DE NEGOCIO

2.1. Estado del arte del modelo de negocio seleccionado.

Según (Miranda, 2012) menciona que:

El Método Canvas o como se le conoce mundialmente el “Business Model Canvas” fue creado por Alexander Osterwalders en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. La esencia de la existencia de este modelo es probar que es una idea eficaz y mediante el establecimiento de todas las características que influyen en ellas se pretende probar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad.

"El método Canvas es una herramienta que simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la propuesta de valor para los clientes de nuestros productos y servicios." (Quijano, 2013)

2.2. Propuesta de valor.

La principal propuesta de valor, siguiendo el modelo de Canvas para la exportación de bacalao de profundidad para el mercado de Miami, está basado en la diversidad de productos del mar, siendo esto lo que derive en la calidad de cada mercancía pesquera con presentaciones diversificadas.

Lo que se busca es aportar al cambio de la matriz productiva, donde las especies que tradicionalmente se exportan no sean el principal ingreso pesquero del país, sino diversificar la cartera de productos que conlleve a una mejora en la balanza comercial del Ecuador.

2.3. Segmentos de mercado.

Siguiendo el modelo de Canvas, los principales segmentos de mercado para el producto bacalao de profundidad son los importadores de productos del mar dentro del territorio de Miami en Estados Unidos, siendo ellos que con un interés comercial adquirirán esta especie para su comercialización en el mercado citado.

2.4. Canales de distribución.

Según menciona que:

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

Para la distribución del producto se utilizarán canales indirectos. Se ingresará en la compra como intermediarios, y se distribuirá a clientes mayoristas, los cuales a su vez lo distribuirán a grandes superficies, grandes almacenes y principalmente a las empresas procesadores para su transformación.

2.5. Relaciones con nuestros clientes.

Según menciona que:

La relación con los clientes es de transcendental importancia, ya que se busca entablar una relación emocional. Este tipo de relaciones son las más aspiradas y las más complicadas de lograr, pues se fundan a través de símbolos y son más intrínsecas. Aquí el consumidor se convierte en un cliente con un sentido de pertenencia, es decir, que se siente parte de la marca.

Los clientes son personas que buscan un valor agregado en el producto, por diferentes formas como lo es la imagen y sus diversas cualidades y así crear una relación de confianza, para ello es necesario una relación personalizada con cada cliente que perdure en el tiempo.

2.6. Modelo de ingresos.

Según menciona que:

Es importante identificar los ingresos que provienen de cada segmento de clientes, y el sistema de pago (ej. puntuales como venta, comisión, servicio único, o periódicos como suscripción, licencia, alquiler, etc.) con el fin de tener una visión global de qué segmentos son los de mayor rentabilidad. En una empresa pueden coexistir diferentes tipos de fuentes de ingresos.

Se manejará modelos de pagos 70%, 30% y cartas de crédito. Donde los precios sean dinámicos fijados en el acuerdo de negociación y la fluctuación del mercado.

2.7. Recursos claves.

“Los recursos claves son aquellas personas, medios intelectuales, tecnológicos y físicos sin los cuales no hay negocio, para esto se ha optado priorizar los siguientes:

- Vehículo para transportar mercancía
- Expertos en comercio exterior
- Expertos en producción del bien del mar
- Página Web
- Redes Sociales
- Inversión inicial de socios y crédito bancario
- Ordenadores
- Dominio Web
- Equipo de ventas y marketing

2.8 Actividades claves.

La acción clave y fundamental será la participación en ferias internacionales, realizar ubicación de clientes internacionales y manejar una plataforma logística.

2.9 Socios claves.

Los socios claves, se basan en alianzas estratégicas con productores y comercializadores de productos del mar, en especial de bacalao de profundidad.

Joint Venture entre empresas productoras / exportadoras de bacalao de profundidad.

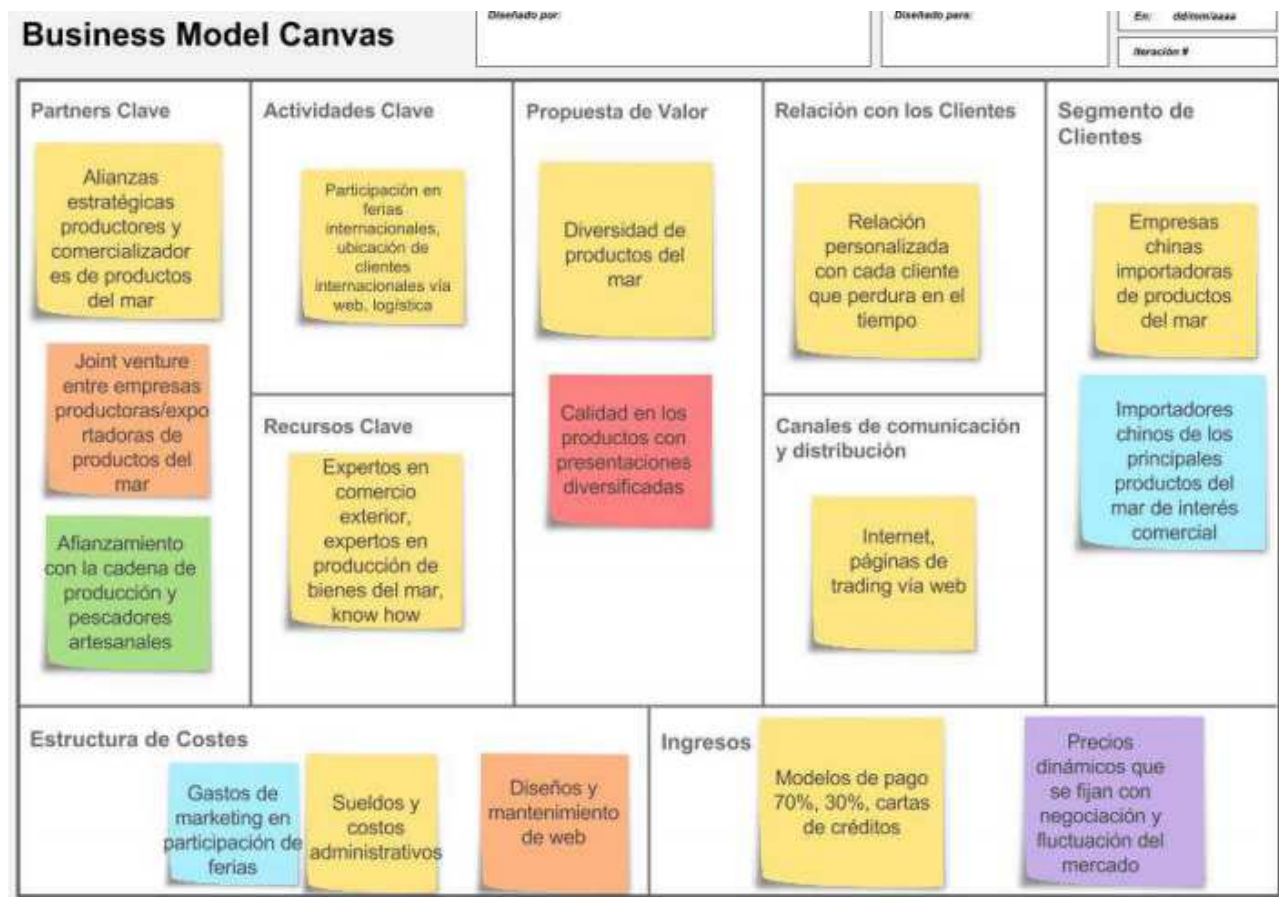
Afianzamiento con la cadena de producción y pescadores industrializados.

2.10 Estructura de costes.

Todos los costos incurridos para manipular un modelo de negocio, son la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación con todos los ingresos. La estructura posee costos: fijos, variables, economía de escala y economía de

amplitud, se pueden calcular con facilidad después de definir los recursos claves, actividades claves, y alianzas.

A modo de resumen, el modelo de negocios que se presenta es el siguiente:



CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO.

Elaborar un plan estratégico, donde se evalúe su factibilidad y direccionamiento estratégico del negocio.

3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

El análisis estratégico del presente plan de negocio está enmarcado en analizar el entorno macro y micro de los factores externos e internos que afectan positiva y negativamente el desarrollo y crecimiento del negocio planteado, logrando de esta manera conocer las capacidades y viabilidades que tendrá la exportación del pez bacalao de profundidad dentro del mercado de Miami - Estados Unidos.

3.2.1 Análisis del macroentorno

3.2.1.1. Macroambiente del negocio

Estados Unidos, EUA o EE. UU., es una república federal constitucional compuesta por 50 estados y un distrito federal, la mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte, donde se encuentran sus 48 estados contiguos y Washington D. C., el distrito de la capital, entre los océanos Pacífico y el Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur.

Es un país de una gran extensión geográfica, de hecho, es el tercer más grande del mundo, abarca un total de 9.629.091 km² y posee 4 diferentes husos horarios.

3.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

Los factores sociales y culturales de Estados Unidos, que guardan relación directa con el tema propuesto son:

- Los estadounidenses son agresivos, directos con un enfoque confrontacional, es decir, que está abierto al debate cualquiera que sea el tema, aunque también son reconocidos por ser informales, francos y concretos. Por lo general, todos son orgullosos de ser estadounidenses, y son conscientes del poderío económico de su país.

- Son meticulosos al momento de realizar negociaciones, donde la frase "el tiempo es oro" se toma muy en serio, generalmente las reuniones empiezan después de una muy breve plática informal y la tendencia es tratar de llegar rápidamente a tratar los puntos principales.
- Degustan de productos de fácil preparación o casi listos, por su vida ajetreada.
- Son un mercado que culturalmente está inmerso en la gastronomía latina, sobre todo en lo que a pescados y mariscos se refiere.

3.2.1.1.2. Factores demográficos

Dentro de los factores demográficos de Estados Unidos se resalta:

Tabla 1 Factores demográficos de Estados Unidos.

FACTOR	DETALLE
Población.	316' 017. 000 hab. (2013) Ocupando el tercer lugar en el mundo. ¹
Superficie total.	9' 371. 1742 km ² Ocupando el puesto número cuatro a nivel mundial ²
Densidad poblacional	34,2 hab./km ²³
Etnias	Blancos: 79.96%. Afroamericanos: 12.85%. Asiáticos: 4.43%. Indios Americanos y Nativos de Alaska: 0.97%. Nativos Hawaianos y de otras Islas del Pacífico: 0.18%. Los Hispanos representan el 15.1% de la población total.

Elaborado por: La autora.

1 Información obtenida de la Oficina del Censo de los Estados Unidos (2013). «U.S. and World Population Clock» (en inglés).

2 Información obtenida de la Oficina del Censo de los Estados Unidos (2013). «U.S. and World Population Clock» (en inglés).

3 Información obtenida de la Oficina del Censo de los Estados Unidos (2010). «Resident Population Data: Population density» (en inglés)

Principales ciudades:

Tabla 2 Principales ciudades de Estados Unidos

PRINCIPALES CIUDADES DE ESTADOS UNIDOS ⁴	
<i>Ciudad</i>	Población al 2017
Ciudad de Nueva York, Nueva York	8,244,910
Los Ángeles, California	3,819,702
Chicago, Llinois	2,707,120
Hoston, Texas	2,145,146
Philadelphia, Pensilvania	1,536,471
Phoenix, Arizona	1,469,471
San Antonio, Texas	1,359,758
San Diego, California	1,326,179
Dallas, Texas	1,223,229
San Jose, California	967,487
Miami, Florida	453,579

Elaborado por: La autora

Tabla 3 Población Activa de Estados Unidos.⁵

FACTOR	DETALLE
Fuerza laboral	154'900.000 hab.
Por sectores	Agricultura, silvicultura y pesca, 0.9%; Manufacturas, extracción, transporte y artesanía, 20.3%; Directivo, Gerencial, profesional y técnico, 37.3%; Ventas y oficina, 24.2%; Otros servicios, 17.6%;
Tasa de desempleo	8.3 % (2017, estimado)

Elaborado por: La autora.

Las tablas presentadas demuestran que demográficamente el mercado estadounidense presenta oportunidades para la penetración de un producto nuevo, esto dada las características tales como la diversidad de etnias, la superficie y las poblaciones grandes en diversas ciudades de este país.

Análisis demográfico de Miami.

El mercado meta seleccionado, al cual se va a dirigir el producto es a Miami ubicada en el Estado de Florida, Estados Unidos, al ser este uno de los principales destinos de exportación de productos del mar ecuatoriano.

⁴ Información obtenida de la Guía Comercial de Estados Unidos proporcionada por Proecuador y citada de World Factbook (2017)

⁵ Información obtenida de la Guía Comercial de Estados Unidos proporcionada por Proecuador y citada The World Factbook 2011. The Central Intelligence Agency (2017)

Miami se encuentra ubicado al sureste de Florida estando en la encrucijada del Caribe, América Central y América del Sur, gozando de una situación geográfica privilegiada.

Cuenta con 5,4 millones de habitantes (2017)⁶, de acuerdo al último censo realizado en Estados Unidos (2017), siendo esta ciudad el epicentro del comercio internacional entre las distintas Américas, además es uno de los centros financieros más importantes de Estados Unidos.

El núcleo urbano alberga oficinas centrales y sedes de las empresas multinacionales más destacadas del mundo en Miami o alrededores, como Bacardí, Burger King y Telefónica USA. Asimismo, por su proximidad a Latinoamérica, Miami sirve como sede de las operaciones latinoamericanas para más de 1.400 multinacionales como American Airlines, Disney, Microsoft, Oracle, Sony y Visa International, su idioma es el inglés.⁷

1.2.1.1.3. Condiciones Económicas

Tabla 4 Condiciones económicas de Estados Unidos.

FACTOR	DETALLE
PIB	USD 16.72 billones. Puesto 1 a nivel mundial. ⁸
PIB PER CÁPITA	USD 52 800. ⁹
PODER ADQUISITIVO	USD 52.610 ¹⁰
INFLACIÓN	1,5 % ¹¹
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DEL PIB	Agricultura, 1,2%; Industria, 19.1%; Servicios, 79,7%

Elaborado por: La autora.

La tabla muestra el poderío económico que tiene este país frente al mundo, situándolo en el puesto uno a nivel mundial de acuerdo a su PIB, y con un per cápita de USD 52.800 permiten garantizar el poder adquisitivo del estadounidense, catalogándolo como un mercado de oportunidades ideal para el pescado bacalao de profundidad en las presentaciones que se han detallado.

⁶ <http://poblacion.population.city/estados-unidos/miami/>

⁷ <http://www.consumiami.com/web/sec68.asp>

⁸ Tomado del sitio web: International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

⁹ Tomado de International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

¹⁰ Recuperado del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

¹¹ Recuperado del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

3.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.

La competencia está dada por todas las empresas a nivel mundial que exportan pescado hacia Estados Unidos, entre ellas se encuentran las ecuatorianas.

Tabla 5 Exportadores de pescado bacalao de profundidad hacia Estados Unidos.

ALGUNAS EMPRESAS ECUATORIANAS EXPORTADORAS DE PESCADO DE DIFERENTES ESPECIES A ESTADOS UNIDOS	PRESENTACIÓN	TONELADAS EXPORTADAS 2017
EUROFISH S.A.	Entero, congelado, con vísceras, cola y piel	13000 ¹²
FRESH FISH DEL ECUADOR INTERNACIONAL	Bloques de 10 kg. (1 bloque 10 kg) interfoliado, con vísceras	8200 ¹³
TECOPECA S.A.	Pescado congelado entero con vísceras cola y piel	23000 ¹⁴
GALAPESCA	Cajas de atún Pouch	25000 ¹⁵
FISHCORP SA.	Congelado	11000 ¹⁶
ALGUNAS EMPRESAS EXTRANJERAS EXPORTADORAS DE BACALAO DE PROFUNDIDAD A ESTADOS UNIDOS	PRESENTACIÓN	

¹² Recuperado de: <http://classinternationalrating.com/index.php/eurofish-s-a/finish/248/1826>

¹³ Recuperado de: <chrome-extension://gbkeegbaiigmenfmjfcldgdpimamgkj/views/app.html>

¹⁴ Recuperado de:

http://www.icredelecuador.com/adjuntos/INFORME%20SEGUNDA%20TITULARIZACI%C3%93N%20TECOPECA_NOVIEMBRE%202016.pdf

¹⁵ Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-industria-procesa-atun-exportacion.html>

¹⁶ Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-industria-procesa-atun-exportacion.html>

PROCESOS PUERTO ALTO S.A. (GUATEMALA)	Pescado congelado entero	
GAM CORP S.A. (PERÚ)	Pescado entero con vísceras y cola	
MIGUEL SANZ S.L. PESCADOS Y MARISCOS (ESPAÑA)	Pescado congelado en bloques	
MOON & EARTH TRADING & PROJECTS IMPORTING & EXPORTING (SUDÁFRICA)	Pescado entero con vísceras y cola	
PT SARI TUNA MAKMUR (INDONESIA)	Pescado entero y congelado en bloques o estado bruto	
CHUN CHENG FISHERY ENTERPRISE PTE LTD (SINGAPUR)	Pescado entero congelado	
SOUTH TRADING (CHILE)	Pescado congelado en bloques	
YAHA IMPORTER COMPANY (BRASIL)	Pescado entero con vísceras y cola	
ABSOLUTE FOOD LTD (NUEVA ZELANDA)	Pescado entero en estado bruto	
AUGUSTA MEGARA (ARGENTINA)	Pescado en bloques	
AUSTAR SEAFOOD MARKETING PTY LTD (AUSTRALIA)	Pescado entero congelado	

Elaborado por: La autora.

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

La tabla presenta que a nivel mundial existe diversidad de empresas que exportan pescado hacia los Estados Unidos. Se aclara que, en el Ecuador, ninguna empresa pesquera se dedica a la actividad de exportar bacalao de profundidad, pues esta es un nuevo rubro en el que se encuentra incursionando la empresa TRANSMARINA SA, siendo ella la pionera y única empresa en estar en negociaciones para exportar este tipo de pez.

3.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales.

Los Estados Unidos mantienen uno de los regímenes comerciales más abiertos del mundo con un promedio arancelario del 3.4% sobre una base jurídicamente consolidada en la Organización Mundial del Comercio.

Estados Unidos es una república constitucional, presidencial y federal. Su forma de gobierno es conocida como democracia presidencialista porque hay un presidente. La elección del presidente es indirecta a través de compromisarios o grandes electores.

Entre Ecuador y Estados Unidos existe vigente hasta el 2018 el Sistema Generalizado de Preferencias SGP en diversos productos, donde uno de ellos el pescado bacalao de profundidad ingresa con una reducción de arancel.

Como Ecuador directamente no tenemos requisitos para la importación de bacalao al mercado de Miami, se encontró información sobre el país vecino Chile y son los siguientes

En los Estados Unidos están contenidos en la partida 123 de la sección 21 del CFR (Código de Regulaciones Federales).

La autoridad nacional reguladora de protección pública y reglamentación de alimentos marinos en los Estados Unidos es el Food and Drug Administration (FDA, en adelante). El FDA opera un programa de vigilancia y cumplimiento para los productos del mar cuyo objetivo es velar por la seguridad y sanidad de los productos ingresados al mercado estadounidense. En este sentido, el importador debe cumplir con las reglamentaciones publicadas por el Food, Drug and Cosmetic Act (FD&C) y por el Fair and Labeling Packaging Act (FPLA).

Con respecto a los establecimientos que elaboren pescados ahumados, estos deben tener y aplicar en el país de origen un plan de análisis de riesgos y control de puntos críticos (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP)¹ adecuado al tipo de productos que elabore. Por establecimiento que elabore este tipo de productos se debe entender aquellos que realicen manipulación, almacenamiento, preparación, descabezado, eviscerado, desconchado, congelación, transformación en diferentes presentaciones comerciales, conservación, envasado, etiquetado, descarga en el muelle, o la simple tenencia. No deben entenderse como establecimientos elaboradores, y por tanto no están dentro de esta obligación los que simplemente almacenen o transporten si sólo realizan estas operaciones, así como los barcos de pesca que descabezan, evisceran o congelan con el sólo objetivo de la estiba a bordo de la mercancía.

En términos generales, la entrada de mercancías es un proceso que se divide en dos etapas:

- 1) Trámite de la documentación necesaria para determinar si la mercancía puede ser liberada de la custodia de la Aduana.

- 2) Trámite de los documentos que contienen información sobre aranceles y propósitos estadísticos.

Desde el 2 de febrero del 2003, como consecuencia de los ataques terroristas, el Servicio de Aduana de los Estados Unidos exige, en forma obligatoria, que la documentación de la mercancía enviada vía marítima, sea transmitida a la Aduana con 24 horas de anticipación a la llegada al puerto de destino.

La mayoría de los productos de la rama alimenticia están regulados por la Administración de Alimentos y Medicamentos o FDA y están sujetos a inspección al momento de llegada al puerto. En este sentido, una vez que el importador presenta los documentos de entrada a Aduanas y se notifica ante el FDA, este puede solicitar una muestra para analizarla antes de dar la autorización para su ingreso a los Estados Unidos.

Es importante destacar que los envíos que no cumplan con las leyes y los reglamentos serán retenidos, para modificarse de manera que los cumplan, o para destruirse o re-exportarse a discreción del FDA.

La importación de los productos alimenticios debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Estándares de pureza y producción del FDA
- Los criterios de “Buenas Prácticas de Manufactura” serán aplicados para determinar si un alimento ha sido adulterado en cualquier instancia de su producción y que signifique un riesgo para la salud de los consumidores.

(Prochile, 2015)

3.2.1.1.6. Tecnología Imperante

Estados Unidos sigue siendo el líder de la ciencia y la tecnología en todo el mundo, pese a la percepción de que ha perdido su empuje competitivo, una prueba de ello es el uso del internet por parte de los estadounidenses, dándole el primer lugar a nivel mundial.

El uso de internet por parte de los estadounidenses es visto como provechoso para efectos del proyecto, esto debido a que se puede utilizar este recurso como medio publicitario e informativo sobre el bacalao de profundidad que se pretende exportar a ese país.

Para efectos del proyecto, Estados Unidos es un país moderno donde las redes sociales es una forma de acaparar un mayor mercado. Por tanto, esta es la tecnología imperante que se aplica al producto, al dar a conocer sus diversas bondades, precio y características por medio de las redes sociales.

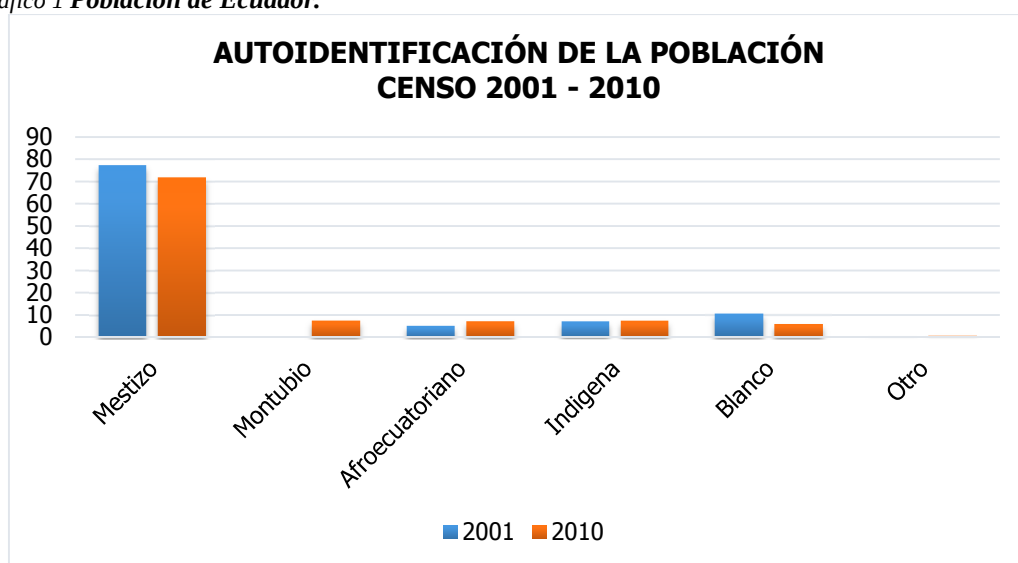
3.2.1.2. Macroambiente Ecuador

Para el análisis del Macroambiente interno se toma en consideración los factores sociales- culturales, económicos, tecnológicos, políticos y demográficos que nos ayudan a establecer comparaciones entre el país de origen y el país meta al cual se va a llevar a cabo el Plan de Negocio.

3.2.1.2.1 Factores sociales y culturales.

En el siguiente gráfico se presenta la variación de la población ecuatoriana por etnias de acuerdo al Censo del 2010.

Gráfico 1 *Población de Ecuador.*



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

Elaborado: La autora

En Ecuador los factores sociales y culturales sobresalientes son:

- La capacidad y empuje de los pescadores ecuatorianos para capturar un producto de calidad
- La diversidad de etnias en el país, conlleva a un desarrollo de la gastronomía en la mezcla de sabores.
- Se realizan ferias gastronómicas de productos de mar, donde se resaltan las recetas ecuatorianas.

3.2.1.2.2 Factores demográficos.

Las principales ciudades del Ecuador, consideradas así por el número de habitantes y por la actividad económica que desarrollan son las siguientes:

Tabla 6 *Principales ciudades del Ecuador.*

PRINCIPALES CIUDADES DE ECUADOR AÑO 2016	
Ciudad	Población
Guayaquil	2,350,915
Quito	2,239,191
Cuenca	505,585
Santo Domingo de los Tsáchilas	368,013
Ambato	329,856
Portoviejo	280,029
Manta	227,972

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

Elaborado: La autora

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población de Ecuador según sexo y edad se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 7 *Población de Ecuador por edad y sexo*

POBLACIÓN DE ECUADOR POR EDAD Y SEXO AÑO 2016			
Grupo de Edad	Hombre	Mujer	Total
De 0 a 14 años	2,301,172	2,227,253	4,528,425
De 15 a 64 años	4,430,657	4,583,512	9,014,169
De 65 años en adelante	445,854	495,051	940,905
Total	7,177,683	7,305,816	14,483,499

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

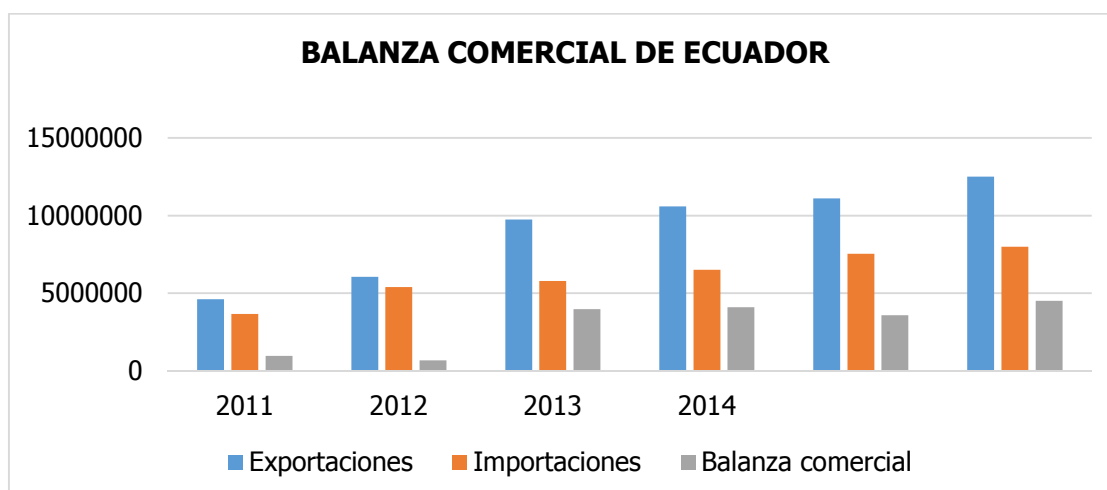
Elaborado: La autora

Los datos publicados por el INEC reflejan que el grupo mayoritario de la población se concentra en el grupo de edad 15 a 64 años, representado un 49.15% para hombres y 50.85% para mujeres. Por otro lado, la población ecuatoriana de acuerdo al sexo está representada por un 50.44% de mujeres equivalente a 7'305,816; mientras que los hombres representan el 49.56% sumando un total de 7'177,683.

3.2.1.2.3 Factores económicos, comerciales.

El cuadro que se presenta a continuación pertenece a Ecuador, en donde se refleja los miles de USD valor FOB, que este país ha exportado hacia Estados Unidos; de igual manera se muestra las importaciones hechas por Ecuador desde Estados Unidos, para en una tercera barra, mostrar el resultado de la balanza comercial existente entre estos dos países.

Gráfico 2 *Balanza comercial de Ecuador.*



Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.

Elaborado por: La autora.

El siguiente gráfico pertenece a Ecuador y representa los principales productos exportados hacia Estados Unidos, en donde se resalta el petróleo como el principal rubro exportable ecuatoriano en tierras estadounidenses, la gráfica detalla y expresa en miles de USD FOB, la cifra en cuanto a exportaciones realizadas durante el año 2016

Gráfico 3 *Productos exportados por Ecuador hacia Estados Unidos.*



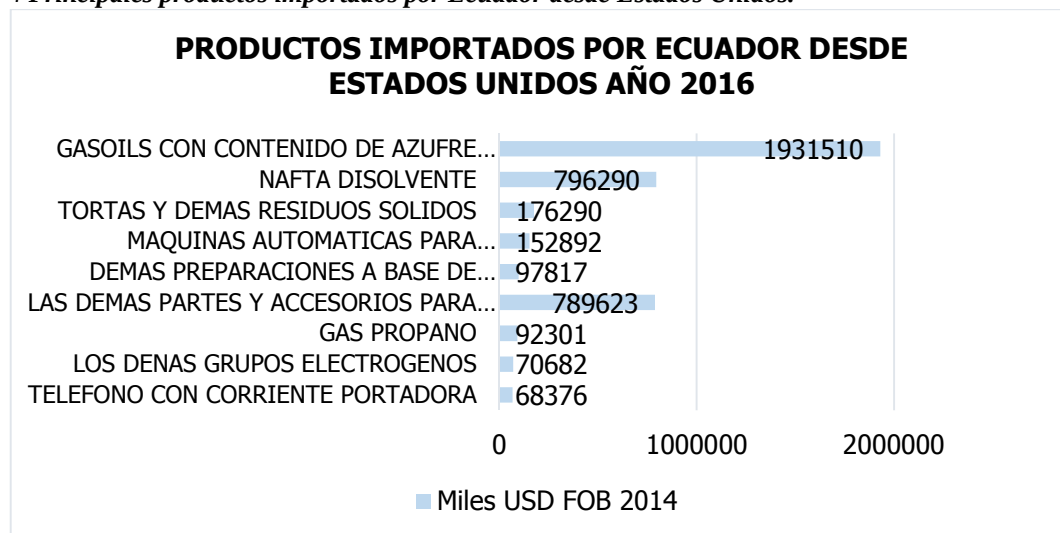
Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.

Elaborado por: La autora.

De igual manera, se presenta a continuación un gráfico perteneciente a Ecuador, en donde se detalla y expresa en miles de USD, precio FOB los principales productos importados por Ecuador desde Estados Unidos.

En el gráfico se observa que la tendencia en cuanto a importaciones en el año 2014, y que son productos ya procesados y que se sitúan en las categorías de químicos, maquinarias, aceites, y combustibles.

Gráfico 4 Principales productos importados por Ecuador desde Estados Unidos.



Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.

Elaborado por: La autora.

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

Tabla 8 Productos ecuatorianos potenciales en Estados Unidos.

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
0811.90	OTRAS FRUTAS CONGELADAS	DILEMAS
1604.13	SARDINAS, SARDINELAS Y ESPADINES EN CONVERSA, ENTERO O EN TROZOS	DILEMAS
1604.20	DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO.	ESTRELLAS
0302.32	ATUNES DE ALETA AMARILLA, FRESCOS O REFRIGERADOS EXCLUIDOS HIGADOS	ESTRELLAS
0304.91	FILETES Y DEMAS PESCADOS CONGELADOS	ESTRELLAS
0603.90	FLORES Y CAPULLOS, PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS	ESTRELLAS

Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.

Elaborado por: La autora.

3.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

3.2.2.1 Antecedentes Generales y Evolución.

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

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

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

La industria pesquera atunera del país es la segunda más grande y moderna de América; y la calidad y volumen de exportación del camarón ecuatoriano lo ubica al país entre los más grandes exportadores a nivel mundial. La actividad pesquera abarca todas las provincias costeras del Ecuador. De las provincias de El Oro, Manabí, Guayas y Esmeraldas provienen una variedad amplia de productos que se exporta.

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

Así mismo, el récord de exportación se ha logrado paulatinamente, a través de impulsos para incursionar en países que antes no demandaban el producto nacional. En cinco años, los nuevos mercados que dieron apertura son: Vietnam, Marruecos, Sudáfrica, Estados Unidos, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Rumanía, Túnez, Singapur, Bulgaria, China, entre otras regiones.¹⁷

¹⁷ <http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/25/record-en-exportaciones-pesqueras/>

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

El análisis de Porter, presenta cada una de las fuerzas de forma detallada:

Tabla 9 Análisis estructural cinco fuerzas de Porter.

FUERZA PORTER	ANÁLISIS
RIVALIDAD ACTUAL	En puntos anteriores, se mencionó que existen diversidad de empresas tanto nacionales como extranjeras que exportan pescado hacia Estados Unidos, por tanto, para considerar la rivalidad actual es necesario detallar que empresas lo hacen directamente hacia Miami, con el bacalao de profundidad, obteniendo la siguiente información: • VICENZA INC (España). • SEAFOODS INTERNATIONAL C.O. (Ecuador) • FRESH FISH INTERNACIONAL S.A. (Ecuador) • TÚNIDOS DEL PACÍFICO S.A. (Ecuador) • GAM CORP S.A. (Perú) • SOUTH TRADING (Chile) • AUGUSTA MEGARA (Argentina) • ACTEMSA S.A. (España) • CHUN CHENG FISHERY ENTERPRISE PTE LTD (Singapur)
COMPETENCIA FUTURA	Las empresas que se mencionan a continuación presentan como principal barrera de entrada al mercado de Miami la diferenciación del producto, puesto que las empresas no ingresan en el mercado de Estados con la especie bacalao de profundidad. Estas empresas catalogadas como competencia futura son: • EUROFISH S.A. (Ecuador) • OCEAN FISH S.A. (Ecuador) • TECOPESCA S.A. (Ecuador) • PROCESOS PUERTO ALTO S.A. (Guatemala) • MIGUEL SANZ S.L. PESCADOS Y MARISCOS (España) • MOON & EARTH TRADING & PROJECTS IMPORTING & EXPORTING (Sudáfrica) • PT SARI TUNA MAKMUR (Indonesia) • YAHA IMPORTER COMPANY (Brasil)

PRODUCTOS SUSTITUTOS	Dentro del mercado de Miami, existen diversos productos que pueden reemplazar el consumo del pez bacalao de profundidad; entre ellos se destaca: • Las demás especies de peces, incluidos los pelágicos pequeños y grandes. • Los demás productos de mar, crustáceos y mariscos. • Las demás carnes de otro tipo de animal, como aves, cerdos, bovinos, ovinos, caprinos, etc. Todos estos productos presentan como principal barrera de entrada al mercado de Miami, la política gubernamental, al existir restricciones acerca de los productos extranjeros que ingresan a esta ciudad.
PROVEEDORES	Al analizar los proveedores en conjunto con las tres fuerzas detalladas con anterioridad, se destaca que el poder lo tiene la empresa, al existir diversidad para la obtención de la materia prima. En este contexto en el País el abastecimiento del bacalao de profundidad se obtiene directamente de los propietarios de embarcaciones industriales. En la negociación se definen directamente el precio, la cantidad y la forma de entrega de la materia prima. Esta situación, sumada a la abundancia del recurso, permite que no existan problemas de abastecimiento de materia prima
CLIENTES	Las empresas exportadoras del Ecuador por lo general no venden al consumidor final sino a los importadores mayoristas y, en algunos casos, a los minoristas. El poder de negociación de los clientes es alto porque son ellos quienes determinan las especificaciones técnicas y de calidad del producto. Ante esto los principales mayoristas importadores del pez bacalao de profundidad en Miami son: • ANCHOR SEAFOOD INC (Miami, 7347 NW 36th Ave.) • BLUE HORIZONS (Miami, 4715 Orduna Dr.) • CAPE FLORIDA SEAFOOD (Miami, 7304 NW 34th St) • COLLINS FISH & SEAFOOD (Miami, 328 NE 70th St) • CORUS SOLUTIONS (Miami, 1301 NW 89th Ct Ste 204)

Elaborado por: La autora.

1.2.2.3. Análisis frente interno (Fortalezas y Debilidades)

En este punto se detallan las fortalezas y debilidades mediante el análisis del frente interno.

Tabla 10 Evaluación de factores internos.

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

Elaborado por: La autora.

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

1.2.2.4. Análisis frente externo (Oportunidades y Amenazas).

Tabla 11 Evaluación de factores externos.

FACTORES EXTERNOS		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				2,25
1	El pescado bacalao de profundidad tiene un premio en el precio en cuanto a su diferenciación dentro del mercado meta.	0,05	3	0,15
2	Demanda creciente y sostenible del pescado bacalao de profundidad dentro del mercado estadounidense.	0,06	3	0,15
3	En el mercado meta existen migrantes con nostalgia por los productos de sus raíces.	0,06	4	0,24
4	El poder adquisitivo de los estadounidenses demostrados en los factores económicos, brinda grandes posibilidades.	0,06	4	0,24
5	La socia cultura estadounidense degusta de productos de mar de origen latino.	0,06	2	0,12
6	Relación comercial bilateral entre Ecuador y Estados Unidos en un punto positivo	0,05	3	0,15
7	Alto grado de penetración de Internet y uso creciente del comercio electrónico en USA	0,05	3	0,15
8	Disponibilidad de financiamiento para nuevos proyectos de exportación por parte de la banca de desarrollo ecuatoriana	0,05	4	0,20

9	El pescado bacalao de profundidad ingresa con beneficios arancelarios por medio del Sistema General de Preferencias (SGP)	0,06	4	0,24
10	Barreras de entrada para la competencia que no ha diferenciado sus productos de la competencia.	0,06	4	0,24
11	Alta posibilidad de diversificar la industria	0,05	5	0,25
12	Barreras de entrada para los productos sustitutos en cuanto a la política gubernamental	0,05	3	0,15
AMENAZAS				0,85
1	Vigencia de acuerdos comerciales con Estados Unidos, como el SGP, hasta finales del 2017	0,08	4	0,26
3	Inestabilidad política en Ecuador no permite bajar la inflación, riesgo país y tasas de intereses.	0,06	4	0,16
4	Limitados productos de pesca blanca con valor agregado para la exportación.	0,07	3	0,13
5	Necesidad de generar más barreras de entrada a la competencia futura	0,07	3	0,13
6	Pérdidas de acuerdos y cooperación mutua entre Ecuador y Estados Unidos	0,07	3	0,13
TOTAL	1,00		3,10	

Elaborado por: La autora.

1.2.4 ANÁLISIS FODA

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

Tabla 12 Análisis FODA.

ANÁLISIS FODA.	
FORTALEZAS	• Ubicación geográfica privilegiada • Demanda fuerte y sostenida de productos con valor agregado • Experiencia en el sector de la pesca blanca, especialmente de bacalao de profundidad • Contar con personal altamente capacitado en comercio exterior y negocios internacionales • Capacidad para desarrollar economías de alcance en el proceso productivo • Contar con un plan de negocios que demuestra la factibilidad del proyecto • Producto diferenciado. • Alineamiento horizontal y vertical respecto al direccionamiento estratégico del negocio • Facilidad para la obtención de la materia prima • Socios y colaboradores de la organización con clara orientación hacia el mercado y el servicio • Se da vital importancia a la Innovación & Desarrollo • Contactos previos realizados con proveedores y potenciales clientes
DEBILIDADES	• Recursos financieros limitados • Marca nueva en el mercado • Red comercial sin experiencia
OPORTUNIDADES	• El pescado bacalao de profundidad tiene un premio en el precio en cuanto a su diferenciación dentro del mercado meta. • Demanda creciente y sostenible del pescado bacalao de profundidad dentro del mercado estadounidense. • En el mercado meta existen migrantes con nostalgia por los productos de sus raíces. • El poder adquisitivo de los estadounidenses demostrados en los factores económicos, brinda grandes posibilidades. • La socia cultura estadounidense degusta de productos de mar de origen latino. • Relación comercial bilateral entre Ecuador y Estados Unidos en un punto positivo • Alto grado de penetración de Internet y uso creciente del comercio electrónico en USA • Disponibilidad de financiamiento para nuevos proyectos de exportación por parte de la banca de desarrollo ecuatoriana • El pescado bacalao de profundidad ingresa con beneficios arancelarios por medio del Sistema General de Preferencias (SGP) • Barreras de entrada para la competencia que no ha diferenciado sus productos de la competencia. • Alta posibilidad de diversificar la industria

	• Barreras de entrada para los productos sustitutos en cuanto a la política gubernamental
AMENAZAS	• Vigencia de acuerdos comerciales con Estados Unidos, como el SGP, hasta finales del 2018 • Inestabilidad política en Ecuador no permite bajar la inflación, riesgo país y tasas de intereses. • Limitados productos de pesca blanca con valor agregado para la exportación. • Necesidad de generar más barreras de entrada a la competencia futura • Pérdidas de acuerdos y cooperación mutua entre Ecuador y Estados Unidos

Elaborado: La autora

3.3.PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

3.3.1. VISIÓN Y MISIÓN

3.3.1.1. Visión

Bacalaofish S.A en un futuro espera ser una de las principales empresas líderes del Ecuador en la comercialización y exportación de pescado bacalao de profundidad hacia el mercado de Miami, basados en los principios de responsabilidad social, protección al medio ambiente y calidad en cada uno de los productos brindados.

3.3.1.2. Misión

Somos una empresa exportadora de bacalao de profundidad que cuenta con personas responsables y comprometidas en la búsqueda de mejorar la salud y la nutrición de sus consumidores, cumpliendo las estrictas normas de calidad, aplicando valores como la honestidad, liderazgo, toma de decisión.

3.3.2. Objetivos Estratégicos.

Financieros:

- Establecer mediante la seguridad jurídica del mercado meta, una estructura financiera sólida. (ESTABILIDAD).
- Maximizar los indicadores financieros de rentabilidad como VAN, TIR, así como del PAYBACK y de la tasa de crecimiento de ventas. (RENTABILIDAD)

No financieros:

- Reducir el tiempo de respuesta en los procesos empresariales y de producción, al aplicar técnicas como justo a tiempo y control en cada uno de las etapas de la cadena de valor. (PROCESOS).
- Determinar a los clientes como la principal razón de ser de la empresa, valorando y atendiendo sus requerimientos conllevando a una mayor participación del mercado meta. (CLIENTES).
- Aplicar eficiencia y eficacia en la toma de decisiones, analizando el mercado meta tanto en su entorno y su comportamiento. (DESARROLLO)
- Innovar continuamente en los productos exportados para que estos vayan de acorde a la necesidad del mercado. (IMAGEN)

3.3.3. ESTRATEGIAS.

3.3.3.1. Cartera de productos.

La empresa ofrece a sus clientes en el exterior bacalao de profundidad.

3.3.3.2. Estrategias Genéricas de Desarrollo.

La empresa busca posicionarse en el mercado de Miami – Estados Unidos, a través de la estrategia genérica de enfoque o alta segmentación en valor, que consiste en concentrarse en un grupo de compradores en particular (nicho), en razón de sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden.

Por lo antes indicado se concentrará de comercializar el producto a supermercados de elite, llegando a familias de clase media alta con un poder adquisitivo promedio, cumpliendo con las exigencias de calidad del consumidor, que ve más allá del precio, lo que nos permitirá diferenciar de la exigente y futura competencia.

3.3.3.5 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia.

Las estrategias de crecimiento intensivo persiguen el crecimiento de las ventas, cuota de participación o beneficios, aumentar servicios existentes a los consumidores en los mercados y productos con los que opera la empresa.

Debido a las características específicas de la empresa se considera aplicar una estrategia de desarrollo del mercado.

Lo que determina vender en el mercado de referencia los productos que actualmente posee la empresa, al ser este un proyecto de emprendimiento, encaja perfectamente el utilizar esta estrategia.

3.3.3.6. Estrategias Competitivas.

Con las estrategias anteriores aplicadas hasta el momento, se escoge por parte de la empresa, ser especialista, es decir, concentrarse en el nicho de mercado que permita aplicar la inversión agresiva que se optó en puntos anteriores, con ello cumplir los objetivos estratégicos propuestos en el mercado meta.

3.3.3.7. Estrategias de Desarrollo Internacional.

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

3.3.4. SISTEMAS DE VALORES

3.3.4.1. Valores finales.

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

Por tanto, la empresa presenta los siguientes valores finales:

Liderazgo

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

Toma de Decisión

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

Honestidad

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

3.3.4.2. Valores operacionales.

Estos valores hacen referencia a las cualidades que debe aplicar la empresa para alcanzar la misión y visión propuesta.

Entre ellos se destaca:

Excelencia en el servicio

Satisfacer continuamente las expectativas de los clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándose a sus necesidades.

Eficiencia

Utilizar de forma adecuada los medios y recursos disponibles.

Eficacia.

Tener un correcto control en cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor.

4. PLAN COMERCIAL.

4.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Determinar la demanda insatisfecha del mercado y la que atenderá el proyecto; definir el plan de marketing y de exportación de la empresa exportadora de bacalao de profundidad hacia Miami – Estados Unidos.

4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO REFERENCIA.

El mercado meta seleccionado, al cual se va a dirigir el producto es a Miami ubicada en el Estado de Florida, Estados Unidos, al ser este uno de los principales destinos de exportación de productos del mar ecuatoriano.

Miami se encuentra ubicado al sureste de Florida estando en la encrucijada del Caribe, América Central y América del Sur, gozando de una situación geográfica privilegiada.

Cuenta con 5,4 millones de habitantes, de acuerdo al último censo realizado en Estados Unidos, Siendo esta ciudad el epicentro del comercio internacional entre las distintas Américas, además es uno de los centros financieros más importantes de Estados Unidos.

El núcleo urbano alberga oficinas centrales y sedes de las empresas multinacionales más destacadas del mundo en Miami o alrededores, como Bacardí, Burger King y Telefónica USA. Asimismo, por su proximidad a Latinoamérica, Miami sirve como sede de las operaciones latinoamericanas para más de 1.400 multinacionales como American Airlines, Disney, Microsoft, Oracle, Sony y Visa International, su idioma es el inglés.¹⁸

En Estados Unidos sus habitantes degustan de productos nuevos, y aunque es cierto que el precio es un factor determinante al momento de realizar compras, la calidad y garantía, con servicios adicionales como el post venta, son condiciones que presentan una mayor aceptación de algún producto.

En este país existe mucha venta de diversos productos, y cada habitante tiene decisión de compra, por lo que existe variedad y cada empresa o negocio debe aplicar estrategias de comercialización para poder subsistir en este mercado.

¹⁸ <http://www.consumiami.com/web/sec68.asp>

4.2.1 TIPO Y ESTRUCTURA DE MERCADO.

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

Por tanto, en los mercados de competencia monopolística se presentan las siguientes características:

- Hay muchos productores y muchos consumidores en el mercado, y ninguna empresa tiene el control total sobre el precio de mercado.
- Los consumidores perciben que no solo hay diferencias de precios entre los productos de los competidores.
- Hay pocas barreras a la entrada y salida.
- Los productores tienen algún grado de control sobre el precio.

Analizando estas características, con las condiciones que presenta la empresa, se demuestra que el mercado es del tipo de competencia monopolística, lo que deriva en una oportunidad para que el producto a exportar pueda ser comercializado en este mercado sin que se presente una empresa que tenga el control absoluto del mismo.

4.2.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE MERCADO OBJETIVOS.

El tamaño del mercado meta es amplio y sus características muy favorables. Consta de 5,4 millones de habitantes, por lo cual los productos del mar han sido concebidos de tal manera que puedan ingresar en el mercado objetivo con sus diversas características.

La presentación es el pez bacalao de profundidad con un valor agregado fácil de preparar, dado el tamaño y la diversidad del mercado americano, es prácticamente imposible definir un perfil único del consumidor.

Para calcular la demanda actual del pescado bacalao de profundidad en Miami, se presenta la siguiente información:

Tabla 13 Consumo Nacional Aparente.

AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL	IMPORTACIÓN (+) TONELADAS	EXPORTACIÓN (-) TONELADAS	CONSUMO NACIONAL APARENTE TONELADAS
2010	0	173.399,44	0	173.399,44
2011	0	180.376,40	0	180.376,40
2012	0	187.353,36	0	187.353,36
2013	0	194.330,32	0	194.330,32
2014	0	201.307,28	0	201.307,28
2015	0	208.284,24	0	208.284,24
2016	0	215.261,20	0	215.261,20

Elaborado por: La autora.

Fuente: www.fao.org/estados_unidos_consumo_pescado_mahi_mahi

Al obtener el consumo nacional aparente de pescado bacalao de profundidad, se realiza una operación para determinar la demanda actual, caracterizando de acuerdo a la población de Miami y obteniendo el consumo per cápita.

Tabla 14 Consumo Per Cápita pescado *bacalao de profundidad* en Miami.

AÑO	CONSUMO NACIONAL APARENTE	POBLACION USA	CONSUMO PER CAPITA NACIONAL	POBLACION MIAMI	CONSUMO PER CAPITA MIAMI
2011	173.399,44	293935549	0,000058992	5463720	32.231577
2012	180.376,40	297505616	0,00006063	5437900	32.969988
2013	187.353,36	301119045	0,000062219	5442805	33.864588
2014	194.330,32	304776361	0,000063762	5447897	34.736881
2015	201.307,28	308478098	0,000065258	5453048	35.585501
2016	208.284,24	312224796	0,00006671	5458249	36.411979
2017	215.261,20	316017000	0,000068117	5462757	37.210662

Elaborado por: La autora.

4.2.3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.

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

Tabla 15 Empresas exportadoras de **bacalao de profundidad** hacia Miami, cantidad en toneladas.

EMPRESAS EXPORTADORAS DE BACALAO DE PROFUNDIDAD HACIA MIAMI	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	TOTAL
	T	T	T	T	T	
PROCESOS PUERTO ALTO S.A. (Chile)	115.800,00	132.040,00	321.220,00	279.740,00	401.120,00	1249.920,00
MIGUEL SANZ S.L. PESCADOS Y MARISCOS (España)	354.000,00	351.000,00	351.200,00	352.300,00	350.000,00	1.758.500,00
MOON & EARTH TRADING & PROJECTS IMPORTING & EXPORTING (Sudáfrica)	45.000,00	43.200,00	44.500,00	61.200,00	84.000,00	277.900,00
PT SARI TUNA MAKMUR (Indonesia)	124.500,00	123.100,00	122.200,00	124.300,00	120.900,00	615.000,00
YAHA IMPORTER COMPANY (Brasil)	134.000,00	132.100,00	134.500,00	135.600,00	198.700,00	734.900,00
TOTAL	773.300,00	781.440,00	973.620,00	953.140,00	1.154.720,00	4.636.220,00

Elaborado por: La autora.

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

3.2.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS A DESARROLLAR.

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

2.2.5 DEMANDA INSATISFECHA DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para estimar la demanda insatisfecha del mercado de referencia es necesario proyectar la demanda y oferta potencial de forma futura, aplicando la fórmula de regresión lineal, como se presenta a continuación:

Tabla 16 Demanda potencial de pescado *bacalao de profundidad* en Toneladas de Miami.

AÑOS	POBLACIÓN MIAMI	CRECIMIENTO POBLACIONAL PROYECTADO	CONSUMO PER CAPITA MIAMI	DEMANDA POTENCIAL
2018	5463720	1,18%	37.2	203,250,384
2019	5522728	1,08%	37.6	207,664,299
2020	5583478	1,10%	38.0	212,258,041
2021	5646013	1,12%	38.4	217,039,247
2022	5710942	1,15%	38.9	222,059,853

Elaborado por: La autora.

Fuente: <http://poblacion.population.city/estados-unidos/miami/>

Tabla 17 Oferta actual de pescado *bacalao de profundidad* en toneladas en Miami.

AÑOS	X	OFERTA ACTUAL DE PESCADO BACALAO DE PROFUNDIDAD EN TONELADAS (Y)	X.Y	X²
2013	-2	773.300	(1.546.600)	4
2014	-1	781.440	(781.440)	1
2015	0	973.620	-	0
2016	1	953.140	953.140	1
2017	2	1.154.720	2.309.440	4
TOTAL		4.636.220	934.540	10

Elaborado por: La autora.

Tabla 18 Oferta potencial de pescado *bacalao de profundidad* en toneladas de Miami.

AÑOS	X	OFERTA FUTURA DE PESCADO BACALAO DE PROFUNDIDAD EN TONELADAS EN MIAMI
2018	3	1.267.397
2019	4	1.276.752
2020	5	1.286.586
2021	6	1.297.060
2022	7	1.307.734

Elaborado por: La autora.

Con estos datos, se calcula la demanda insatisfecha en el mercado de referencia, obteniendo:

Tabla 19 Demanda insatisfecha en el mercado de Miami.

AÑOS	OFERTA POTENCIAL EN TONELADAS	DEMANDA POTENCIAL EN TONELADAS	DEMANDA INSASTIFECHA EN TONELADAS
2018	1267397	203250384	-201982987
2019	1276752	207664299	-206387547
2020	1286586	212258041	-210971455
2021	1297060	217039247	-215742187
2022	1307734	222059853	-220752119

Elaborado por: La autora.

4.2.6 DEMANDA QUE ATENDERÁ EL PROYECTO.

De la demanda insatisfecha en el mercado de Miami, la empresa prevé atender el 0,004% tal como se demuestra a continuación:

Tabla 20 Demanda que atenderá el proyecto.

AÑO	DEMANDA INSATISFECHA EN TONELADAS	DEMANDA QUE ATENDERÁ	CAPACIDAD DE LA PLANTA EN TONELADAS
2018	-201982987	0,0043%	86,40
2019	-206387547	0,0044%	90,72
2020	-210971455	0,0045%	95,26
2021	-215742187	0,0046%	100,02
2022	-220752119	0,0048%	105,02

Elaborado por: La autora.

4.3 PLAN COMERCIAL

4.3.1 OBJETIVOS DEL PLAN COMERCIAL.

Determinar por medio de los componentes del marketing mix, las diversas estrategias a utilizar para posicionar el pez bacalao de profundidad en el mercado de Miami– Estados Unidos.

4.3.2 MIX MARKETING.

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

4.3.2.1. Estrategia de Producto.

El producto a comercializar hacia el mercado de Miami, es pescado bacalao de profundidad empacado al vacío en presentaciones de 500 gramos y en cajas de 5kg.

4.3.2.1.1. Adaptación o Modificación Requerida.

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

4.3.2.1.2. Atributos y Beneficios del Producto.

Los beneficios y atributos del pez bacalao de profundidad ya procesado para el consumidor final son:

- Es bajo en grasas.
- Contiene 134 calorías, provenientes de las proteínas.
- Contiene vitaminas B5 y B6.
- Presenta un sabor dulce y natural, ideal para mezclar con otros productos.
- El consumo frecuente de pescado bacalao de profundidad, ayuda a reducir el riesgo de sufrir problemas cardíacos.
- El producto es de rica carne, fácilmente preparada en asados, parrilla o salteado.
- El producto presenta un empaque práctico a disposición del consumidor final.

4.3.2.1.3. Componentes Centrales del Producto.

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

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

Tabla 21 Información nutricional del pescado bacalao de profundidad.

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

Elaborado: La autora

4.3.2.1.4. Componentes de Envase.

Empaque primario:

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

Empaque secundario:

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

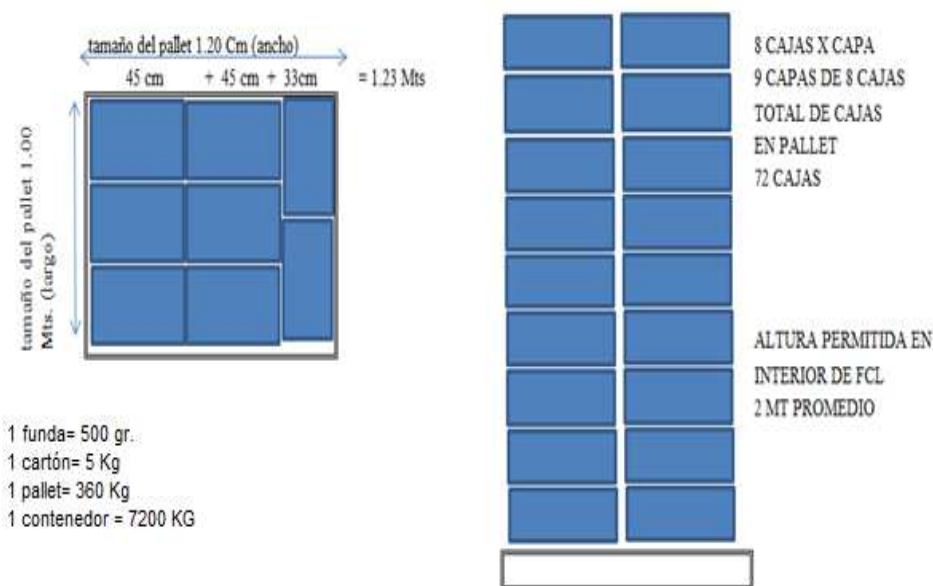
Ancho: 45 cm

Alto 22 cm

Largo 33 cm

La distribución del pallet será de la siguiente manera:

Gráfico 5 **Distribución de pallets dentro del contenedor.**



Elaborado: La autora

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

4.3.2.2. Estrategia de precio.

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

Tabla 22 **Precios referenciales del mercado.**

ESTABLECIMIENTO	P.V.P. POR KILO	P.V.P POR 500 GRAMOS
Supermercados en Miami	\$12.00	\$7.00
Tiendas minoristas	\$14.00	\$8.00
Tiendas mayoristas	\$10.80	\$6.40
Empresas importadoras	\$10.50	\$6.25

Elaborado por: La autora.

Fuente: Directorio de supermercados y empresas en Miami

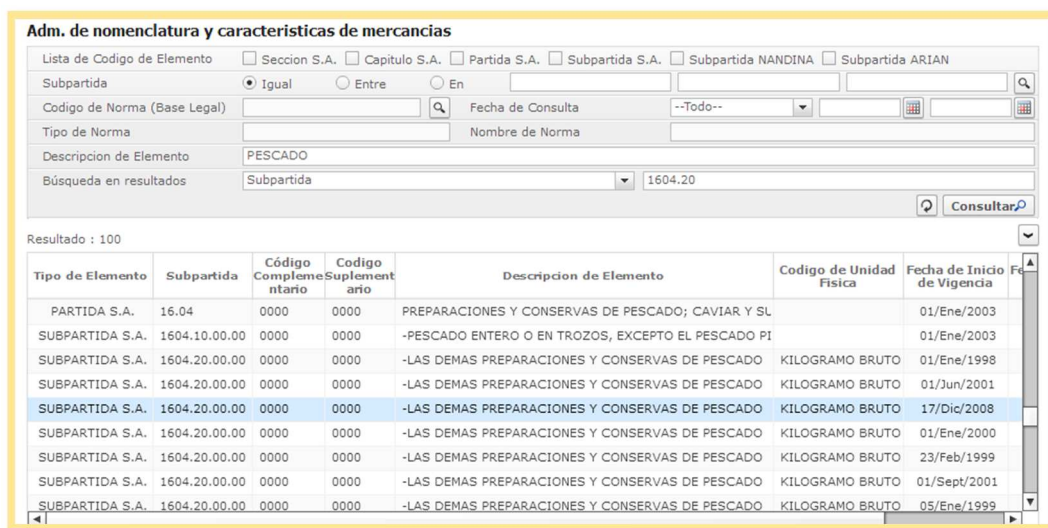
2.3.2.2.1. Términos de Ventas (INCOTERM)

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

2.3.2.2.2. Partida Arancelaria

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

Gráfico 6 **Partida arancelaria según página del SENA E.**



The screenshot shows a search interface on the SENA E website. The search criteria include 'Subpartida' set to 'Igual', 'Codigo de Norma (Base Legal)' set to 'PESCADO', and 'Búsqueda en resultados' set to 'Subpartida' with the value '1604.20'. The results table shows the following data:

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

Fuente: www.senae.gob.ec/partida_arancelaria_?php.

4.3.2.2.3. Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio.

El Ecuador es un país cuya moneda vigente es el dólar estadounidense, por lo que no incide el tipo de cambio dentro de este plan, por tal razón la negociación se daría con la misma moneda así que esto no representara problema alguno.

4.3.2.2.4. Fijación del Precio de Venta Unitario (de exportación).

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

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

4.3.2.2.5. Costo Total Unitario.

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

Tabla 23 Costo total unitario

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

Elaborado: La autora

Costo de Exportación CIF	U(500 GR)
Materia prima	2,50
Mano de obra directa	0,40
Gastos generales de fabricación	0,60
COSTO PRODUCTO	3,50
Gastos administrativos	0,60
Gastos de venta	0,40
Gastos financieros	0,50
COSTO UNITARIO TOTAL EXPORTACION FOB	\$5,00 FOB
SEGURO	\$0,80
FLETE	\$1,20
COSTO UNITARIO TOTAL EXPORTACION CIF	\$7,00 CIF

Elaborado: La autora

4.3.2.2.6. Costo Logístico: de embarque naviero, de transporte interno, etc.

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

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

El costo del flete hasta el puerto de Miami es de \$ 4.200.00 precios indicados por la linea naviera a contratar.

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

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

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

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

Tabla 24 Costos logísticos.

EMPRESA O TRÁMITE	DETALLE DEL SERVICIO	COSTO
Transpoint.	Transporte interno de la carga desde la ciudad de Manta, hasta el puerto de Guayaquil.	\$450.00
Contecon	Dentro del puerto de Guayaquil, esta empresa realiza la recepción del contenedor y lo ubica dentro del buque	\$90.00
Certificado de origen		\$10.00
Certificado sanitario		\$25.00
Antinarcóticos		\$202.00

Agente de aduanas		\$115.00
Envío DHL		\$45.95
TOTAL		\$937,95

Elaborado: La autora

4.3.2.2.7. Métodos de cobro/pago internacional.

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

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

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

4.3.2.3. Estrategia de distribución.

4.3.2.3.1. Modo de Transporte.

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

4.3.2.3.2. Puerto de Origen y Destino.

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

La ubicación privilegiada del puerto constituye un incentivo para la captación de tráfico de las rutas del lejano oriente y del continente americano, especialmente los relativos a la costa del Pacífico. Asimismo, está resulta altamente conveniente para la concentración de cargas

latinoamericanas destinadas a cruzar el canal de Panamá con destino a la costa este del continente o hacia Europa y África.

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

En el puerto se prestan todos los servicios requeridos por las naves y las mercaderías a través de operadores privados de alta especialización, así como manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada que, bajo la supervisión de la Autoridad Portuaria, actúan en libre competencia para satisfacer los requerimientos de los usuarios más exigentes, logrando alta eficiencia y reducción de costos.

En cuanto al Puerto de destino está en la ciudad de Miami – Estados Unidos se caracteriza por ser el oncenno puerto de carga contenerizada más grande de Estados Unidos. Dispone de 12 grúas para carga y descarga de contenedores. Tiene grandes facilidades de distribución de la carga a todo el condado de Miami. Tiene una superficie de 2 km² y posee siete terminales de pasajeros.

Ilustración 1 Puerto de Miami.



Fuente: google.com/images

4.3.2.3.3. Tipo 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, que se rige por el Código de Regulaciones Federales o Code of Federal Regulations CFR, Título 21, Capítulo 101; que se basa en la Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos FD & C Act; en la Ley de Empaque y Etiquetado Justo FPLA; y, en la Ley de Etiquetado y Educación sobre Nutrición NLEA.

Las prescripciones en materia de embalaje y de etiquetado son las siguientes: ¹⁹

- Definición del producto con la ayuda de palabras sacadas de una lista aprobada.
- El texto entero ha de ser en inglés
- Las etiquetas han de ser claras, legibles, y permanentes.
- Duración de conservación e incluso fechas de caducidad.
- Advertencia o instrucciones, si es preciso.
- Indicaciones relativas al contenido, los ingredientes, el peso, los volúmenes en unidades métricas.
- Todos los aditivos, agentes de conservación y colorantes han de ser indicados en la etiqueta con ayuda del nombre del grupo específico o del número E.
- País de origen del producto
- Número de lote del fabricante.

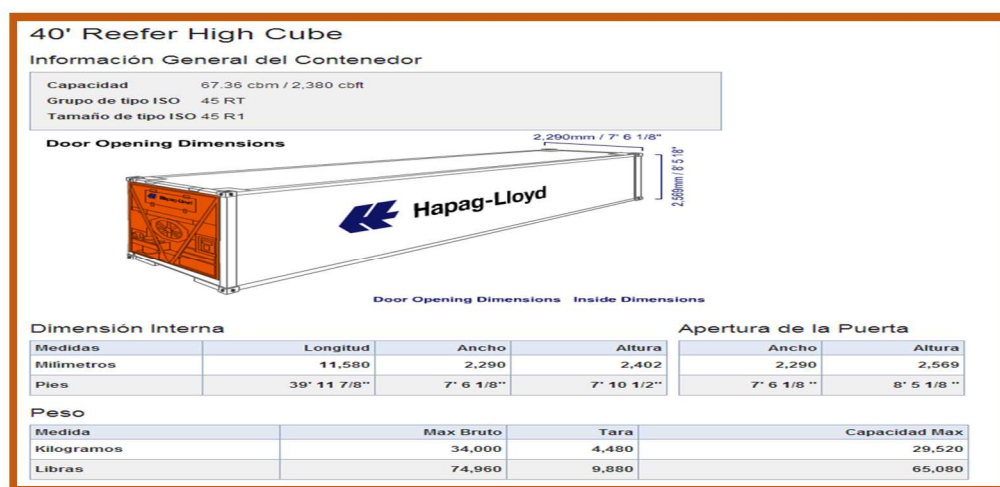
Bajo estas regulaciones la empresa diseñara la etiqueta para el producto.

4.3.2.3.4. Tipo de Contenedor o Medio de Transporte.

El medio de transporte es un contenedor Reefer High Cuber 40' pies.

Este posee un rango de temperatura: -30C a 30C con un diseño envase integrado, la eliminación de puentes térmicos, lo que resulta en una reducción de las fugas de calor y la mejora de la eficiencia energética. Es ideal para el transporte de alimentos congelados pues al estar refrigerado se garantiza que el producto llegue hasta el puerto de destino sin sufrir alguna descomposición.

Ilustración 2 Contenedor de 40 pies Reefer.



Fuente: google.com/images

¹⁹ Tomado de la Guía Comercial Proecuator Estados Unidos 2013.

4.3.2.3.5. Documentación Requerida.

Dentro de los documentos requeridos para realizar una exportación tenemos:

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

Los datos que contiene son:

- Datos del cargador.
- Datos del exportador.
- Datos del consignatario.
- Datos del importador.
- Nombre del buque.
- Puerto de carga y de descarga.
- Indica si el flete es pagadero en destino o en origen.
- Importe del flete.
- Marcas y números del contenedor o de los bultos.
- Número del precinto.
- Descripción de mercaderías, pesos bruto y neto, volumen y medidas.
- Fecha de embarque.

La factura comercial, nota de venta o recibo debe contener suficiente información como para que el oficial del USCBP (Agencia de Protección de Aduanas y Fronteras de los Estados Unidos) pueda determinar si las mercancías objeto de importación son admisibles, y de ser el caso, proceder a la clasificación correcta en el Sistema Arancelario Armonizado de Estados Unidos y determinar el arancel que debe ser cancelado. Aunque no existe un formato específico de factura, conforme a la regulación del USCBP (Agencia de Protección de Aduanas y Fronteras de los Estados Unidos), como mínimo, una factura comercial debería contener lo siguiente:

- Descripción clara del artículo
- Cantidad
- Valor (ya sea precio pagado preferiblemente en dólares de Estados Unidos)
- País de origen
- Lugar de compra
- Nombre de la empresa o persona que vende la mercancía

- Ubicación de la empresa o persona que vende la mercancía
- Nombre y dirección de la empresa o persona que compra la mercancía, si es distinta del Importador y
- La dirección en Estados Unidos de la persona o empresa a la que los productos son enviados.

Los importadores en Estados Unidos tendrán que presentar la factura comercial o una copia de esta al USCBP (Agencia de Protección de Aduanas y Fronteras de los Estados Unidos), cuando hagan sus declaraciones. Es posible que las facturas lleven mayores informaciones, por lo que se recomienda revisar la normativa vigente en el 19 Code of Federal Regulations, Sección 141.86.

La factura y todos los documentos deben estar en idioma inglés, o irán acompañados de una traducción al inglés precisa. Cada factura deberá indicar con suficiente detalle lo que la mercancía está contenida en cada envase individual. Si la factura no da a conocer el peso, el indicador, o medida de la mercancía necesaria para determinar los derechos, el importador deberá pagar los gastos incurridos para obtener esta información antes de la liberación de la mercancía de la custodia de la CBP (Agencia de Protección de Aduanas y Fronteras).

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

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

Habitualmente, este documento no es muy exigido en las operaciones de comercio internacional, dependiendo este factor de la naturaleza de las mercaderías.

Por lo general, se lo solicita en grandes embarques, o en aquellos donde existen variedad de tipos de mercadería.

Si el embarque contiene un solo tipo de mercadería, este documento puede ser obviado.

Para finalizar un trámite obligatorio es Certificado de Aplicación de Normas de la Reglamentación HACCP y un Certificado de Calidad que lo emite el Instituto Nacional de Pesca.

4.3.2.3.7. Exigencias de Seguro.

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

4.3.2.3.8. PLAN LOGISTICO.

Los diversos canales de comercialización para el pez bacalao de profundidad en Miami son: Agentes y Distribuidores.

La primera opción, la del “Agente” que por lo general reside en Estados Unidos. El contrato de representación es la forma como se perfecciona esta modalidad. Los agentes pueden vender directamente o a distribuidores. Es importante mencionar que en Estados Unidos existen los contratos verbales, por lo que es conveniente no ofrecer o comprometerse verbalmente a nada a menos que se desee tener un contrato verbal. El agente será el representante de la empresa exportadora en Estados Unidos y se encargará de los trámites de importación. Existen muchas modalidades de contratos de representación, y depende de cada empresa el tipo de contrato que más convenga a sus intereses. En principio el Agente, seguramente, deseará una cantidad fija más comisiones, que podrá -con el tiempo y el volumen de las ventas- migrar a un contrato de comisiones exclusivamente. En principio, el Agente aumentará el precio del producto para ganar una comisión. (ProEcuador, Guía Logística Estados Unidos, 2014)²⁰

La segunda modalidad, la del Distribuidor, se perfecciona con un contrato de distribución en la que se reserva un mercado para exclusividad del Distribuidor. No es necesario adjudicársele todo el territorio de Estados Unidos, y éste podría ser uno o varios estados de la unión, de ahí que se pueda hablar de un distribuidor regional. El Distribuidor, en ocasiones, es también el importador, aunque no siempre, y el margen de ganancia oscila entre un 40% y 50%. Este porcentaje puede ser mayor o menor según lo que el mercado pueda manejar y la competencia determine. El distribuidor regional puede tener una fuerza de ventas, o apoyarse en brokers independientes que trabajan igualmente a comisión.

²⁰ http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC_GL2014_USA.pdf

La empresa optó por escoger la modalidad de distribuidores, llegando a un acuerdo comercial para la comercialización del producto, siguiendo la cadena logística que muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 7 Cadena logística para el pescado bacalao de profundidad.



4.3.2.4.9. Participación en Ferias Comerciales Internacionales.

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

UnitedFresh 2018 Chicago: Feria Alimentos Frescos, USA

San Diego, Estados Unidos - USA. 10.06.2018 - 13.06.2018

UnitedFresh 2018 Chicago, la feria de alimentos frescos, nos mostrará las últimas novedades e innovaciones del sector en sus diferentes vertientes, puesto que en este evento se darán cita los mejores profesionales y especialistas relacionados con el mismo en sus diferentes variantes.

Expo Comida Latina 2018 Los Ángeles, USA

Anaheim, Estados Unidos - USA. 17.08.2018 - 19.08.2018

En Expo Comida Latina 2018 Los Ángeles, se darán cita compradores y proveedores de toda la distribución en América del Norte, mercados minoristas y de servicios de alimentos para la creación de redes, educación y abastecimiento de productos en el creciente auténticos, especiales, gourmet y corriente hispanoamericana mercado de los EE.UU.

Boston Seafood Show 2018: Feria del Pescado y Marisco USA

Boston, Estados Unidos - USA. 15.03.2018 - 17.03.2018

En Boston Seafood Show 2018 se mostrarán las últimas novedades e innovaciones relacionadas con el sector en sus diferentes vertientes, puesto que en esta feria se darán cita los mejores profesionales y empresas relacionadas con el sector en sus diferentes vertientes.

5. PLAN TÉCNICO - ORGANIZACIONAL.

5.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Evaluar la factibilidad técnica, organizacional y legal del negocio para su implementación efectiva.

5.2. PLAN TÉCNICO

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

5.2.1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN A INSTALARSE.

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

Tabla 25 Capacidad máxima de producción a instalarse.

CAPACIDAD MÁXIMA EN KILOGRAMOS					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
(=)Capacidad instalada en kg	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800
(*) %capacidad utilizada	50%	52,50%	55,13%	57,88%	60,78%
(=)Programa producción	86.400	90.720	95.260	100.020	105.020

Elaborado: La autora

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

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

Tabla 26 Plan de producción KG totales de producto

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

Elaborado por: La autora

Como lo muestra la tabla, se planifica la exportación de un contenedor mensual, el cual llevaría 1440 cajas de 5kg cada una, con destino al mercado estadounidense.

5.2.3. LOCALIZACIÓN

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

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

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

5.2.4. PROCESO PRODUCTIVO/OPERACIONAL.

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

Ingreso del producto.

BACALAOFISH S.A., obtendrá el producto, a través de las flotas pesqueras industriales de la especie bacalao de profundidad en Manta.

Lavado, selección y preparación.

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

Cortado y empacado en las fundas al vacío.

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

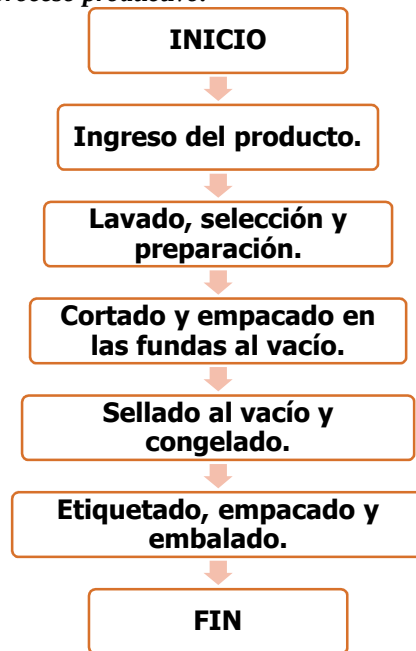
Sellado al vacío y congelado.

Una vez se obtiene las unidades de fundas, la línea continua hasta la maquina selladora al vacío, quienes a través de una maquina realizara este proceso, permitiendo conservar el pescado para su consumo, la línea sigue y se procede a llevar las unidades ya selladas a la máquina congeladora, donde se le dará un golpe de frío, permitiendo que el producto se conserve.

Etiquetado, empacado y embalado.

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

Gráfico 8 Diagrama de flujo proceso productivo.

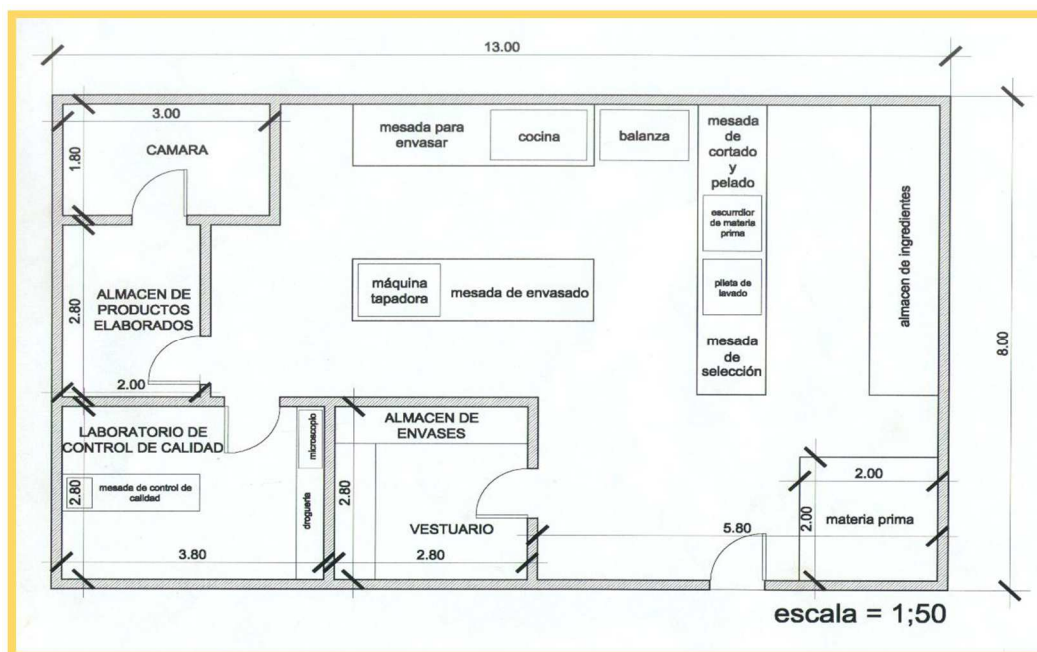


Elaborado por: *La autora*

5.2.5. DISTRIBUCIÓN INSTALACIONES (LAYOUT).

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

Gráfico 9 Distribución instalaciones.



Elaborado por: *La autora*

5.2.6. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.

Se presenta el siguiente plan de abastecimiento.

Tabla 27 Plan de abastecimiento de materias primas.

PESCADO BACALAO DE PROFUNDIDAD EN KILOGRAMOS.					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Materia prima requerida	94.500	99.036	100.023	105.021	110.271
Desperdicio proyectado	5%	5%	5%	5%	5%
Kilogramos brutos obtenidos	90.000	94.320	95.260	100.020	105.020
Kilogramos netos obtenidos	86.400	90.720	95.260	100.020	105.020

Elaborado por: La autora

5.2.7. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS

Para los insumos se requerirán de los siguientes artículos.

Tabla 28 Plan de abastecimiento de insumos.

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

Elaborado por: La autora

5.2.8. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA

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

Tabla 29 Remuneración mensual de mano de obra directa e indirecta.

MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA	SUELDO	12,15% APOORTE PAT	SMV SUELDO /12 DECIMO TERCER	386 SMV /12 DECIMO CUARTO	SUELDO * 8,33% FDO RESERVA	TOTAL MES
Conserje	\$ 386.00	\$ 46.90	\$ 32.17	\$ 32.17	\$ 32.15	\$ 529.39
Operarios (\$386 C/U)	\$ 772.00	\$ 93.80	\$ 64.33	\$ 32.17	\$ 64.31	\$ 1,026.61
Bodeguero	\$ 420.00	\$ 51.03	\$ 35.00	\$ 32.17	\$ 34.99	\$ 573.18
Transportista	\$ 470.00	\$ 57.11	\$ 39.17	\$ 32.17	\$ 39.15	\$ 637.59
TOTAL	\$ 2,048.00	\$ 248.83	\$ 170.67	\$ 128.67	\$ 170.60	\$ 2,766.76

Elaborado por: La autora

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

Tabla 30 Plan de abastecimiento de mano de obra.

DESCRIPCION O CARGO	2018	2019	2020	2021	2022
Conserje	\$ 5,966.79	\$ 6,575.23	\$ 6,771.17	\$ 7,008.43	\$ 7,217.28
Operarios (\$386 C/U)	\$ 11,547.58	\$ 12,750.93	\$ 13,130.91	\$ 13,591.02	\$ 13,996.03
Bodeguero	\$ 6,458.36	\$ 7,119.20	\$ 7,331.36	\$ 7,588.25	\$ 7,814.38
Transportista	\$ 7,181.26	\$ 7,919.17	\$ 8,155.16	\$ 8,440.91	\$ 8,692.45
TOTAL	\$ 31,153.98	\$ 34,364.53	\$ 35,388.60	\$ 36,628.61	\$ 37,720.15

Elaborado por: La autora

5.2.9. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN.

Tabla 31 Maquinaria requerida para la vida útil del proyecto.

MAQUINARIAS				
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR	TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
1	Maquina cortadora	\$5.000,00	\$5.000,00	8
1	Cinta transportadora	\$1.000,00	\$1.000,00	7
1	Recipientes de acero inoxidable 2 m3	\$250,00	\$250,00	5
1	Selladora al vacío	\$5.000,00	\$5.000,00	10
1	Maquina etiquetadora	\$500,00	\$500,00	8
1	Balanza	\$400,00	\$400,00	5
1	Cámara de frío	\$12.000	\$12.000	10
2	Túneles de frío	\$2.500	\$5.000	8
	TOTAL		\$29.150,00	

Elaborado por: La autora

5.3. PLAN ORGANIZACIONAL

5.3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

BACALAOFISH S.A. es una empresa dedicada a la exportación de pescado bacalao de profundidad al vacío, garantizando la calidad en cada uno de los procesos realizados, con personal altamente calificado y basados en los principios de sostenibilidad del medio ambiente y responsabilidad social.

Tabla 32 Datos generales de la empresa.

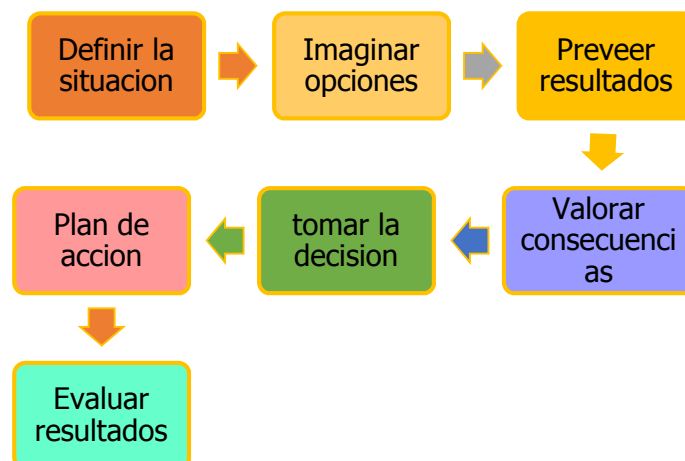
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Razón social	BACALAOFISH S.A.
RUC	1312324568001
Teléfono	052987654
Página web	www.bacalaofish.com.ec
Ubicación	Km 3 ½ Vía Manta – Montecristi
Correo	bacalaofish_ventas@outlook.com
Persona de contacto	Cristina Cedeño

Elaborado por: La autora

5.3.2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

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

Gráfico 10 Proceso para la toma de decisiones.

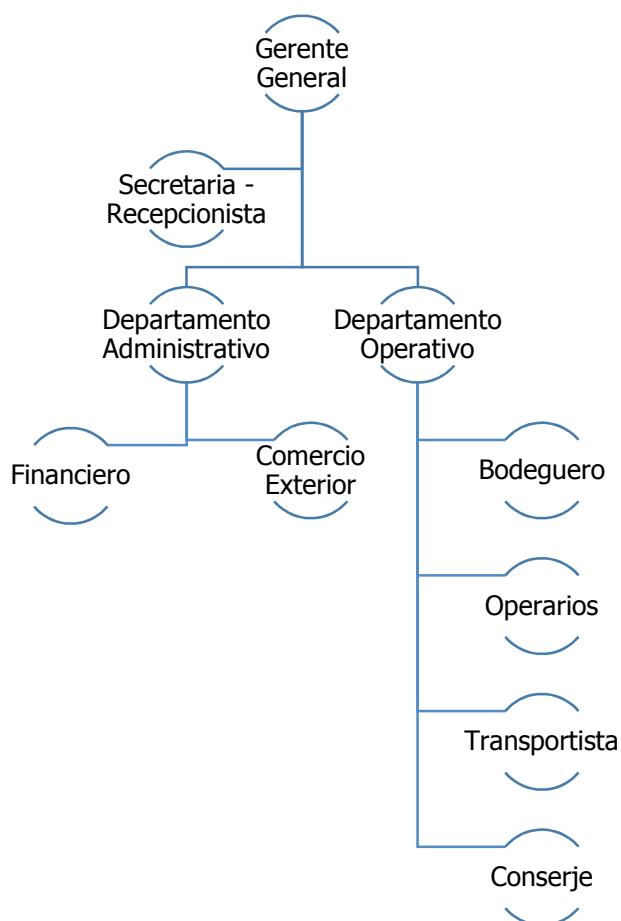


Elaborado por: La autora

5.3.3. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.

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

Gráfico 11 *Organigrama estructural de la empresa.*



Elaborado por: **La autora**

5.3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES.

GERENTE GENERAL

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

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

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

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

SECRETARIA - RECEPCIONISTA

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

- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informado y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.

FINANCIERO

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

- Implantar el sistema contable más conveniente para la empresa.
- Verificar la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
- Vigilar el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales
- Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros
- Proporcionar a la dirección información confiable y oportuna para la toma de decisiones en el curso diario.

COMERCIO EXTERIOR

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

- Definir e implantar la política y estrategia global de exportación en coordinación con la dirección comercial y marketing de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- Coordinación de la red internacional de ventas de la empresa, decidiendo los canales de distribución más adecuados (venta directa, concesiones, distribuidores y precios).
- Supervisión y control de los riesgos de exportación, la financiación, los seguros y la administración de las exportaciones.
- Análisis de las condiciones específicas de los mercados exteriores.
- Investigación y apertura de nuevos mercados.
- Coordinación del departamento de exportación con el resto de la empresa.

BODEGUERO

Entre las funciones de un administrador de bodegas está:

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

OPERARIO

El operario es aquel que realiza y controla los procesos de recepción, manipulación del producto que se lleva a cabo mediante operaciones característica de esta industria con las respectivas normas de seguridad, medioambientales, calidad, sanitarias necesarias para llevar a cabo el producto, detallamos sus funciones:

- Recibir las especificaciones tales como; temperatura, empaque, parámetros de calidad, inspecciones y documentos.
- Solicita / recibe / verifica la materia prima y los materiales para empaquetado, embalaje del producto.
- Por medio de un programa identifica y registra los lotes de cada producción.
- Protege el espacio de trabajo según las normas establecidas de seguridad/higiene/medioambientales para evadir accidentes y riesgos de contaminación.
- Controla y regula la conservación por aplicación de frío en cámaras y túneles.
- Verifica y regula los procesos, funcionamientos y mantenimiento de los utensilios y maquinarias se encuentren en buena higiene.
- Realiza la limpieza adecuada de los residuos en equipos, maquinarias etc.

TRANSPORTISTA

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

CONSERJE

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

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

5.3.5. REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS

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

Inmuebles, Maquinaria y Productos Varios, Muebles de Oficina, Equipos de Oficina, Equipos de Computación y Vehículos.

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

Tabla 33 Requerimiento de activos fijos.

CANT.	ACTIVOS FIJOS	COSTO UNIT.	COST. TOTAL	TOTALES
	ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN			
	TERRENO E INFRAESTRUCTURA			\$43.500,00
500m2	Terreno 500m2	\$20,00	\$10.000,00	
300m2	Infraestructura	\$111.66	\$33.500,00	
	VEHÍCULO			\$18.000,00
1	Camión	\$18.000,00	\$18.000,00	
	MAQUINARIAS Y EQUIPOS			\$29.150,00
1	Maquina cortadora	\$5.000,00	\$5.000,00	
1	Cinta transportadora	\$1.000,00	\$1.000,00	
1	Recipientes de acero inoxidable 2 m3	\$250,00	\$250,00	
1	Selladora al vacío	\$5.000,00	\$5.000,00	
1	Maquina etiquetadora	\$500,00	\$500,00	
1	Balanza	\$400,00	\$400,00	
1	Cámara de frío	\$12.000	\$12.000	
1	Túneles de frío	\$5.000	\$5.000	
	EQUIPOS DE OFICINA			\$800,00
1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	MUEBLES Y ENSERES			\$800,00
4	Mueble de oficina	\$200,00	\$800,00	
	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$1.800,00
4	Computadora de escritorio	\$400,00	\$1.600,00	
2	Impresora	\$100,00	\$200,00	
	TOTAL ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN			\$94.050,00
	ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN			
	EQUIPOS DE OFICINA			\$800,00

1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	MUEBLES Y ENSERES			\$2.700,00
6	Muebles de oficina	\$200,00	\$1.200,00	
10	Archivador	\$150,00	\$1.500,00	
	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$2.300,00
5	Computadora de escritorio	\$400,00	\$2.000,00	
3	impresora	\$100,00	\$300,00	
	TOTAL ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN			\$5.800,00
	TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$99.850,00

Elaborado por: *La autora*

5.3.6. REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS

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

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

Tabla 34 Remuneración área administrativa mensual

CANT	NOMINA ADM.	SUELDO	12,15% APOORTE PAT	SMV SUELDO / 12 13	386 SMV / 12 14	SUELDO * 8,33% FDO RESERVA	TOTAL MES
1	Gerente General	\$ 1,100.00	\$ 133.65	\$ 91.67	\$ 32.17	\$ 91.63	\$ 1,449.11
1	Secretaria /repcionista	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 32.17	\$ 37.49	\$ 611.83
1	Financiero	\$ 600.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 32.17	\$ 49.98	\$ 805.05
1	Comercio Exterior	\$ 700.00	\$ 85.05	\$ 58.33	\$ 32.17	\$ 58.31	\$ 933.86
	TOTAL	\$ 2,850.00	\$ 346.28	\$ 237.50	\$ 128.67	\$ 237.41	\$ 3,799.85

Elaborado por: *La autora*

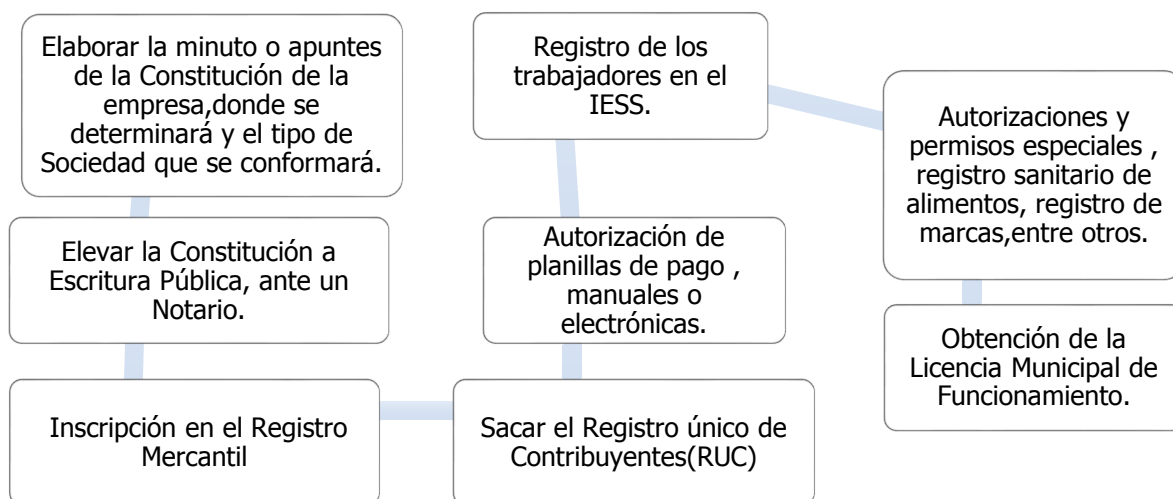
Al conocer el valor mensual que recibirá de remuneración cada miembro de la parte administrativa de la empresa, se proyecta para los años de vida útil del proyecto considerando la inflación como la base para la estimación.

5.3.7. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa

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

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

Gráfico 12 *Marco legal a seguir para la empresa.*



Elaborado por: **La autora**

5.3.8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

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

La empresa tendrá como preferencia establecer el pescado bacalao de profundidad en el mercado americano, para lo cual se basará en la operación oportuna de los diferentes departamentos, a través de las siguientes estrategias.

Tabla 35 Plan de implementación.

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

Elaborado por: La autora

6. PLAN FINANCIERO.

6.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Detallar mediante la elaboración de los diferentes estados contables y financieros proyectados para la vida útil del proyecto, la factibilidad del negocio propuesto.

6.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO

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

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

6.3. PLAN DE INVERSIÓN

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

6.3.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.

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

Tabla 36 Inversión en activos fijos.

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	
DETALLE	VALOR
Fijos de producción	\$ 94.050,00
Fijos de administración	\$ 5.800,00
TOTAL	\$ 99.850,00

Elaborado por: *La autora*

La tabla presenta los diversos activos tanto de producción como de administración que necesitara la empresa para su etapa inicial.

6.3.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES.

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

Tabla 37 *Inversión en activos diferidos.*

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

Elaborado por: *La autora*

6.3.3. Inversiones en capital de operación.

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

Tabla 38 *Capital de operación.*

Detalle	Costo anual
Materia prima e insumos	\$ 661,201.92
Mano de obra directa e indirecta	\$ 31,153.98
Gastos administrativos	\$ 42,749.30
Costos indirectos de fabricación	\$ 30,132.61
Gastos de ventas	4,127.08
TOTAL	\$ 769,364.90
Ciclo operativo mensual	\$ 64,113.74

Elaborado por: *La autora*

Tal como lo expresa la tabla, la empresa necesitara una vez se ha determinado la inversión inicial, un capital de trabajo de \$64,113.74 anuales.

6.3.3. TOTAL, DE INVERSIÓN REQUERIDA.

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

Tabla 39 *Total de inversión requerida.*

TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	\$99.850,00
ACTIVOS DIFERIDOS	\$3.200,00
CAPITAL DE OPERACIÓN	\$62.953,19
TOTAL	\$ 166,303.19

Elaborado por: *La autora*

6.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO.

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

6.4.1. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.

Para la constitución de la empresa, el financiamiento será realizado tanto por la accionista que conforma la empresa, pero además se involucra la obtención de un préstamo, el cual dentro de la indagación y después de verificar los más bajos intereses en la prestación del mismo, se consideró a la Corporación Financiera Nacional la cual establece como tasa de interés un 9,35%.

Tabla 40 *Estrategia de financiamiento.*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	(%)	MONTO
CAPITAL PROPIO	30,00%	\$49,800.96
PRESTAMO BANCARIO	70,00%	\$116,202.23
TOTAL		\$166,003.19

Elaborado por: *La autora*

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

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

Tabla 41 Datos para la tabla de amortización.

MONTO	\$116,202.23
PLAZO MENSUAL	60 MESES
PLAZO ANUAL	5 AÑOS
INTERES MENSUAL	0,94%
INTERES ANUAL	11.28%

Elaborado por: La autora

Donde se presenta la siguiente tabla de amortización:

Tabla 42 Tabla de amortización.

NUMERO DE CUOTA	VALOR DE CUOTA	VALOR DE INTERES	VALOR DE CAPITAL	SALDO DE CAPITAL
0				\$116.202,23
1	\$2.541,03	\$1.089,40	\$1.451,63	\$114.750,60
2	\$2.541,03	\$1.075,79	\$1.465,24	\$113.285,36
3	\$2.541,03	\$1.062,05	\$1.478,98	\$111.806,38
4	\$2.541,03	\$1.048,18	\$1.492,85	\$110.313,53
5	\$2.541,03	\$1.034,19	\$1.506,84	\$108.806,69
6	\$2.541,03	\$1.020,06	\$1.520,97	\$107.285,72
7	\$2.541,03	\$1.005,80	\$1.535,23	\$105.750,50
8	\$2.541,03	\$991,41	\$1.549,62	\$104.200,88
9	\$2.541,03	\$976,88	\$1.564,15	\$102.636,73
10	\$2.541,03	\$962,22	\$1.578,81	\$101.057,92
11	\$2.541,03	\$947,42	\$1.593,61	\$99.464,31
12	\$2.541,03	\$932,48	\$1.608,55	\$97.855,76
13	\$2.541,03	\$917,40	\$1.623,63	\$96.232,12

14	\$2.541,03	\$902,18	\$1.638,85	\$94.593,27
15	\$2.541,03	\$886,81	\$1.654,22	\$92.939,05
16	\$2.541,03	\$871,30	\$1.669,73	\$91.269,33
17	\$2.541,03	\$855,65	\$1.685,38	\$89.583,95
18	\$2.541,03	\$839,85	\$1.701,18	\$87.882,76
19	\$2.541,03	\$823,90	\$1.717,13	\$86.165,64
20	\$2.541,03	\$807,80	\$1.733,23	\$84.432,41
21	\$2.541,03	\$791,55	\$1.749,48	\$82.682,93
22	\$2.541,03	\$775,15	\$1.765,88	\$80.917,05
23	\$2.541,03	\$758,60	\$1.782,43	\$79.134,62
24	\$2.541,03	\$741,89	\$1.799,14	\$77.335,48
25	\$2.541,03	\$725,02	\$1.816,01	\$75.519,47
26	\$2.541,03	\$708,00	\$1.833,03	\$73.686,43
27	\$2.541,03	\$690,81	\$1.850,22	\$71.836,21
28	\$2.541,03	\$673,46	\$1.867,57	\$69.968,65
29	\$2.541,03	\$655,96	\$1.885,07	\$68.083,58
30	\$2.541,03	\$638,28	\$1.902,75	\$66.180,83
31	\$2.541,03	\$620,45	\$1.920,58	\$64.260,24
32	\$2.541,03	\$602,44	\$1.938,59	\$62.321,65
33	\$2.541,03	\$584,27	\$1.956,76	\$60.364,89
34	\$2.541,03	\$565,92	\$1.975,11	\$58.389,78
35	\$2.541,03	\$547,40	\$1.993,63	\$56.396,15
36	\$2.541,03	\$528,71	\$2.012,32	\$54.383,84

37	\$2.541,03	\$509,85	\$2.031,18	\$52.352,66
38	\$2.541,03	\$490,81	\$2.050,22	\$50.302,43
39	\$2.541,03	\$471,59	\$2.069,44	\$48.232,99
40	\$2.541,03	\$452,18	\$2.088,85	\$46.144,14
41	\$2.541,03	\$432,60	\$2.108,43	\$44.035,71
42	\$2.541,03	\$412,83	\$2.128,20	\$41.907,52
43	\$2.541,03	\$392,88	\$2.148,15	\$39.759,37
44	\$2.541,03	\$372,74	\$2.168,29	\$37.591,09
45	\$2.541,03	\$352,42	\$2.188,61	\$35.402,47
46	\$2.541,03	\$331,90	\$2.209,13	\$33.193,34
47	\$2.541,03	\$311,19	\$2.229,84	\$30.963,50
48	\$2.541,03	\$290,28	\$2.250,75	\$28.712,75
49	\$2.541,03	\$269,18	\$2.271,85	\$26.440,90
50	\$2.541,03	\$247,88	\$2.293,15	\$24.147,76
51	\$2.541,03	\$226,39	\$2.314,64	\$21.833,11
52	\$2.541,03	\$204,69	\$2.336,34	\$19.496,77
53	\$2.541,03	\$182,78	\$2.358,25	\$17.138,52
54	\$2.541,03	\$160,67	\$2.380,36	\$14.758,16
55	\$2.541,03	\$138,36	\$2.402,67	\$12.355,49
56	\$2.541,03	\$115,83	\$2.425,20	\$9.930,29
57	\$2.541,03	\$93,10	\$2.447,93	\$7.482,36
58	\$2.541,03	\$70,15	\$2.470,88	\$5.011,48
59	\$2.541,03	\$46,98	\$2.494,05	\$2.517,43

60	\$2.541,03	\$23,60	\$2.517,43	-\$0,00
TOTALES	\$152.461,80	\$ 36.259,57	\$ 116.202,23	\$3.751.484,94

Elaborado por: *La autora*

6.5. PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES.

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

6.5.1. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS (UNIDADES)

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

Tabla 43 *Proyección de las ventas en cajas.*

PROYECCION DE VENTAS CANTIDAD				
2018	2019	2020	2021	2022
17.280	18.144	19.051	20.004	21.004
CRECIMIENTO % PROYECTADO				
2018	2019	2020	2021	2022
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Elaborado por: *La autora*

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

6.5.2. PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS.

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

Tabla 44 *Proyección de los precios.*

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
PRECIO POR CAJA DE 10 UNI. (5 kg)	\$ 50,00	\$ 51, 75	\$ 53,29	\$ 55,16	\$ 56,81

Elaborado por: *La autora*

6.5.3. PROYECCIÓN DE LAS INGRESOS (EN DÓLARES).

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

Tabla 45 *Proyección de ingresos en dólares.*

PROYECCION DE VENTAS \$				
2018	2019	2020	2021	2022
\$ 864.000,00	\$ 907.200,00	\$ 952.560,00	\$ 1.000.188,00	\$ 1.050.197,40

Elaborado por: *La autora*

6.6. PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.

4.6.1. PROYECCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES.

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

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

4.6.1.1. Materia prima directa.

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

Tabla 46 *Costos por materia prima directa.*

RECURSO	2018	2019	2020	2021	2022
Pescado bacalao de profundidad	\$ 659.819,52	\$ 713.456,25	\$ 771.453,11	\$ 810.025,76	\$ 850.527,05

Elaborado por: *La autora*

6.6.1.2. Materia prima indirecta.

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

Tabla 47 *Costos por materia prima Indirecta.*

RECURSO	2018	2019	2020	2021	2022
INSUMOS	\$ 5.184,00	\$ 5.443,200	\$ 5.715,360	\$ 6.001,128	\$ 6.301,18

Elaborado por: *La autora*

6.6.1.3. Mano de obra.

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

Tabla 48 Costos por mano de obra.

MANO DE OBRA	2018	2019	2020	2021	2022
Conserje	\$ 5,966.79	\$ 6,575.23	\$ 6,771.17	\$ 7,008.43	\$ 7,217.28
Operarios (386 C/U)	\$ 11,547.58	\$ 12,750.93	\$ 13,130.91	\$ 13,591.02	\$ 13,996.03
Bodeguero	\$ 6,458.36	\$ 7,119.20	\$ 7,331.36	\$ 7,588.25	\$ 7,814.38
Transportista	\$ 7,181.26	\$ 7,919.17	\$ 8,155.16	\$ 8,440.91	\$ 8,692.45
TOTAL	\$ 31,153.98	\$ 34,364.53	\$ 35,388.60	\$ 36,628.61	\$ 37,720.15

Elaborado por: La autora

6.6.1.4. Costos indirectos de fabricación.

Tabla 49 Costos indirectos de fabricación.

CIF	2018	2019	2020	2021	2022
ENERGIA ELECTRICA	\$ 753,44	\$ 787,43	\$ 821,92	\$ 856,84	\$ 892,10
DEPRECIACION	\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 6.178,75	\$ 4.778,75	\$ 4.778,75
AMORTIZACION	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
AGUA	\$ 502,29	\$ 524,95	\$ 547,95	\$ 571,22	\$ 594,74
TELEFONO	\$ 251,15	\$ 262,48	\$ 273,97	\$ 285,61	\$ 297,37
COSTOS LOGISTICOS	\$ 7.503,60	\$ 7.766,53	\$ 7.997,97	\$ 8.278,22	\$ 8.524,91
INTERNET	\$ 376,72	\$ 393,72	\$ 410,96	\$ 428,42	\$ 446,05
TOTAL	\$ 16.205,94	\$ 16.553,86	\$ 16.871,52	\$ 15.839,06	\$ 16.173,92

Elaborado por: La autora

6.6.2. PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES.

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

6.6.2.1. Gastos administrativos.

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

Tabla 50 Gastos por nómina administrativa.

NÓMINA ADMIN.	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente General	\$ 16,289.80	\$ 17,389.36	\$ 17,389.36	\$ 17,389.36	\$ 17,389.36
Secretaria /repcionista	\$ 6,892.10	\$ 7,599.18	\$ 7,825.64	\$ 8,099.85	\$ 8,341.22
Financiero	\$ 9,060.80	\$ 9,999.07	\$ 10,297.04	\$ 10,657.85	\$ 10,975.45
Comercio Exterior	\$ 10,506.60	\$ 11,598.99	\$ 11,944.64	\$ 12,363.18	\$ 12,731.60
TOTAL	\$ 42,749.30	\$ 46,586.60	\$ 47,456.67	\$ 48,510.23	\$ 49,437.63

Elaborado por: La autora

6.6.2.2. Gastos indirectos administrativos.

Tabla 51 Gastos de venta.

DESCRIPCION	2018	2019	2020	2021	2022
	\$	\$	\$	\$	\$
ENERGIA ELECTRICA	619.20	640.90	660.00	683.12	703.48
AGUA	502.29	524.95	547.95	571.22	594.74
TELEFONO	251.15	262.48	273.97	285.61	297.37
INTERNET	376.72	393.72	410.96	428.42	446.05
MANTENIMIENTO	247.68	256.36	264.00	273.25	281.39
PRESUPUESTO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	1,981.44	2,050.87	2,111.99	2,185.99	2,251.13
INSUMOS DE LIMPIEZA	148.61	153.82	158.40	163.95	168.83
TOTAL	\$4.127,08	\$4.283,09	\$4.427,26	\$4.591,56	\$4.742,99

Elaborado por: La autora

6.7. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS.

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

Tabla 52 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS BACALAOFISH S.A. PROYECCIÓN 5 AÑOS						
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
	INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas		\$ 864,000.00	\$ 907,200.00	\$ 952,560.00	\$ 1,000,188.00	\$ 1,050,197.40
COSTOS		\$ 796,805.12	\$ 859,706.54	\$ 920,942.78	\$ 961,962.95	\$ 1,005,900.69
Materia Prima		\$ 659,819.52	\$ 713,456.25	\$ 771,453.11	\$ 810,025.76	\$ 850,527.05
Mano de Obra		\$ 73,903.28	\$ 78,826.74	\$ 80,734.22	\$ 82,996.34	\$ 85,019.10
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 63,082.32	\$ 67,423.55	\$ 68,755.45	\$ 68,940.85	\$ 70,354.54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 67,194.88	\$ 47,493.46	\$ 31,617.22	\$ 38,225.05	\$ 44,296.71
15% PT		\$ 10,079.23	\$ 7,124.02	\$ 4,742.58	\$ 5,733.76	\$ 6,644.51
UTILIDAD ANTES I R		\$ 57,115.64	\$ 40,369.44	\$ 26,874.64	\$ 32,491.29	\$ 37,652.20
22% IR		\$ 12,565.44	\$ 9,284.97	\$ 6,181.17	\$ 7,473.00	\$ 8,660.01
UTILIDAD NETA		\$ 44,550.20	\$ 31,084.47	\$ 20,693.47	\$ 25,018.29	\$ 28,992.19

Elaborado por: La autora

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

6.8. FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO.

Tabla 53 Flujo de fondos del proyecto.

FLUJO NETO BACALAOFISH S.A. PROYECCIÓN CINCO AÑOS						
	0	1	2	3	4	5
	INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD NETA		\$ 44,550.20	\$ 31,084.47	\$ 20,693.47	\$ 25,018.29	\$ 28,992.19
Depreciación		\$ 8,430.42	\$ 8,430.42	\$ 8,430.42	\$ 6,463.75	\$ 6,463.75
Recuperación capital trabajo						\$ 62,953.19

6.9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

Préstamo recibido	\$ 116.202,23					
TOTAL INGRESOS	\$ 116.202,23	\$ 52,980.62	\$39,514.89	\$ 29,123.89	\$ 31,482.04	\$98,409.13
EGRESOS						
inversión fija	\$ (103.050,00)					
inversión en capital de trabajo	\$ (62.953,19)					
amortización préstamo		\$ (18.346,48)	\$ (20.520,28)	\$ (22.951,64)	\$ (25.671,09)	\$ (28.712,75)
TOTAL	\$ (166.003,19)	\$ (18.346,48)	\$ (20.520,28)	\$ (22.951,64)	\$ (25.671,09)	\$ (28.712,75)
FLUJO TOTAL	\$ (49.800,96)	\$ 34,634.14	\$ 18,994.61	\$ 6,172.25	\$ 5,810.96	\$ 69,696.38

Tabla 54 Estado de situación financiera.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
BACALAOFISH S.A						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
	AÑOS					
CUENTAS	0	1	2	3	4	5
Caja	\$ 62.953,19	\$ 121.796,75	\$ 138.617,45	\$ 142.547,97	\$ 154.253,56	\$ 166.634,51
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 62.953,19	\$ 121.796,75	\$ 138.617,45	\$ 142.547,97	\$ 154.253,56	\$ 166.634,51
ACTIVOS FIJOS						
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificio	\$ 33.500,00	\$ 33.500,00	\$ 33.500,00	\$ 33.500,00	\$ 33.500,00	\$ 33.500,00
Vehículo	\$ 18.000,00	\$ 16.200,00	\$ 14.400,00	\$ 12.600,00	\$ 10.800,00	\$ 9.000,00
Maquinarias	\$ 29.150,00	\$ 25.506,25	\$ 21.862,50	\$ 18.218,75	\$ 14.575,00	\$ 10.931,25
Equipos de oficina	\$ 1.600,00	\$ 1.280,00	\$ 960,00	\$ 640,00	\$ 320,00	\$ -
Muebles y en seres	\$ 3.500,00	\$ 2.800,00	\$ 2.100,00	\$ 1.400,00	\$ 700,00	\$ -
Equipos de computación	\$ 4.100,00	\$ 2.133,33	\$ 166,67	\$ (1.800,00)	\$ (1.800,00)	\$ (1.800,00)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 99.850,00	\$ 91.419,58	\$ 82.989,17	\$ 74.558,75	\$ 68.095,00	\$ 61.631,25
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos de constitucion	\$ 3.000,00	\$ 2.400,00	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 600,00	\$ -
Patente y permisos	\$ 200,00	\$ 160,00	\$ 120,00	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.200,00	\$ 2.560,00	\$ 1.920,00	\$ 1.280,00	\$ 640,00	\$ -

TOTAL ACTIVOS	\$ 166.003,19	\$ 215.776,33	\$ 223.526,62	\$ 218.386,72	\$ 222.988,56	\$ 228.265,76
<u>PASIVOS</u>						
PATICIPACION DE LOS TRABAJADORES		\$ 9.534,12	\$ 6.880,71	\$ 4.479,05	\$ 5.547,82	\$ 6.445,26
Impuestos por Pagar		\$ 11.885,87	\$ 8.967,86	\$ 5.837,69	\$ 7.230,65	\$ 8.400,33
Préstamo Bancario a Corto Plazo		\$ 20.520,28	\$ 22.951,64	\$ 25.671,09	\$ 28.712,75	
Préstamo Bancario a Largo Plazo	\$ 116.202,23	\$ 77.335,48	\$ 54.383,84	\$ 28.712,75		
TOTAL PASIVOS	\$ 116.202,23	\$ 119.275,75	\$ 93.184,05	\$ 64.700,58	\$ 41.491,22	\$ 14.845,59
<u>PATRIMONIO</u>						
CAPITAL SUSCRITO	\$ 49.800,96	\$ 49.800,96	\$ 49.800,96	\$ 49.800,96	\$ 49.800,96	\$ 49.800,96
UTILIDAD RETENIDA ACUMULADA		\$ 42.140,81	\$ 72.163,66	\$ 91.707,23	\$ 115.914,21	\$ 144.037,04
TOTAL PATRIMONIO	\$ 49.800,96	\$ 91.941,77	\$ 121.964,61	\$ 141.508,19	\$ 165.715,17	\$ 193.838,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 166.003,19	\$ 211.217,52	\$ 215.148,67	\$ 206.208,77	\$ 207.206,39	\$ 208.683,59

Elaborado por: La autora

6.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

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

6.10.1 CÁLCULO DEL WACC

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

Tabla 55 Datos para el cálculo del WACC.

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

Elaborado por: La autora

Tabla 56 Cálculo del WACC

CÁLCULO DEL WACC				
Fuentes Financiamiento	Monto	% Financiamiento	Tasa	Ponderación (%)
Aportes Accionistas	\$49.800,96	0,3	0.14	0.056
Préstamo Bancario	\$116.202,23	0,7	0.05967	0.03580
TOTAL	\$166.003,19	100%		0.09180
			wacc	9.18%

Elaborado por: La autora

6.10.2. VAN (VALOR ACTUAL NETO)

El valor presente neto representa la suma de los flujos de efectivo descontados en el presente, menos la inversión inicial, si el resultado de esta operación es igual o superior a cero el proyecto es factible de ejecutarse.

En base a este concepto, el procedimiento para calcular VAN, dentro de este proyecto queda de la siguiente manera.

La fórmula para calcular VAN, es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^t} - II$$

Donde:

FNF: Es el flujo total

i= tasa de descuento

t= periodo

II= inversión inicial

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

Tabla 57 VAN

AÑOS	FLUJO NETO
INICIAL	\$(49.800,96)
2018	\$ 34,634.14
2019	\$ 18,994.61
2020	\$ 6,172.25

2021	\$ 5,810.96
2022	\$69,696.38
VAN	\$ 26,635.20

Elaborado por: *La autora*

6.10.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) Y PAYBACK.

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

La TIR fue del 41,59% calculada aplicando las funciones financieras del programa Excel de Microsoft Office.

Tabla 58 **PAYBACK**

Payback						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	-49,800.96	34,634.14	18,994.61	6,172.25	5,810.96	69,696.38
Flujo de Efectivo Descontado	-49,800.96	31,722.06	15,934.71	4,742.57	4,089.55	44,925.69
Flujo de Efectivo Descontado Acumulado	-49,800.96	-15,166.81	3,827.80	10,000.04	15,811.00	85,507.38
El capital se recuperará en el segundo año						

Elaborado por: *La autora*

Tabla 59 *Evaluación financiera.*

Indicador	Valor	Condición	Resultado
Tasa de descuento	14%		
TIR	41,59%	TIR > tasa de descuento	Factible
VAN	\$ 26,635.20	VAN > 0	Factible
Pay back	Segundo año	PAYBACK dentro de los cinco años	Factible

Elaborado por: *La autora*

CONCLUSIONES

- La exportación de pescado bacalao de profundidad es viable, de acuerdo a los datos obtenidos a lo largo del desarrollo de cada uno de los planes en esta investigación.
- El mercado de Miami en Estados Unidos, es un fuerte consumidor del pescado ecuatoriano, y más por la variedad de semi elaborados o de productos listos para consumir, esto se demuestra en la cantidad de importaciones que realiza este país de este producto, por lo que al darle un valor agregado se garantiza diversificar el mercado y brindar a los consumidores la oportunidad de conocer la calidad y sabor del producto que se exportará hacia ese país.
- Para el inicio de las operaciones de la empresa se necesita de una inversión inicial de \$ **166.003,19**; los cuales serán financiados en un 30% por la accionista autora del proyecto, es decir, \$49.800,96 y el 70% equivalentes a \$116.202,23 restante por un préstamo bancario a una tasa mensual del 0,94%, la empresa demuestra según los indicadores de evaluación financiera un Van positivo, con una Tir del 38.01% y el payback determina que la recuperación se la logra recuperar al segundo año de operación.
- El proyecto de acuerdo a las utilidades ganadas en cada año de operación y a los indicadores de rentabilidad ya descritos es viable, por lo que la empresa puede operar para realizar exportaciones del producto descrito hacia Miami – Estados Unidos de Norteamérica.

RECOMENDACIONES

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

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

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

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

Poner en ejecución el presente modelo de negocios, porque demuestra viabilidad y rentabilidad y contribuye de manera positiva al desarrollo de este sector de la industria.

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

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de recursos humanos, 6º edición, editorial Trillas, México, 2006

BARRANCO (1993: 215) y Louart (1994: 48).

CASTRO, R. y MUÑOZ, A. 2006. Obtención de las características y dimensiones de embarcaciones y artes de pesca de la flota cerquera-costera. Informe Interno, julio. Instituto Nacional de Pesca. Guayaquil. 2 pg.

CHIRIBOGA, Alberto, editorial. Yokama, “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”

FAO (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN), 2005. Resumen informativo sobre la pesca por países: la república del Ecuador. 2 Pg.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2002). Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Segunda edición. Madrid, España: Gestión 2000, pp. 76 - 85.

MC GRAW HILT (2001). Metodología de la investigación, guía para desarrollar investigación en Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Bogotá.

MALHOTRA Naresh (2004), Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado, 4ta edición, México, Pearson Educación

PAZ, R. 2008. Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias. España. Primera Edición. Editorial Vigo. Página 20.

RODRIGUEZ, 2005, Diagnostico Organizacional 6ta edición p.63

WEBGRAFÍA.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Recuperado de: www.bce.fin.ec

GOBIERNO AUTONOMO DESENTRALIZADO DE MANTA. Recuperado de www.manta.gov.ec

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. Recuperado de:
www.inec.gob.ec

SUBSECRETARIA DE RECURSOS PESQUEROS: Recuperado de:
www.viceministerioap.gob.ec/

PESCA ARTESANAL FENACOPEC: Recuperado de:
artesanal.viceministerioap.gob.ec/fenacopec/

PROEcuador: www.proecuador.gob.ec

www.magap.gob.ec

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

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

<http://www.consumiami.com/web/sec68.asp>

http://miamipedia.rt.com/datos_basicos/poblacion/issue_112.html