

Maestría en Negocios Internacionales

Trabajo de titulación

Modalidad Examen complejo – portafolio de proyectos de aplicación profesional

Ensayo reflexivo sobre

Propuesta de internacionalización para la exportación de Conservas de atún marca Tunnist al mercado español.

Nombre completo del estudiante:

Alina Gloria Zambrano Mora

Trabajo final para la obtención del título de Máster en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva Sostenible

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Noviembre - 2023

Índice

Introducción.....	5
Desarrollo.....	7
Conclusiones.....	13
Referencias bibliográficas	15
Anexos	16
CASO I.....	16
1. PROBLEMA U OPORTUNIDAD	16
1.1. PROBLEMÁTICA ACTUAL.....	16
1.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA ATUNERA EN ECUADOR.....	18
1.3. IMPORTANCIA DEL CONSUMO DE ATÚN	18
2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1. Objetivo General.....	19
2.2. Objetivos Específicos	19
3. METODOLOGÍA	20
4. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....	22
4.1. Propuesta del producto	22
4.2. Mercado actual en Ecuador.....	24
4.3. Análisis de resultados de encuesta	25
4.4. Mercados Potenciales	28
4.4.1. ESPAÑA.....	32
4.4.2. ESTADOS UNIDOS	35
4.4.3. CHILE	38
4.4.4. POLONIA.....	41
4.4.5. BELGICA	43
4.4.6. VENEZUELA.....	45
4.5. Requisitos de importación	48
4.5.1. Certificaciones de importación en mercados potenciales	48

4.5.2.	Documentación de importación en mercados potenciales	48
4.5.3.	Requisitos específicos de importación en Estados Unidos	50
4.6.	Análisis PESTEL	50
4.6.1.	Análisis PESTEL Bélgica	51
4.6.2.	Análisis PESTEL Polonia	53
5.	CONCLUSIONES	56
6.	RECOMENDACIONES	57
7.	ANEXOS CASO I	58
7.1.	Anexo 1: Resultados de encuesta	58
8.	BIBLIOGRAFIA	62
	CASO II	64
1.	INTRODUCCION	64
2.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	64
2.1.	Objetivo General.....	64
2.2.	Objetivos Específicos	64
3.	BUYER PERSONA	65
4.	DIFERENCIACION Y POSICIONAMIENTO	67
5.	PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	68
5.1.	Producto	68
5.2.	Estrategia de Precios	69
5.3.	Plazas.....	71
5.4.	Promoción	72
6.	MODELO DE NEGOCIO CANVAS	73
7.	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	73
8.	CONCLUSIONES	74
9.	RECOMENDACIONES	75
10.	BIBLIOGRAFIA.....	76

CASO III.....	77
1. INTRODUCCION	77
2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	78
2.1. Principal objetivo de sostenibilidad.....	78
2.2. Otras estrategias:	80
3. ESTUDIO FINANCIERO	81
3.1. Indicadores financieros.....	81
3.1.1. Indicadores de Operación	81
3.1.2. Indicadores de Rentabilidad.....	82
3.1.3. Indicadores de Apalancamiento	82
3.1.4. Dupont	82
3.2. Viabilidad financiera	83
4. CONCLUSIONES	85
5. RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS.....	86

Introducción

El presente proyecto consiste en la propuesta de internacionalización de la nueva marca de conservas de atún de la empresa “Anónima” que actualmente realiza exportaciones de sus productos a varios países de América, en principal, el mercado colombiano. Al depender en mayor escala de este mercado, un 70% en la actualidad, sus ventas se han visto afectadas desde el año 2022 debido a la devaluación del peso, problemática que actualmente al 2023 no se ha normalizado, en octubre presentó una revaluación de apenas 0.17 pesos (Portafolio Colombia, 2023).

Otra de las preocupaciones que enfrenta la gerencia al depender de este mercado, es la calificación de riesgo que presentó en el 2021, las calificadoras de riesgo Fitch Ratings y S&P Global Ratings redujeron al país a grado especulativo (América Economía, 2023), debido a las variaciones en la valuación de su moneda existe temor en por parte de Estados Unidos que Colombia no cumpla su compromiso de pago a la deuda que actualmente mantiene con ellos.

Actualmente la empresa produce, en una planta propia ubicada en la comuna Valdivia junto al Océano Pacífico, conservas de atún y sardinas, con el lanzamiento de esta nueva marca, la gerencia necesita nuevas propuestas de negocio. Pero más allá de proponer un nuevo destino para exportar sus productos, también necesita una nueva propuesta de producto que esté alineada a las preferencias de este nuevo mercado.

A lo largo de la maestría hemos recibido materias que han aportado múltiples conceptos y herramientas, las cuales nos han permitido desarrollar casos o laboratorios cuyo propósito ha sido desarrollar nuestras capacidades de trabajo en equipo para la búsqueda de información, propuesta y presentación ejecutiva del proyecto de internacionalización que permita solucionar la problemática actual, en este caso, nuestro proyecto se enfoca en la internacionalización de una nueva línea de conservas de atún llamado Tunnist.

Por los motivos previamente mencionados, para el CASO I tuvimos que identificar una nueva oportunidad de negocio para ofrecer una propuesta innovadora del producto. Aquí hemos aplicado técnicas de inteligencia de mercado para identificar un destino potencial para la internacionalización del producto, considerando el marco regulatorio requerido para su introducción. Para definir el nuevo producto nos ayudamos de una encuesta realizada vía Google Forms, de la cual pudimos tener un criterio base o

preselección de productos de los cuales debíamos seleccionar uno y alinearlo al perfil del consumidor del mercado destino.

Continuando con el requerimiento del proyecto, en el CASO II tuvimos que definir el modelo de negocio para proponer una estrategia de marketing internacional para el producto seleccionado en el caso previo. En este apartado pudimos conocer más a profundidad el perfil del consumidor al cual enfocamos la propuesta realizando un estudio del buyer persona, así como, el posicionamiento del producto en este mercado, para ello nos basamos en reportes emitidos por las entidades gubernamentales de ese país en el ámbito de consumo alimentario.

En adición al punto previo, pudimos definir un plan de marketing internacional basado en el perfil del consumidor definido previamente y un Modelo de Canvas el cual nos permitió ver de manera simplificada el giro de nuestra propuesta de negocio al momento, mismo que fue alimentado con la información obtenida en los apartados anteriores y que consideramos clave para presentar nuestra propuesta de negocio a los inversionistas.

Por último, en el CASO III identificamos cómo mejorar la cadena de valor en el proceso de internacionalización del producto, aplicando nuevos aspectos como la sostenibilidad e indicadores financieros. En cuanto a sostenibilidad, esta será clave para elevar el bienestar social y reducir de cierto modo, el impacto negativo que ha dejado el ser humano al medio ambiente; así también, la aplicación de indicadores financieros nos permitirá conocer la salud financiera del proyecto y las acciones a evaluar en las finanzas del mismo. Al no conocer a profundidad del sector ambiental o ecológico, recibir el soporte académico en sostenibilidad empresarial fue clave para el desarrollo de una propuesta sostenible, alineada con los objetivos de la empresa y sus procesos.

El aprendizaje ganado en cada una de las asignaturas impartidas por los docentes a lo largo de la maestría nos ha permitido dar desarrollo al presente proyecto de internacionalización, así como el conocimiento y la experiencia de las partes involucradas. Mi compañera de proyecto, la Ingeniera en Comercio Exterior Mayra Salcedo, ha sido un soporte fundamental ya que, gracias a su amplio conocimiento en el sector atunero y empresarial, hemos podido alinear el proyecto a los lineamientos que exige la gerencia y el mercado en este campo. De mi parte yo soy

Ingeniera Comercial con experiencia en comercio exterior y análisis estadístico, combinar nuestros conocimientos en diferentes ramas nos ha permitido llegar a la etapa final de proyecto y poder presentarlo a la gerencia como proyecto de internacionalización para su nueva línea de producto.

En el presente ensayo reflexivo tiene como finalidad resumir el trabajo realizado durante estos tres laboratorios o casos, así como exponer los conocimientos aprendidos por cada uno de los docentes y su aplicación en el proyecto de internacionalización y cuál es el aporte en la solución de la problemática actual para la empresa que estamos desarrollando la propuesta. Adicionalmente podré compartir las experiencias aprendidas y como estos conocimientos han complementado mi desarrollo como profesional, pudiendo aplicar actualmente en mi área laboral el manejo de nuevas herramientas, conceptos, metodologías entre otros.

Desarrollo

Para nosotras, como maestras, es muy importante poder presentar una propuesta a la gerencia de la empresa “Anónima” con la que, gracias a la aplicación de este proyecto, pueda disminuir esa dependencia que mantiene actualmente del mercado colombiano que está afectando a sus ingresos y pueda expandir su cartera de clientes a nuevos mercados internacionales, de este modo podrá aumentar las utilidades generadas para los siguientes periodos. También con ello, se contribuirá a la economía del Ecuador en aspectos importantes como la generación de fuentes de empleo nacional y empleos para mujeres. Actualmente, la industria atunera genera más de 30,000 puestos de trabajo directos y aproximadamente 100,000 puestos de trabajo indirectos en toda la cadena de valor de procesamiento de este commodity y por otra parte apoyar a la generación de trabajos para mujeres ya que ya según este mismo artículo un 53% de las procesadoras son mujeres (Revista Ecuador Pesquero, 2023).

Dando inicio al desarrollo del proyecto presentamos el CASO I, en el cual debíamos identificar nuevos mercados internacionales para la exportación del producto, para ello, la materia “Entorno a los negocios internacionales” impartida por la docente Mgs.

Claudia Muñoz, nos permitió identificar los acuerdos vigentes que mantienen los países, como Ecuador que mantiene un Acuerdo Comercial con la Unión Europea que permite gozar de arancel 0% para destino español. Así también, pudimos identificar mediante datos estadísticos e indicadores económicos de plataformas como Datosmacro¹ o Doing Bussiness², el nivel de economía de este país.

En adición al desarrollo del primer caso, una materia fundamental para la selección de los mercados potenciales de nuestro proyecto fue “Inteligencia de Mercados Internacionales” en la que el Mgs. José Véliz nos enseñó a analizar los diferentes mercados identificando barreras, riesgos y oportunidades comerciales y de inversión a nivel global recurriendo a bases de datos de fuentes como Trademap³ y el Banco Central del Ecuador para descargar las estadísticas de importación y exportación de la partida de “Preparaciones y conservas de atún- 160414”, con ello pudimos realizar un análisis de los mercados destino y cuál deberíamos seleccionar para trabajar de aquí en adelante la presente propuesta quedando seleccionado el mercado español.

Las tres ideas principales que considero fueron fundamentales para el desarrollo de este primer caso son:

- Definir el producto y su código arancelario.
- Confirmar si la partida arancelaria de dicho producto se encuentra amparada en un acuerdo comercial con el país con el cual se plantea negociar, esto será
- Analizar los históricos estadísticos tanto importaciones en el país de destino como las exportaciones del país local para definir el potencial de exportación del producto

Uno de los desafíos para esta primera parte del proyecto fue identificar las barreras de entrada o requisitos a los mercados potenciales seleccionados, ya que tuvimos que revisar varios portales web de cada país para validar la información. Finalmente

¹ Datosmacro es una plataforma de consulta de los últimos datos publicados de las principales variables económicas y sociodemográficas por países y regiones.

² El informe DOING BUSINESS proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 190 economías.

³ Trade Map - acceso gratuito a los datos mensuales, trimestrales y anuales del comercio mundial, por país, producto y servicio, hasta el nivel más detallado.

concluimos que la mejor fuente de información eran las páginas gubernamentales ya que consideramos son las fuentes más fiables de información.

Continuando con en el CASO II pudimos enfocarnos en conocer más a ese mercado destino seleccionado y sus preferencias de consumo, así que la estrategia de marketing internacional representa un punto clave en el desarrollo del proyecto para llegar al consumidor con nuestra propuesta de mercadotecnia diferenciada. Para ello, una materia con la que pudimos comprender mejor este punto fue “Marketing Internacional” en la que el Magíster Daniel Miranda nos compartió su experiencia y como poder trabajar en las diferentes estrategias de marketing a aplicar a nuestro producto con la cual podamos lograr esa diferenciación y posicionamiento que necesitamos en un mercado internacional, en nuestro caso el español.

Otro de los conceptos más importantes que pudimos aprender y aplicar con la Magíster Giglia Gómez en la materia “E-Bussines” fue el Modelo de Canvas, con el cual hemos podido identificar las diferentes estrategias para las etapas de creación de nuestro modelo de negocio que nos permitirán posicionarnos en un mercado internacional marcando ventajas competitivas.

El Magister William Muñoz nos impartió “Estrategia Competitiva”, en la cual pudimos identificar la incidencia y el aporte al desarrollo económico del país, entre las cuales podemos destacar el beneficio de los acuerdos comerciales con grandes países como Estados Unidos y el cumplimiento de certificaciones internacionales las cuales apoyan al sector pesquero y ambiental del país.

También puedo destacar un aprendizaje muy importante que nos dejó la Magister Mónica Palencia en cuanto al marco legal en el mundo de los negocios ya que nos instruyó sobre los puntos claves que debería tener un contrato internacional y esto nos sirve de base al momento de negociar con nuevos proveedores ya que lo correcto es establecer las pautas con las cuales vamos a trabajar, como precios, plazos de pago, responsabilidades de las partes o incoterms u otro acuerdo importante, el cual deba estar debidamente amparado en un contrato comercial.

Para la elaboración de este segundo caso las principales ideas que aportaron a su elaboración considero que son:

- La estrategia de marketing y publicidad debe estar alineada con el perfil del consumidor del mercado de destino y la cultura de su país considerando que la misma que difiere entre los demás países.
- Aplicar el Modelo de Canvas a la propuesta de negocio, ya que permitirá a los inversionistas o directivos visualizar de una manera estratégica cómo la empresa opera, como hace dinero y cómo va a alcanzar sus metas a futuro.
- Definir el Buyer Persona, ya que nos ayudó a entender las necesidades y preocupaciones del cliente potencial para adaptarlas a la propuesta.

El desafío en este punto del proyecto fue definir las características de ese Buyer Persona, afortunadamente el Gobierno español publica un Informe de Consumo Alimentario anual (Gobierno de España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022) del cual pudimos obtener toda la información necesaria para este requerimiento.

En para el CASI III, hemos tenido que revisar los procesos que aportan a la cadena de valor del proyecto y alinearlos la propuesta de negocio sostenible que sea rentable financieramente, para ello, el aporte recibido en la materia “Cadena de valor” impartida por el Magíster Ricardo Rodríguez nos permitió identificar los procesos, su capacidad de producción y enfocarnos en un concepto clave como es el Cuello de Botella, con el cual nosotros podremos identificar el proceso que requiere mayor atención dentro en la cadena de valor para ofrecer estrategias de mejora a la gerencia.

Por otra parte, sin duda una de las materias más importantes para la presentación de resultados fue “Gestión Financiera” impartida por la Magister Suleen Díaz, con la cual pudimos desarrollar el marco financiero del proyecto y gracias a este hemos podido analizar los indicadores financieros que nos permiten enfocarnos en los puntos que necesitan una revisión a la propuesta financiera u operativa e identificar si es o no viable para los inversionistas.

Por último, en el ámbito de la “Sostenibilidad”, la Magíster Rafaela Orrantia compartió su experiencia laboral con nosotros para enseñarnos un tema muy importante hoy en día como es la economía circular que es aprovechar los recursos naturales para generar una nueva propuesta de negocios que sea amigable con el medio ambiente. En cuanto al desarrollo de nuestro proyecto, nos enfocamos en proponer la inclusión

de los Objetivos de Desarrollo Sostenible impartidos por la ONU (Naciones Unidas, 2015) que se encuentran alineados a nuestra propuesta de negocio.

Las principales ideas que contribuyeron a la elaboración del caso tres serían:

- Realizar un correcto análisis financiero incluyendo todos los costos relacionados al proyecto, ya que de ello dependerá la rentabilidad del mismo y el tiempo de recuperación de capital para los inversionistas.
- Definir objetivos de desarrollo sostenible, ya que en la actualidad es importante definir el impacto medioambiental o el valor que aportamos a la sociedad con el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Identificar las certificaciones de calidad que estén alineadas al giro de negocio y que sean reconocidas internacionalmente, de esta manera el proyecto sea atractivo al mercado extranjero

El principal desafío en esta parte final del proyecto fue definir los costos requeridos para el lanzamiento del mismo, ya que el proyecto está enfocado a una nueva línea del producto de una empresa ya constituida. Para solucionarlo tuvimos que tomar parte de los costos de la empresa global como costos del proyecto y con ello trabajar el análisis financiero.

En síntesis, el proceso llevado a cabo para poder desarrollar correctamente esta propuesta de negocio ha sido aplicar las herramientas y conceptos indicados previamente. Partimos con la problemática de una empresa y como poner brindar una propuesta de mejora, luego realizamos una encuesta para definir algunos tipos de producto a proponer, un acompañante y su presentación. Posterior a ello, aplicando la inteligencia de mercado, pudimos analizar las bases de datos para el producto conservas de atún y así poder definir los cinco mercados potenciales para la explotación del producto que tras haber realizado este análisis de cifras estadísticas definimos que España sería nuestro mercado objetivo debido al mayor potencial de exportación que presentaba.

Habiendo definido a España como nuestro mercado destino también pudimos conocer, mediante el Buyer Persona, el perfil del consumidor español lo que nos permitió definir la propuesta de un producto estrella que fue la “Conserva de atún en

aceite de oliva, ajo, laurel y tomillo” ya que el consumidor español prefiere la comida saludable y gourmet y esta presentación va alineada más a sus preferencias.

Posterior, pudimos definir en nuestro modelo de negocio Canvas las actividades claves del proyecto que están alineadas a la propuesta previamente indicada. Cabe indicar que las estrategias de marketing para este mercado deben ser un poco más conservadoras y alineadas más a su perfil una propuesta con un enfoque saludable, de un producto de fácil y rápida preparación, con un precio accesible y que puedan consumirlo fuera de su casa.

En cuanto al análisis financiero podemos rescatar algunas herramientas muy importantes que han permitido definir la viabilidad del proyecto. Primero la TIR la cual fue de 9.39% mayor a una de TMAR de 8.61%, lo cual indica que el proyecto es rentable para los accionistas e inversionistas. Por otra parte, el VAN o valor actual Neto de \$2,591.57 refleja que el proyecto es viable o en otras palabras que la inversión generará beneficios económicos a futuro. Por último, el Payback de nuestro proyecto se ha definido en 5 años lo cual indica que en 5 años el inversionista va a poder recuperar su inversión.

La sostenibilidad en el proyecto trata principalmente de la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible, el más importantes alineado al proyecto es el de la Vida Submarina que indica que como empresa estamos comprometidos al respeto a las especies, al respeto a los tiempos de veda, a las buenas prácticas de pesca. Todas estas prácticas se ven reflejadas en las certificaciones que actualmente tiene la empresa como la HACCP⁴, SGS⁵, BPM⁶.

⁴ Certificación HACCP- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

⁵ Certificación SGS: certifica componentes y productos acabados

⁶ Certificación BPM -Buenas Prácticas de Manufactura

Conclusiones

Poder aplicar los conceptos y herramientas impartidas en las asignaturas de la maestría en cada uno de los casos de desarrollo del proyecto ha sido fundamental para la comprensión de los mismos, ya que en lo personal, mi área de trabajo no se encuentra alineada al sector pesquero sino al sector comercial, yo actualmente me dedico a la importación de productos terminados y poder aprender un poco más de un sector tan importante de la economía ecuatoriana con uno de los commodities estrella que tiene el Ecuador es muy gratificante puesto que me permite el aprendizaje de nuevos horizontes en los que pudiera estar involucrada laboralmente en algún momento de mi vida profesional.

No obstante, he podido aplicar ciertos conceptos aprendidos en esta maestría a mi vida laboral actual, por ejemplo, la búsqueda de históricos por partida arancelaria en el portal Trade Map o en la página de Banco Central del Ecuador me han servido al momento de definir las partidas arancelarias en mis importaciones. En otra rama, previo a la maestría, desconocía los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU y de ahora en adelante podré asociarlos con proyectos de vinculación social, por ejemplo, puedo reconocer que actualmente la empresa en la que laboro aplica el objetivo número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” mediante un proyecto social dirigido a mujeres de bajos recursos a través de la formación en competencias de técnicas de costura para acceder a microemprendimientos.

Como última conclusión al presente ensayo, quisiera recomendar a las personas involucradas en el mundo laboral, ya sea en un emprendimiento o trabajo en relación de dependencia, que mantenga actualizados sus conocimientos en entorno al área de transformación digital ya que hoy en día es fundamental la actualización y aplicación de estos conceptos en nuestras áreas de trabajo. Entre los principales consejos que puedo aportar para realizar una transformación digital eficiente y efectiva puede ser:

- El compromiso de todas las áreas de trabajo, que se convierta en equipo y no en un grupo o departamento que cumple determinadas funciones en una compañía.
- Identificar y aprovechar las ventajas competitivas con la aplicación de nuevas tecnologías otorgadas en nuestras áreas de trabajo. Debemos automatizar

procesos en la mayor medida posible, si la empresa nos otorga herramientas digitales que nos permitan realizar las funciones de manera eficiente por qué no aprovecharlas o incluso las herramientas básicas como el Excel, su dominio puede llegarnos a simplificar horas de trabajo y reportería.

- Realizar un análisis horizontal con respecto a mi competencia, ¿Qué están haciendo ellos cómo están reaccionando frente a los cambios globales?, ¿Qué herramientas están utilizando que yo también pueda utilizar?
- Aplicar el uso de indicadores KPI a nuestras funciones es algo que por experiencia puedo afirmar que optimiza nuestro rendimiento. Actualmente en mi departamento aplicamos este concepto y nos ayuda a tomar acciones de mejora en áreas específicas.
- Aprovechar la capacidad global del internet, como hemos aprendido durante la pandemia el comercio exterior no se detiene, podemos trabajar desde casa, podemos realizar una compra, podemos firmar un contrato, podemos realizar pagos en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo.

Las limitaciones sólo son geográficas pero la transformación digital no tiene limitaciones.

Referencias bibliográficas

- América Economía. (09 de Junio de 2023). *"Moody's ratifica la calificación de riesgo de Colombia"*. Obtenido de América Economía: economía y mercados:
<https://www.americaeconomia.com/economia-y-mercados/moodys-ratifica-la-calificacion-de-riesgo-de-colombia>
- Datos macro.com. (08 de Junio de 2023). *"Rating: Calificación de la deuda de Colombia"*. Obtenido de Expansión/Datos macro.com:
<https://datosmacro.expansion.com/ratings/colombia>
- Datosmacro.com. (2023). *Expansion/ Datosmacro.com*. Obtenido de Datosmacro.com:
<https://datosmacro.expansion.com/>
- Gobierno de España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). *Informe del consumo alimentario en España*. Madrid, España: NIPO (publicación en línea): 003191619.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible* . Obtenido de Naciones Unidas, Desarrollo Sostenible:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Portafolio Colombia. (12 de 11 de 2023). *"Peso vs. dólar: así le fue a la moneda colombiana durante octubre"*. Obtenido de Portafolio Colombia, Economía:
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/dolar-asi-le-fue-al-peso-colombiano-contrala-moneda-de-estados-unidos-en-octubre-de-2023-591580>
- Revista Ecuador Pesquero. (Septiembre de 2023). *Importancia de la industria atunera en el Ecuador*. Obtenido de Revista Ecuador Pesquero, pesca sostenible:
https://issuu.com/cnpecuador/docs/ecuador_pesquero_julio-septiembre_2023
- The world bank . (2021). *Business Ready (B-READY)*. Obtenido de The world bank Web site: <https://www.worldbank.org/en/businessready/doing-business-legacy>

Anexos

CASO I

1. PROBLEMA U OPORTUNIDAD

1.1. PROBLEMÁTICA ACTUAL

En base la situación actual por la que pasan la mayoría de empresas del sector atunero, cerca de 3.000 de las 23.000 personas que trabajan en las empresas procesadoras de atún en la zona industrial de Manta, Jaramijó y Montecristi (en la provincia de Manabí) fueron enviadas a vacaciones a inicios de diciembre; de igual forma, se paralizaron algunas actividades. Esto debido a que en las últimas semanas no hubo pedidos de producción ecuatoriana desde Europa y Sudamérica. La directora ejecutiva de la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA), Mónica Maldonado, manifestó que “la situación podría empeorar si es que no se toman acciones inmediatas desde el Gobierno, pues una de las razones del decrecimiento es que Europa ha comprado lomos de atún a China y la mayoría de países de Sudamérica tuvieron que devaluar su moneda encareciendo nuestro producto al tener una moneda fuerte como el dólar. La información que se tiene en Ecuador es que esa nación asiática vendió a naciones europeas en el primer trimestre de 2022 cerca de 74.000 toneladas de este producto”. La venta a Europa del producto capturado por embarcaciones chinas en el primer trimestre del año pasado es casi el doble de lo que Ecuador vendió entre enero y septiembre de 2021, cuando el país exportó al mundo unas 43.714 toneladas de lomos de atún. Para nuestro país se hace imposible vender una tonelada de lomo de atún con los precios propuestos por embarcaciones chinas. Esta competencia es calificada como desleal por otras naciones, debido a que en Ecuador existe una estructura de costos diferente, a lo que se suma la elevación de insumos, como los envases, el pago a navieras, aceites, incremento de salario básico, lo que es asumido por la parte empresarial. Si el mercado no responde, en enero de 2023 va a haber un efecto colateral en las estructuras de las nóminas primero; y, obviamente, se tendrán que priorizar líneas de procesos para bajar la capacidad de producción. Una de las muestras de preocupación del sector exportador de atún y derivados es lo que ya están viviendo. Con esto se demuestra que en el caso de Europa están priorizando precios. Según el medio de prensa, la crisis económica que afecta al mundo por diferentes problemas,

como la guerra entre Rusia y Ucrania, también repercute en otras naciones; de ahí que las ventas hacia naciones sudamericanas, como Argentina, Chile, Colombia y Brasil, también comenzaron a tener un decrecimiento. No obstante, desde el sector se reconoció que el Gobierno realiza los mejores esfuerzos, sobre todo en negociaciones para el atún.

En la actualidad nuestra empresa depende del mercado colombiano y este se ha visto afectado en los últimos años. El 2022 fue un año complicado, el peso colombiano se ha devaluado un 14%, la caída más alta de América Latina después de Argentina y Venezuela sobrepasó la barrera simbólica de los 5.000 pesos. A esta crisis se añade que la sociedad colombiana es una de las más desiguales del mundo, una condición que generó, entre otras cosas, masivas protestas en 2019 y 2021.

En 2021, la calificación de Colombia ante las agencias de riesgo crediticio estadounidenses fue reducida debido, precisamente, a los temores de que no pague sus compromisos de deuda.

Todo esto causó preocupación y alerta para nuestra empresa, pues nuestras ventas se fueron disminuyendo, se tuvo que generar un plan de acción frente a la situación de nuestro principal mercado, vimos una oportunidad en los países vecinos para importar nuestros insumos como envases, pasta de tomate, aceite, nos tocó encontrar la manera de abaratar costos logísticos con las distancias geográficas, realizar negociaciones directas sin intermediarios, reducir personal entre otras medidas para poder seguir en funcionamiento.

Actualmente estamos buscando la manera de innovar y dar un valor agregado a nuestro producto existente para poder seguir exportando, hemos visto una oportunidad en captar nuevos mercados y dar al producto un sabor, diseño y textura diferente y porque no darle un acompañante para ese consumidor que en la actualidad tiene un tiempo limitado para preparar sus comidas diarias, agregando la importancia de que la mayoría de personas se está preocupando más por consumir alimentos saludables y este producto aporta todo lo necesario para ser incluido en un menú para dietas con altos beneficios nutricionales.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA ATUNERA EN ECUADOR

En el país, esta industria concentra la pesca de las variedades: aleta amarilla (Thunnus albacares), ojo grande (Thunnus obesus) y listados o bonitos (Katsuwonus pelamis); los cuales se utilizan para ser transformados en atún de conserva y lomo, convirtiendo a esta actividad como una de las principales del sector pesquero a través de sus fases de captura, procesamiento y comercialización, generando un promedio de 24.000 puestos de trabajo directos y 120.000 indirectos en toda la cadena de producción (Ministerio de Comercio Exterior, 2017, p. 4).

1.3. IMPORTANCIA DEL CONSUMO DE ATÚN

1. Está demostrado que, tanto fresco como enlatado, tienen alto contenido en proteínas. La Base de Datos Española de Composición de Alimentos (BEDCA) respalda que una lata de atún tiene 23,5 gramos de proteína.

2. El atún en lata ayuda a una función cardiovascular correcta gracias a sus ácidos grasos Omega 3, ya que refuerzan la circulación y ayudan a prevenir enfermedades cardíacas. La niacina, abundante sobre todo en el atún de lata, es una vitamina que ayuda a mantener estables los niveles de la lipoproteína de alta densidad, es decir, previene que el hígado elimine el HDL de la sangre, el colesterol bueno necesario para el organismo.

3. Como otro de los beneficios del atún enlatado dentro de nuestra dieta proteica, encontramos que actúa como protector para la piel y para el deterioro de nuestro desarrollo cognitivo. Se trata de un alimento que debido a sus vitaminas B6 y B12 ayuda a mantener un buen estado de ánimo.

1. El atún es un alimento muy saciante, gracias a su alto contenido en proteínas, que estimulan la saciación determinando el final de la comida. Por ello, el atún resulta un gran aliado para una dieta en la que además de mantener una buena salud, queramos perder peso.



Ilustración 1: Opciones de comidas a base de atún.

2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Identificar tendencias de consumo y nuevos mercados potenciales para el atún ecuatoriano TUNNIST

2.2. Objetivos Específicos

- Analizar las tendencias de consumo del mercado actual para proponer un producto de exportación atractivo en el mercado internacional.
- Conocer el comportamiento de consumo de conservas de atún en los principales mercados seleccionados
- Identificar los acuerdos comerciales que el Ecuador mantiene con los principales importadores de conservas de atún.
- Diseñar estrategias que nos permitan la introducción, crecimiento y posicionamiento de nuestro producto.
- Elaborar un análisis PESTEL de los mercados con mayor crecimiento

3. METODOLOGÍA

La metodología en la que hemos basado el presente proyecto de investigación se basa en:

Investigación Cualitativa: Se recopiló información de diferentes fuentes, entre las principales podemos mencionar:

- Portales gubernamentales: PROECUADOR⁷, Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca⁸, Central Intelligence Agency⁹, entre otros.
- Portales corporativos: portal web de la empresa de estudio del presente proyecto
- Portales especializados: Expordata de Fedexpor¹⁰, COSMERE¹¹, TradeMap¹², Export Potential Map¹³, Market Access Map¹⁴, BCE¹⁵, entre otras.

Investigación Cuantitativa: dentro de los medios cuantitativos en los que conseguimos información de análisis para el presente estudio tenemos una encuesta que nos sirvió de base para el análisis de datos, mediante la cual pudimos conocer las preferencias del consumidor en torno al producto a ofertar.

En el portal Google Forms se elaboró un formulario que contenía 7 preguntas puntuales al giro del proyecto.

⁷ PROECUADOR: ente encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país para promover la oferta de productos y mercados del Ecuador para su inserción estratégica en el comercio internacional.

⁸ Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: entidad administrativa encargada de formular y ejecutar políticas públicas para la especialización industrial, regular los actos relacionados con las relaciones comerciales internacionales que el país establece.

⁹ CIA recopila y analiza la inteligencia extranjera y lleva a cabo acciones encubiertas. Los legisladores estadounidenses, incluido el presidente de los Estados Unidos, toman decisiones políticas informadas por la información que proporcionan.

¹⁰ EXPORDATA DE FEXPOR: genera reportes estadísticos de comercio exterior de forma mensual

¹¹ COSMERE: portal de ayuda a empresas de cosméticos, alimentos, productos sanitarios y medicamentos a cumplir las normativas locales de los mercados estadounidense, canadiense y europeo.

¹² TradeMap: proporciona indicadores de desempeño exportador, de demanda internacional, de mercados alternativos y de mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras.

¹³ Export Potential Map es una herramienta gratuita que convierte el análisis económico en información comercial práctica utilizando la metodología de potencial de exportación del ITC.

¹⁴ Market Access Map es un portal analítico gratuito que permite a los usuarios Acceder , Comparar , Analizar y Descargar aranceles aduaneros.

¹⁵ Banco Central del Ecuador: su misión es gestionar la liquidez de la economía ecuatoriana, mediante la instrumentación de las políticas: monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, para alcanzar el Buen Vivir.

Entre las preguntas tenemos preguntas demográficas como edad, género, ciudad; y con respecto a las preguntas relacionadas al proyecto optamos por la opción múltiple para tener una base de datos que pudiera servir como directriz para el enfoque del producto

Nuestro objetivo inicial era llegar a los 200 encuestados, sin embargo, pudimos recopilar información de un total de 233 encuestados de diferentes edades y localizaciones, tanto nacionales como del exterior lo que nos permitió obtener diferentes criterios en la selección de respuestas.

Con los resultados obtenidos (ver Anexo 1: Resultados de encuesta) pudimos obtener información que nos permitió definir las características de la propuesta de producto a exportar y también servirá para la toma de decisiones comerciales.

4. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

4.1. Propuesta del producto

- Empresa: Anónima

Comienza sus actividades productivas en el año 2013, en la provincia de Santa Elena, su planta está ubicada en la costa del Océano Pacífico, en la comuna Valdivia. Inició su producción con la línea de sardinas, a través de los años han innovado creando la línea de atún, con la cual diversifica sus productos, llegando con su marca propia y de clientes a mercados nacionales e internacionales.

- Marca propia: ATÚN TUNNIST

La presentación al mercado es en lata estándar, logo simple con la imagen principal de lomos de atún, colores blanco, amarillo y azul e información relevante del producto requerida en el mercado nacional y extranjero.



Ilustración 2: Presentación al mercado del atún Tunnist

- Planta de procesamiento

En la planta de procesamiento se transforma el atún fresco del mar en lomos de atún precocido. La misma cumple con todos los estándares sanitarios y laborales requeridos en el mercado ecuatoriano.



Ilustración 3: Planta de producción de atún Tunnist

➤ **Certificaciones**

Actualmente la empresa cuenta con las siguientes certificaciones:

- **Certificación HACCP:** El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control que identifica peligros específicos y medidas para su control, con el fin de garantizar la inocuidad alimentaria.
- **Certificación SGS:** certifica componentes y productos acabados para una amplia gama de bienes, tanto para productos comerciales como de consumo
- **Certificación BPM,** las buenas prácticas de manufactura: son los principios básicos y prácticas generales de higiene que garantizan que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas para disminuir los riesgos inherentes a la producción.
- **Certificado de espacio libre de humo:** certifica que el área física cerrada con acceso al público o el lugar de trabajo interior o de transporte público, en los que por razones de orden público e interés social queda prohibido fumar, consumir o tener encendido cualquier producto de tabaco.



Ilustración 4: Certificaciones de la empresa

4.2. Mercado actual en Ecuador

Según datos estadísticos del Banco Central del Ecuador, las exportaciones de conservas de atún han aumentado en los últimos 3 años, teniendo como principal destino la Unión Europea, ya que por la riqueza de nuestras aguas y el tratamiento del atún lo convierte en un producto de calidad, atrayente para el mercado europeo.

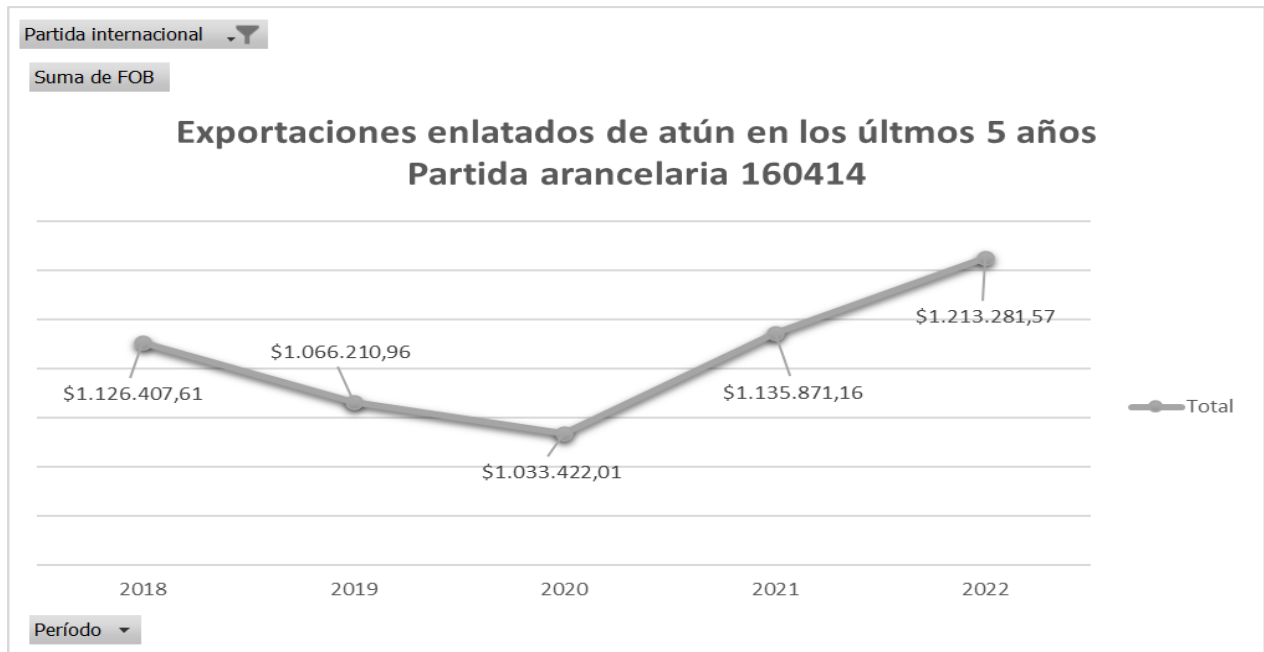


Ilustración 5: Exportaciones de la partida arancelaria 160414, periodo 2018-2022 según datos del BCE

Ecuador es conocido como un proveedor destacado de lomos y conservas de atún, lo que nos permite competir y destacar en el mercado europeo, siendo su consumidor exigente al momento de degustar un producto ya que exige calidad e inocuidad en sus productos y el país trabaja en la mejora continua de estos estándares

El crecimiento en las exportaciones de las conservas de atún hace que el productor ecuatoriano vea un mercado en el cual se puedan explorar nuevas opciones de preparaciones de atún para poder ofertar en el mercado extranjero. Nuestra propuesta para exportar conservas de atún se basa en ofertar una cartera de productos única para competir en el mercado internacional por calidad e innovación, es decir, tomaremos el producto base, el atún, y añadiremos un valor agregado con una propuesta de sabores tradicionales para ofertar un producto diferenciado en el mercado.

A su vez, con esta propuesta no solo buscamos ampliar la cartera de productos y mercados meta de la empresa de estudio, también esperamos impulsar la exportación de los commodities ecuatorianos existentes, pero con un valor agregado a nuevos

mercados internacionales, lograr que el producto ecuatoriano tradicional no solo sea utilizado como base o materia prima en la cocina internacional, sino también como producto final para el consumidor.

La visión de la empresa de expandirse a nuevos mercados internacionales más la nueva cartera de productos que queremos presentar definitivamente nos dará una ventaja competitiva contra otros exportadores de atún tradicionales.

4.3. Análisis de resultados de encuesta

Hemos realizado una encuesta base a 233 personas la cual nos permitirá conocer los gustos del consumidor y nos permitirá tener un punto de partida para lanzar una nueva gama de productos al mercado (ver Anexo 1: Resultados de encuesta), la cual nos ha permitido definir 3 productos estrella para este proyecto de exportación siendo los siguientes:

➤ **Conserva de atún en aceite de girasol con albahaca**

El aceite de girasol y albahaca además de aportar con un sabor y aroma únicos proporcionados principalmente por la hoja de albahaca, también tiene beneficios para la salud ya que el aceite de girasol ayuda al sistema digestivo y muscular.



Ilustración 6: Atún en aceite de girasol con albahaca

➤ **Conserva de atún en aceite de oliva con ajo, laurel, tomillo:**

Tanto el laurel como el tomillo y el ajo aportan un aroma y sabores ideales para cualquier receta. El laurel tiene un sabor intenso con un matiz amargo, pero a su vez suave en el platillo, muy apetecido en la comida mediterránea y a su vez, su hoja ayuda a facilitar la digestión y previene la acidez. Mientras que el ajo aporta un gran sabor y actúa como antibiótico natural, ayuda a la buena digestión, la circulación, entre otros beneficios para la salud.

Estas combinaciones de sabores junto con el atún ecuatoriano harán una receta única que aparte de tener un sabor digno de la alta cocina, también aporta con múltiples beneficios para la salud.



Ilustración 7: Atún en aceite de oliva con ajo, laurel, tomillo

➤ **Conserva de atún en salsa de ají de tomate de árbol:**

El ají de tomate de árbol es un aderezo típico de la comida ecuatoriana, un aji muy suave acompañado que acompañado con el atún da un toque picoso que acompañado con un snack crea el complemento perfecto para una comida ligera.



Ilustración 8: Atún en salsa de ají de tomate de árbol

Más del 80% de los encuestados indicó que preferiría el producto acompañado con un snack, entre los más apetecidos se encuentran:

➤ **Chifle (36.98%).**- los productos fritos derivados del plátano verde son también muy reconocidos y apetecidos en los mercados internacionales, tanto así, que el chifle Ecuatoriano se ha convertido en el primer producto que ha logrado ingresar al mercado Japonés. Comercializar el atún Tunnis con chifle ecuatoriano le dará un plus al producto.



Ilustración 9: Chifles o plátano fino frito

- **Tostitos (31.77%).**- los bocaditos de maíz también se han convertido en uno de los principales acompañantes al momento de comer atún, Ecuador también es productor de estos bocaditos, lo que al igual que el chifle, atraería mucho al consumidor extranjero.



Ilustración 10: Tostitos o triángulos de maíz

- **Galletas (17.19%).**- es un producto básico de cada día, su producción es tanto nacional como extranjera y tiene una gran aceptación entre los consumidores al momento de comer con atún.



Ilustración 11: Galletas

En cuanto a la presentación del producto, el 68% de los encuestados prefiere el enlatado al envase de vidrio o envase en sachet o pouch, por lo que podemos iniciar la cartera de productos con este envase. Este tipo de envase nos permite una mejor maniobrabilidad en el proceso logístico ya que es menos propenso que el empaque de vidrio a daños permanentes. Además, el envase en lata permite la mejor conservación del producto y sus nutrientes y una vez consumido su material es 100% reciclable



Ilustración 12: Presentaciones para envase de atún enlatado

4.4. Mercados Potenciales

Para la selección de los mercados potenciales de exportación hemos considerado los siguientes factores:

- Análisis del nivel monetario de exportaciones entre los años 2017-2022 de la partida arancelaria del atún.
- Análisis del crecimiento promedio del nivel de exportaciones en los mencionados años
- Análisis del crecimiento anual entre 2021-2022 de las exportaciones
- Selección de seis mercados potenciales en base a los análisis previos.
- Análisis del potencial de exportación de la partida arancelaria en estudio, a los seis mercados potenciales.
- Investigación cualitativa del perfil del consumidor y mercado de cada destino seleccionado.
- Análisis de los beneficios arancelarios y requisitos de importación que el producto tiene en el mercado de estudio.
- Análisis de PESTEL ¹⁶de los principales países potenciales

Tomando como base las exportaciones del Banco Central del Ecuador de los años 2017 al 2022 en la partida arancelaria 160414¹⁷ y analizando el crecimiento anual porcentual, encontramos que los países con mayor potencial para exportar este producto son España, Estados Unidos, Chile, Polonia, Bélgica y Venezuela.

¹⁶ El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación.

¹⁷ Partida arancelaria 160414: Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito ""Sarda spp."" , enteros o en trozos (exc. picados)



Ilustración 13: Principales mercados para exportar el producto 160414

Según información de Export Potential Map, el potencial de exportación para ingresar a estos mercados y el ranking mundial es: España en primer lugar \$230 millones, Estados Unidos en tercer lugar con \$150 millones, Chile en décimo lugar con \$44 millones, Venezuela en el puesto diecisiete con \$14 millones, Polonia en el puesto veinte con \$11 millones y Bélgica en el puesto cuarenta con \$4.80 millones

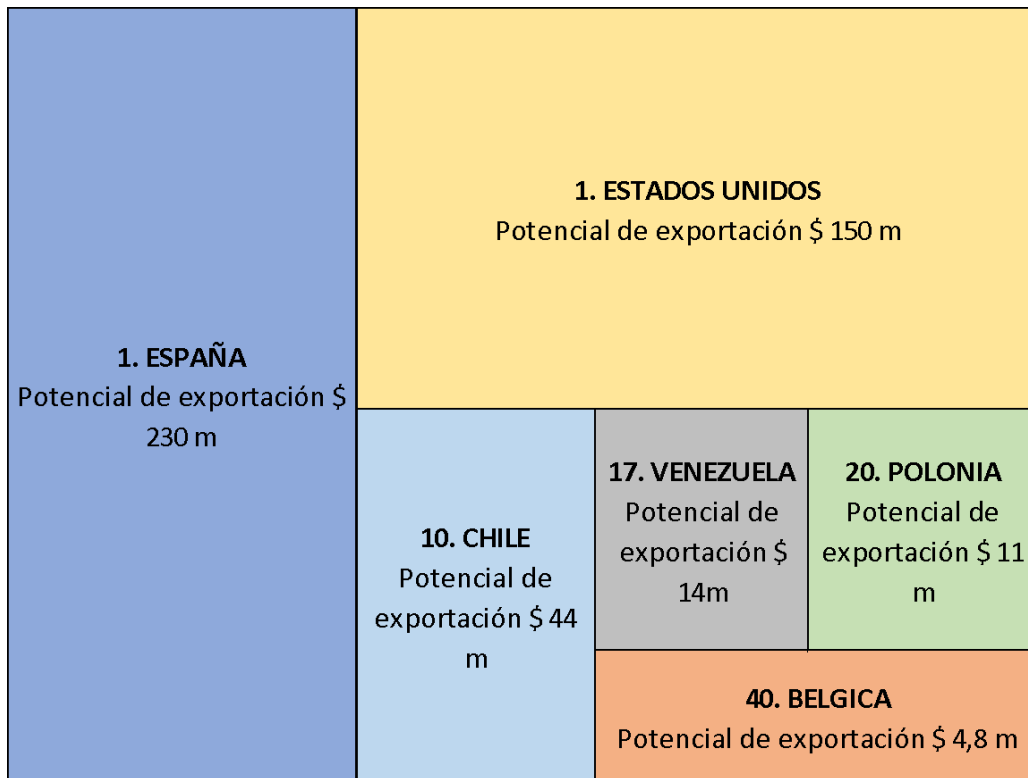


Ilustración 14: Potencial de exportación principales destinos

En los últimos años de análisis con respecto al año 2022, la demanda de este producto en los mercados previamente mencionados ha ido en aumento, estadísticamente Venezuela es un mercado atrayente para concentrar nuestra exportación de conservas de atún, sin embargo, más adelante podemos encontrar un breve análisis de este mercado y porque no los hace un mercado atrayente en su totalidad.

En los casos de Bélgica y Polonia refleja un alto crecimiento con respecto al año previo del 92.6% y 111.70% respectivamente.

Mientras que países como Chile, Estados Unidos y España mantienen crecimientos por debajo del 60% ,su demanda ha aumentado pero no en una cuantía abrupta como los países previos. Sus niveles de consumo se han mantenido en esa línea de crecimiento anual.

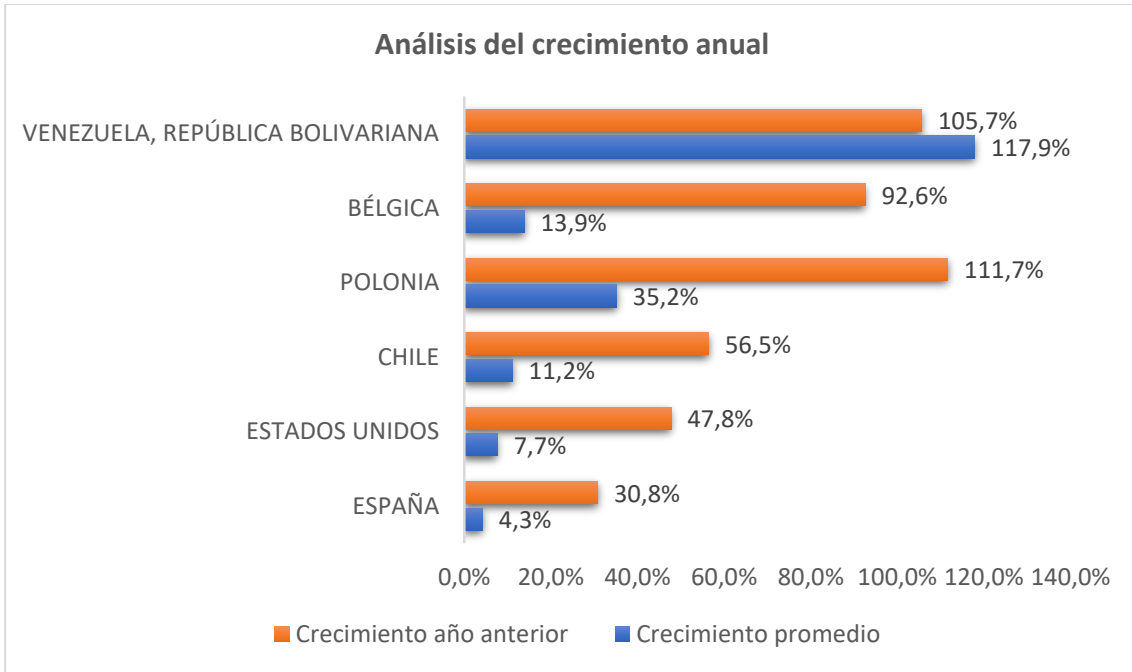


Ilustración 15: Análisis del crecimiento anual de los países potenciales

En el siguiente apartado podemos observar las tendencias de consumo y características de los principales mercados.

4.4.1. ESPAÑA

El presente estudio también refleja que las conservas de pescado se convierten en un aliado de los españoles en el hogar, ya que el 42% de los encuestados confiesa que contar con ellas en su despensa les ha salvado de más de un apuro a la hora de preparar su comida o cena.

Y es que los españoles destacan del consumo de conservas su carácter práctico (57%), su rapidez (50%), su facilidad de consumo (43%) y los beneficios para su salud (39%) entre sus principales atributos.

A la hora de adquirir productos procedentes del mar, los tres aspectos que más tienen en cuenta los españoles son el precio (66%), la procedencia y origen (56%) y la información nutricional (37%). Otros aspectos que también influyen en su decisión de compra son el uso de productos ecológicos (21%), el tipo de pesca empleada (20%) o el uso de materiales reciclados en su envase (17%).

Adicional podemos observar que tenemos una preferencia arancelaria que nos permite ingresar a ese mercado con arancel cero.

Derechos de aduana ^①

Por producto: 1604142100 - Listado preparado o conservado, entero o en trozos, en aceite vegetal (exc. picado)
Exportado desde **Ecuador a España**
Año arancelario: **2022 (HS Rev.2022)**
Fuente: ITC (Mapa de Acceso al Mercado)

Régimen arancelario ^①	Arancel aplicado ^①	extensión EAV ^①	Nota
Derechos NMF (aplicados) [Ⓜ]	24%	24%	
Arancel preferencial para Ecuador [Ⓜ]	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial [▲]

Información del acuerdo	Reglas de origen	Certificado de origen
NOMBRE TLC, CAN-UE	Capítulo Sobre Reglas De Origen	Certificado De Origen
EN VIGOR ^① 2017-01-01	Texto Completo Del Acuerdo	
TIPO Acuerdo de libre comercio	Normas De Origen Por Productos Especificos	
ALCANCE Plurilateral, Grupo-Grupo	Notificación De La OMC	
ESTADOS MIEMBROS ^① Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, European Union, Perú		

Ilustración 16: Derechos de aduana para la partida 1604142100 en España

Tomando la base de datos de las importaciones de la partida arancelaria 160414 en el mercado español encontramos que entre sus principales proveedores se encuentran Países bajos, Islas Salomon, Portugal, Guatemala, Filipinas, Papua Nueva Guinea, basándonos en el crecimiento anual que ha tenido las importaciones de este producto desde el año 2017 al 2021.

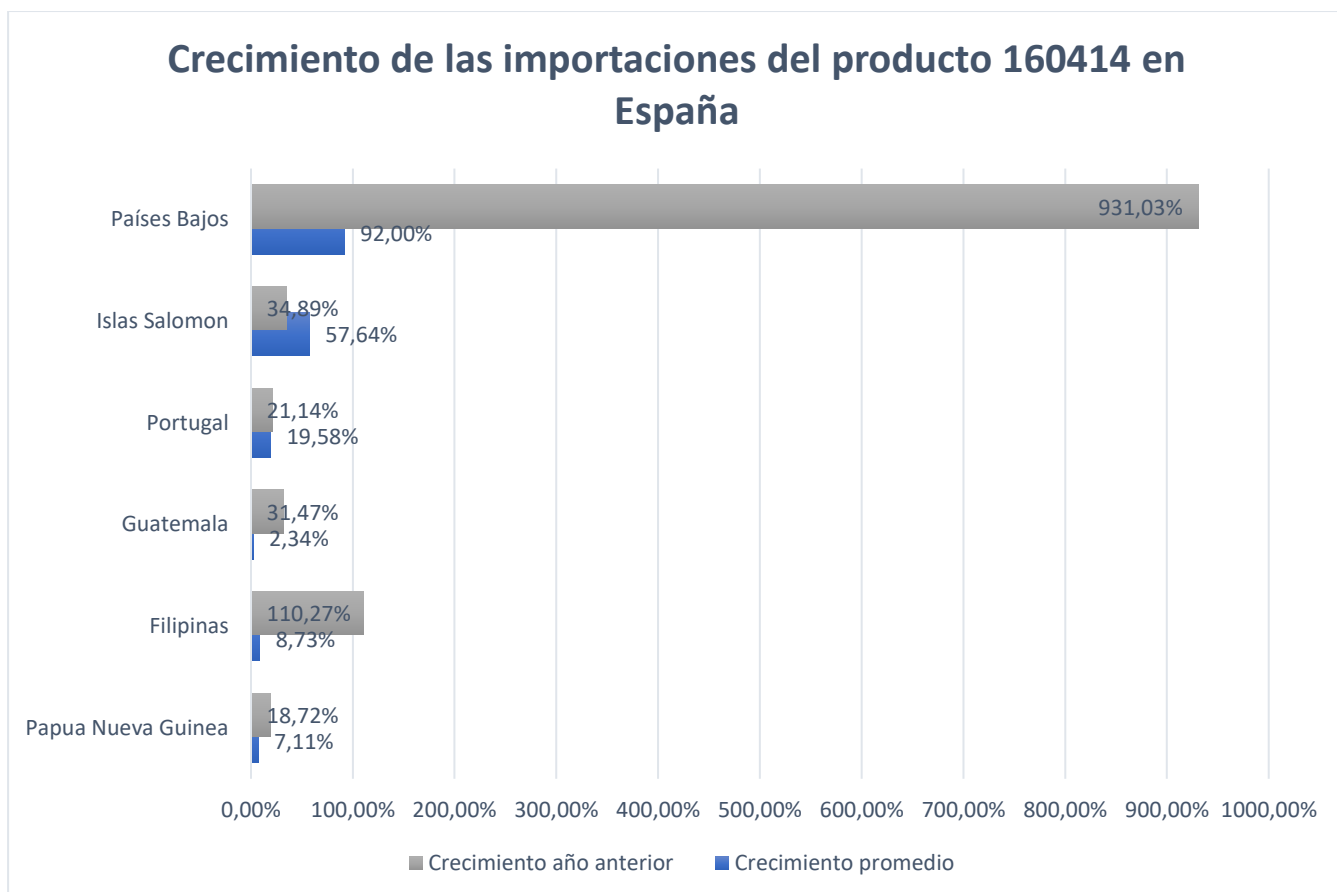


Ilustración 17: Crecimiento de las importaciones del producto 160414 en España

Ecuador por su parte se encuentra en el primer lugar entre los países importadores de este producto, manteniendo una participación de mercado por encima del 30% entre 57 proveedores durante los años de estudio, sin embargo, ha mantenido una variación irregular, un año crecen las importaciones y en el otro decaen con respecto al anterior debido a la situación del mercado en dichos años.

**ANÁLISIS DEL LAS IMPORTACIONES DEL PRODUCTO 160414
IMPORTADO DESDE ECUADOR A ESPAÑA**

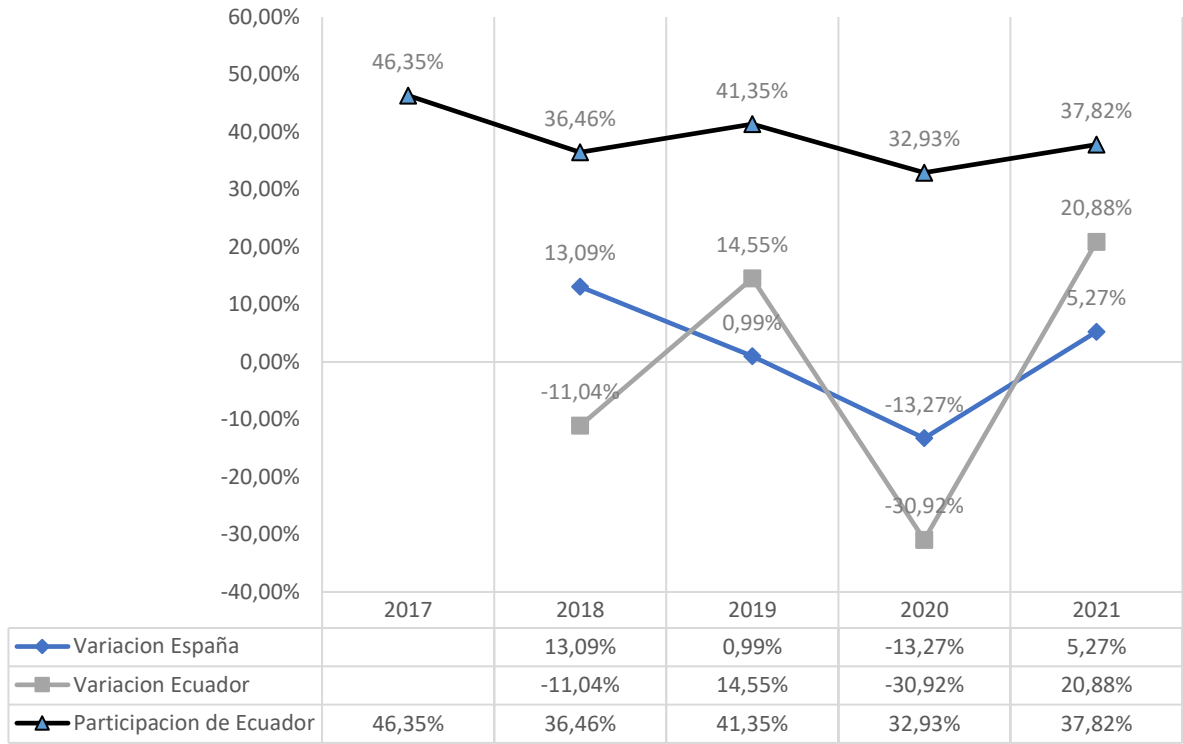


Ilustración 18: Análisis de las importaciones del producto 160414 importado desde Ecuador a España

Podemos concluir que España es un destino atrayente para introducir nuestro producto al mercado, aun cuando las importaciones del producto desde Ecuador han presentado variaciones a la alza y a la baja, no quiere decir que se ha dejado de importar el producto, el valor de las importaciones es significativo lo que infiere que el producto en si tiene una buena aceptación en el mercado español, además, tenemos el arancel 0% en destino y la tendencia de importaciones del producto denota un ligero crecimiento en el último y se espera que la misma mantenga su crecimiento.

4.4.2. ESTADOS UNIDOS

Los análisis de los datos comerciales indican que las cinco principales especies consumidas por los estadounidenses son el camarón, el salmón, el atún enlatado, el bagre/pangasius y la tilapia, que en conjunto comprenden entre el 70% y el 80% del suministro de productos del mar de EE. UU

Se trata de un país con casi 314 millones de consumidores, que presenta una gran oportunidad para los productores de América Latina y el Caribe. En las últimas décadas, EE.UU. experimentó un aumento considerable en el consumo de alimentos provenientes del extranjero y siendo Ecuador uno de los principales exportadores de atún de calidad a nivel mundial, las exportaciones a este destino se han visto favorablemente afectadas.

Una desventaja de este mercado es que no cuenta con un beneficio arancelario por la importación de este producto desde Ecuador, paga el 35% de arancel.

Derechos de aduana ⓘ

Por producto 16041410 – Tunas and skipjack, whole or in pieces, but not minced, in oil, in airtight containers

Exportado desde **Ecuador** a **Estados Unidos de América**

Año arancelario: **2022 (HS Rev.2022)**

Fuente: ITC (Market Access Map)

Régimen arancelario ⓘ	Arancel aplicado ⓘ	EAV ⓘ	Nota
MFN duties (Applied) ⓘ	35%	35%	

Remedios comerciales ⓘ

Por producto 16041410 – Tunas and skipjack, whole or in pieces, but not minced, in oil, in airtight containers

Exportado desde **Ecuador** a **Estados Unidos de América**

Fuente: ITC (Market Access Map)

Estados Unidos de América no aplica ningún remedio comercial en el producto seleccionado

Ilustración 19: Derechos de aduana para la partida 16041410 en Estados Unidos

En el mercado estadounidense, los proveedores que han presentado un crecimiento positivo en las exportaciones del producto a este mercado en los años 2017 al 2021 son: El Salvador, Italia, Cabo Verde, España, Senegal, Indonesia, Vietnam.

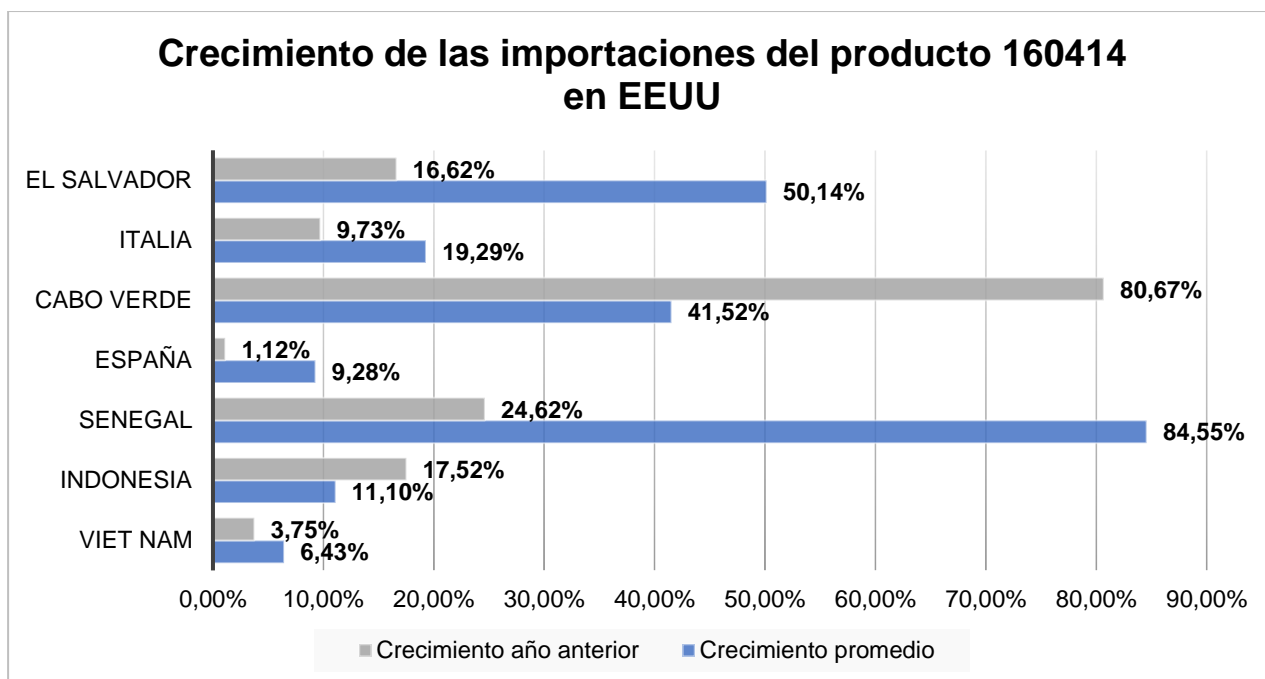


Ilustración 20: Crecimiento de las importaciones del producto 160414 en EEUU

Ecuador se posicionó en el año 2021 en tercer lugar entre 49 proveedores en Estados Unidos, teniendo una participación de mercado por encima del 10% a excepción del año 2020 debido a la pandemia mundial Covid 19¹⁸. Sin embargo, el crecimiento en las importaciones del producto ecuatoriano tiene un comportamiento decreciente hasta el 2020 recuperando un poco de mercado en el año 2021 con tendencia de crecimiento en los años siguientes.

¹⁸ La enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, según página oficial de la OMC

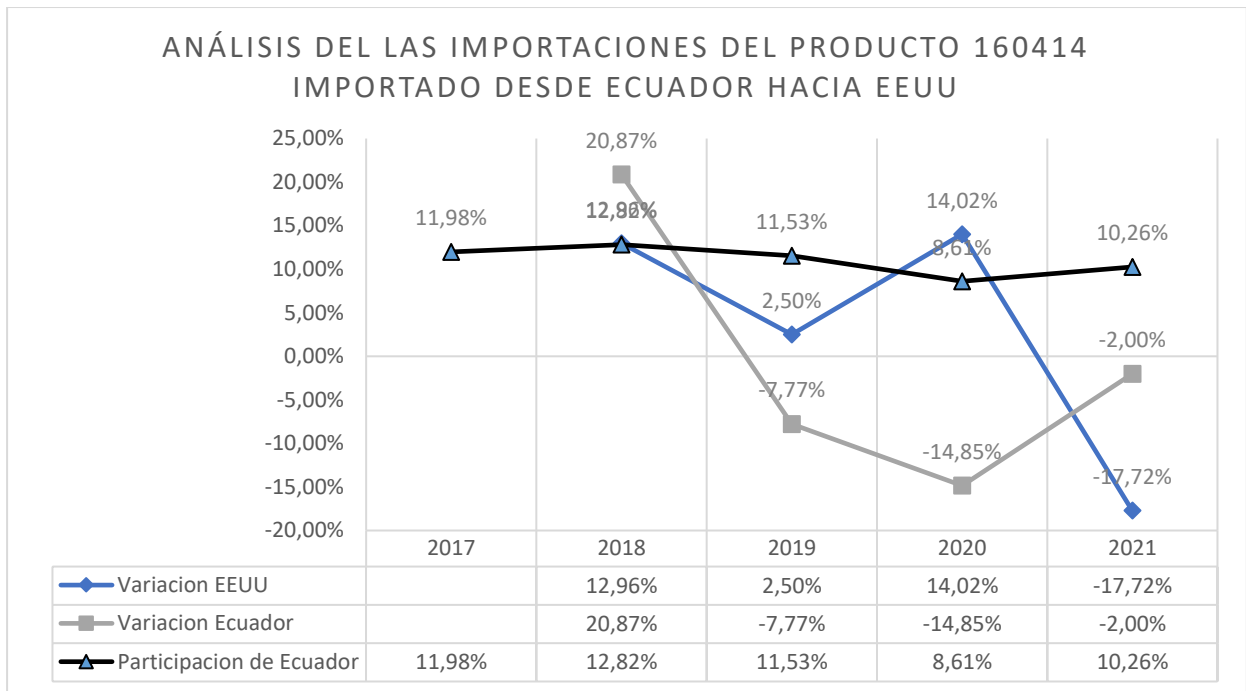


Ilustración 21: Análisis de las importaciones del producto 160414 importado desde Ecuador a EEUU

El mercado al cual debe abastecer Estados Unidos es demasiado grande, si bien es cierto estadísticamente ha decrecido el monto de importaciones, pero sigue importando producto, sigue dando apertura a que el mercado internacional ofrezca sus productos, lo cual nos permite entrar en el mismo con una propuesta innovadora y de calidad.

4.4.3. CHILE

En Chile, las conservas de pescado, entre ellas el atún enlatado, son una de las formas principales de consumo de alimentos del mar. En este trabajo se analizaron los perfiles de ácidos grasos y se estimaron varios índices de calidad nutricional de distintas conservas de lomos de atún en agua y en aceite vegetal disponibles en supermercados de Santiago de Chile.

El nuevo consumidor chileno

La apertura de nuevos nichos comerciales ha permitido expender productos ecuatorianos de características innovadoras. En los últimos años, se ha visto la creciente aparición de emporios de alimentos saludables, secciones especializadas en las salas de los supermercados y tiendas on-line, a través de las cuales se pueden adquirir alimentos procesados de alto valor nutricional con certificaciones alineadas a la responsabilidad social y ambiental, además de ser aptas para dietas específicas ajustándose a los hábitos de consumo del comprador.

Con Chile tenemos un Acuerdo de Complementación Económica / ACE N° 65 fue firmado en Santiago, Chile, el 10 de marzo de 2008, fue promulgado en Chile mediante Decreto Supremo del Ministerio de Relaciones Exteriores N° 225, del 17 de diciembre de 2009 y publicado en el Diario Oficial del 16 de febrero de 2010, corresponde a un nuevo ACE, suscrito en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el cual reemplaza el anterior Acuerdo de Complementación Económica N° 32.

Actualmente se hizo una actualización el Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y Ecuador llamado / ACE N° 75 fue firmado en Guayaquil, Ecuador y Santiago, Chile, el 13 de agosto de 2020.

Derechos de aduana ^①

Por producto 16041410 – Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado: Pescado entero o en trozos excepto el pescado picado: Atunes listados y bonitos (sarda spp.): Atunes

Exportado desde Ecuador a Chile

Año arancelario: 2021 (HS Rev.2017)

Fuente: ITC (Mapa de Acceso al Mercado)

Régimen arancelario ^①	Arancel aplicado ^①	extensión EAV ^①	Nota
Derechos NMF (aplicados) ^②	6%	6%	
Arancel preferencial (AAP.CE32) para Ecuador ^③	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial▲

Información del acuerdo	Reglas de origen	Certificado de origen
NOMBRE AAP.CE 65: Chile-Ecuador EN VIGOR ^① 2010-01-25 TIPO Acuerdo de alcance parcial ALCANCE Bilateral,Pais-Pais ESTADOS MIEMBROS ^① Chile, Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo Sobre Reglas De Origen Administración De Aduanas Texto Completo Del Acuerdo Normas De Origen Por Productos Específicos 	<ul style="list-style-type: none"> Certificado De Origen

Ilustración 22: Derechos de aduana para la partida 16041410 en Chile

En el mercado chileno, Ecuador posiciona su producto como uno de los principales proveedores con tendencia de crecimiento en los años 2017-2021. Si bien es cierto monto de importaciones de atún ecuatoriano supera al brasileño, este último muestra tendencias de crecimiento por encima del 100% lo cual lo convierte en un mercado potencial del cual debemos tener las consideraciones del caso y observar su tendencia en los años próximos.

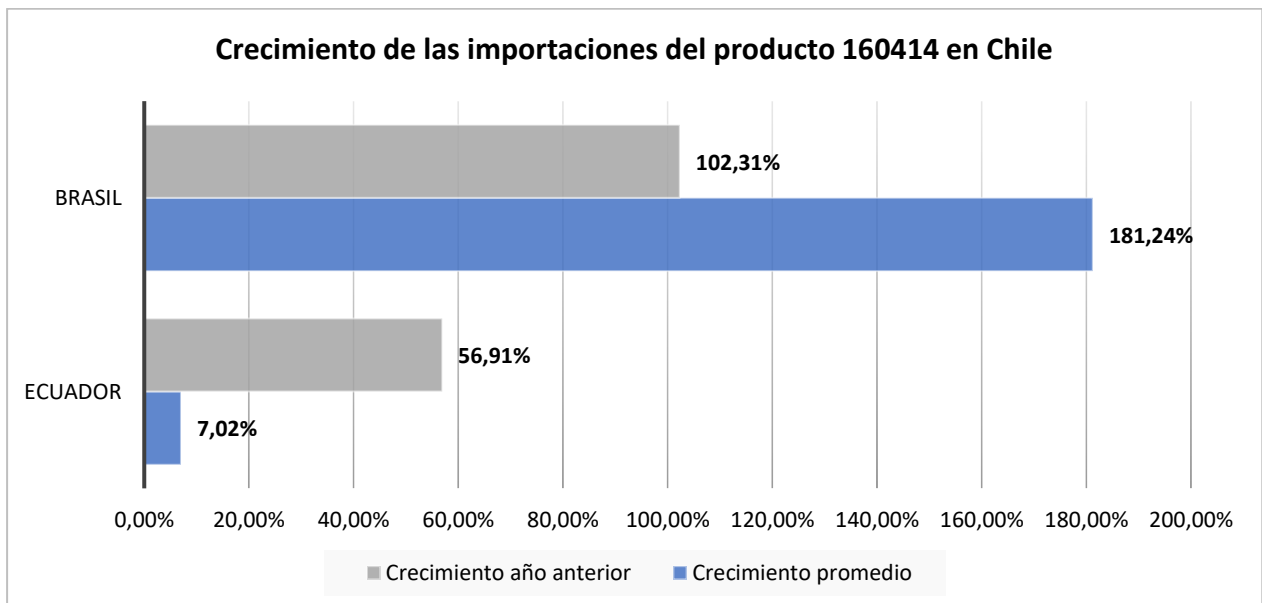


Ilustración 23: Crecimiento de las importaciones del producto 160414 en Chile

Ecuador es uno de los principales proveedores en el mercado chileno del producto 160414, ha mantenido una participación superior al 20% en un total de 18 proveedores. En los últimos años refleja variaciones en el crecimiento con tendencias al alza y a la baja, sin embargo, el último año tiene un crecimiento superior al 56%.

Mientras que el mercado chileno ha tenido una tendencia crecimiento esta no ha sido en altos márgenes y en el último año bajo 6 puntos en sus importaciones.

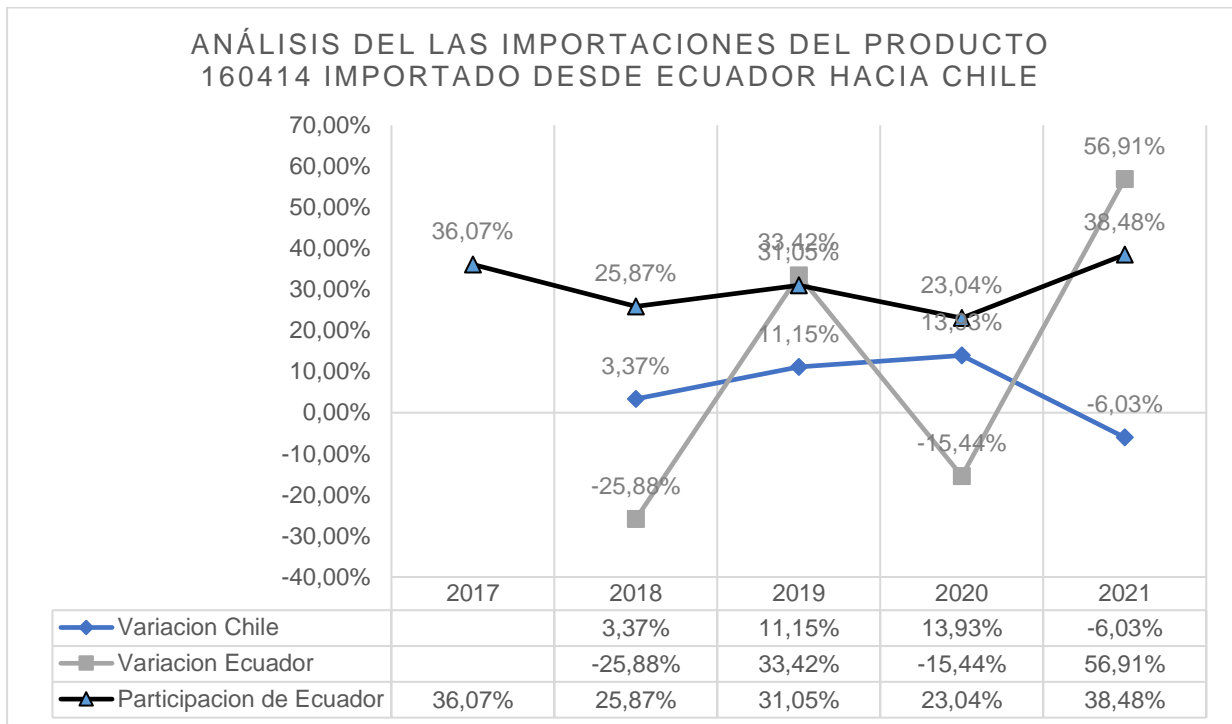


Ilustración 24: Análisis de las importaciones del producto 160414 importado desde Ecuador a Chile

Chile es un mercado potencial para la exportación de nuestro producto, la tendencia de crecimiento promedio en sus importaciones es positiva lo que nos da apertura en este mercado

4.4.4. POLONIA

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador, las exportaciones ecuatorianas de atún en conserva aumentaron considerablemente hacia el mercado polaco. En este sentido, las exportaciones pasaron de USD 4.6 millones en 2017 a USD 9.4 millones en 2018. Durante el primer trimestre del año 2019, las exportaciones ascendieron a USD 2.3 millones.

Las cifras oficiales evidencian que el mercado polaco representa un nicho comercial interesante para la oferta de atún ecuatoriano en conserva, las exportaciones ecuatorianas crecieron en un 100% entre 2017 y 2018. Esta coyuntura podría ser aprovechada por las empresas ecuatorianas que deseen diversificar sus destinos de exportación hacia nuevos mercados de Europa Central. Cabe indicar que gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, el producto ecuatoriano ingresa al mercado europeo con exoneración arancelaria.

Derechos de aduana [ⓘ]

Por producto: 1604142100 - Barrilete preparado o conservado, entero o en trozos, en aceite vegetal (exc. picado)

Exportado desde **Ecuador** a **Polonia**

Año arancelario: **2022 (HS Rev.2022)**

Fuente: ITC (Mapa de Acceso al Mercado)

Régimen arancelario [ⓘ]	Arancel aplicado [ⓘ]	extensión EAV [ⓘ]	Nota
Derechos NMF (aplicados) [Ⓞ]	24%	24%	
Arancel preferencial para Ecuador [Ⓞ]	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial [▲]

Información del acuerdo	Reglas de origen	Certificado de origen
NOMBRE TLC, CAN-UE EN VIGOR [ⓘ] 2017-01-01 TIPO Acuerdo de libre comercio ALCANCE Plurilateral, Grupo-Grupo ESTADOS MIEMBROS [ⓘ] Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, European Union, Perú	Capítulo Sobre Reglas De Origen Texto Completo Del Acuerdo Normas De Origen Por Productos Específicos Notificación De La OMC	Certificado De Origen

Ilustración 25: Derechos de aduana para la partida 16041410 en Polonia

Entre los principales proveedores del producto 160414 para el mercado de Polonia, que presentan una tendencia de crecimiento por encima del promedio en los años 2017-2021 tenemos a Ecuador, España e Italia.

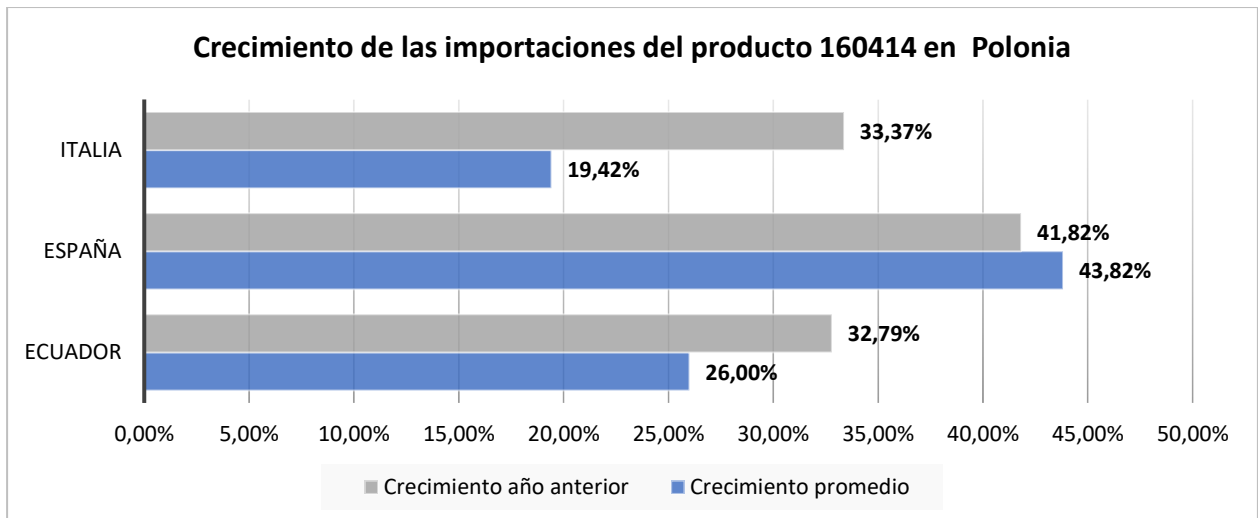


Ilustración 26: Crecimiento de las importaciones del producto 160414 en Polonia

Ecuador es uno de los principales proveedores del producto en este mercado, su participación ha sido estable, sin crecimientos o decrecimientos abruptos, sin embargo, la variación en el nivel de importaciones presenta un pique en el año 2020, como casos similares, debido a la pandemia mundial 2020 lo cual también se ve reflejado en el nivel de importaciones del resto de países en este destino.

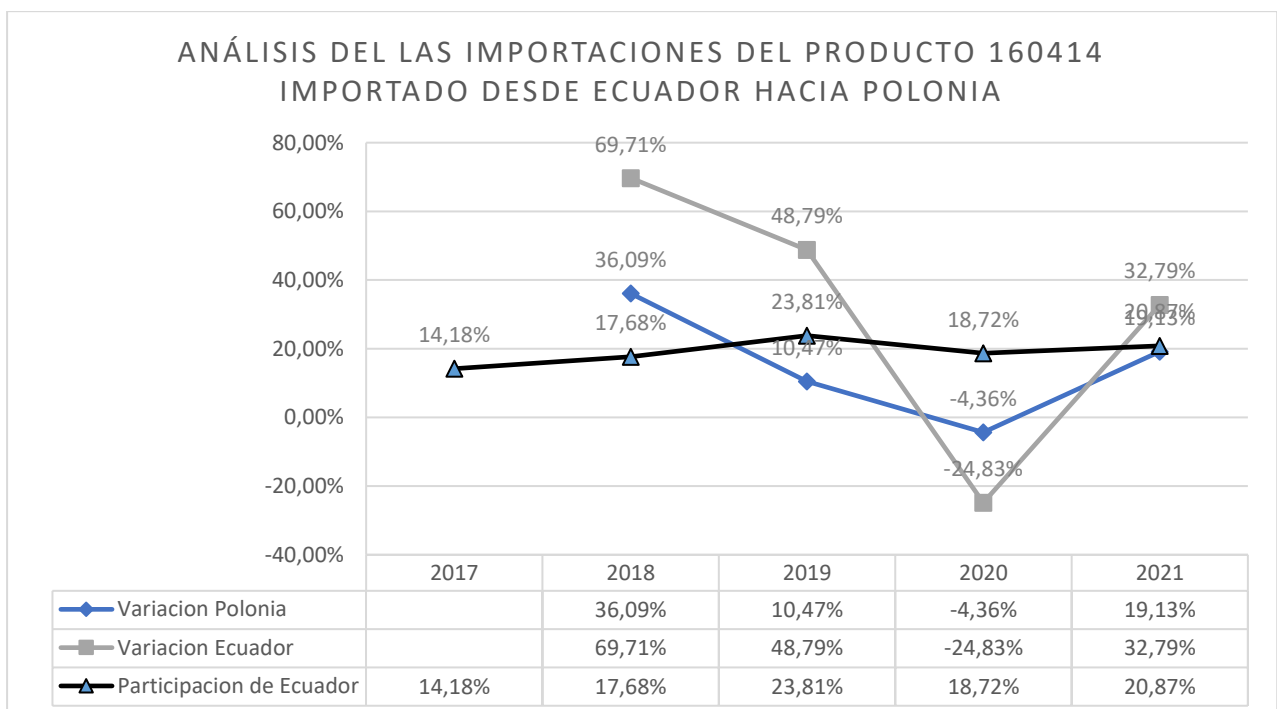


Ilustración 27: Análisis de las importaciones del producto 160414 importado desde Ecuador a Polonia

Polonia es un destino atrayente para nuestro producto con tendencias de crecimiento y aceptación en el mismo por las razones previamente indicadas.

4.4.5. BELGICA

Los consumidores de la UE son cada vez más conscientes y se interesan por el valor nutricional de lo que comen y el impacto medioambiental del producto, pero cada vez más dan importancia a la comodidad de preparación.

Juan Vieities, presidente de Eurothon, tras un análisis en profundidad de los motores del mercado, también se centró en la importancia del envase del producto, que hoy en día desempeña un papel destacado a la hora de captar la atención del comprador. Por ello, cada vez aparecen más en los envases los logotipos de certificación de sostenibilidad y las referencias claras e inmediatas a los beneficios para la salud. Según la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA) (2019) para el año del 2018, el sector de la acuicultura tuvo un crecimiento del 7,4%, esto se dio debido al incremento de las exportaciones entre ellos: Alemania, España, Bélgica, entre otros. El Ecuador se ha convertido en un importante exportador de atún a nivel mundial, teniendo así la mayor flota de cerco en el Océano Pacífico oriental, esto ha contribuido a tener una mayor captura y por ende una mayor producción de enlatados.

Derechos de aduana ^①

Por producto 1604142100 - Barrilete preparado o conservado, entero o en trozos, en aceite vegetal (exc. picado)
Exportado desde **Ecuador** a **Bélgica**
Año arancelario: **2022 (HS Rev.2022)**
Fuente: ITC (Mapa de Acceso al Mercado)

Régimen arancelario ^①	Arancel aplicado ^①	extensión EAV ^①	Nota
Derechos NMF (aplicados) ^②	24%	24%	
Arancel preferencial para Ecuador ^③	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial [▲]

Información del acuerdo	Reglas de origen	Certificado de origen
NOMBRE TLC, CAN-UE EN VIGOR ^① 2017-01-01 TIPO Acuerdo de libre comercio ALCANCE Plurilateral, Grupo-Grupo ESTADOS MIEMBROS ^① Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, European Union, Perú	<ul style="list-style-type: none">  Capítulo Sobre Reglas De Origen  Texto Completo Del Acuerdo  Normas De Origen Por Productos Especificos  Notificación De La OMC 	<ul style="list-style-type: none">  Certificado De Origen

Ilustración 28: Derechos de aduana para la partida 16041421 en Bélgica

En Bélgica, los proveedores que han presentado un crecimiento positivo en las exportaciones del producto a este mercado en los años 2017 al 2021 son: España, Filipinas, Nueva Guinea y Ghana. Podemos apreciar que Ghana, Filipinas y Nueva Guinea han tenido un crecimiento anual superior al 100% en parte también representa un aumento de demanda del producto.

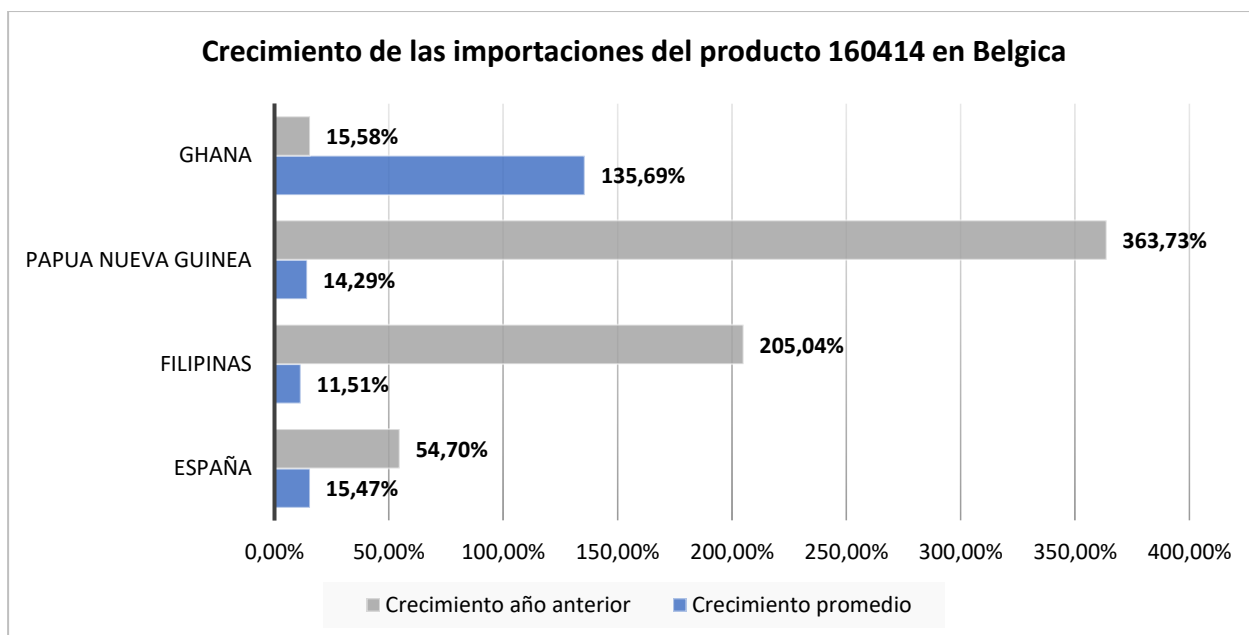


Ilustración 29: Crecimiento de las importaciones del producto 160414 en Bélgica

La participación de Ecuador en el mercado belga ha sido mayor al 8% y este se posicionó en el año 2021 como el quinto proveedor principal de este destino. La variación en el crecimiento del producto ecuatoriano es negativa, sin embargo, el mercado en general refleja una tendencia al aumento en las importaciones, esto nos permite seguir explorando este mercado.

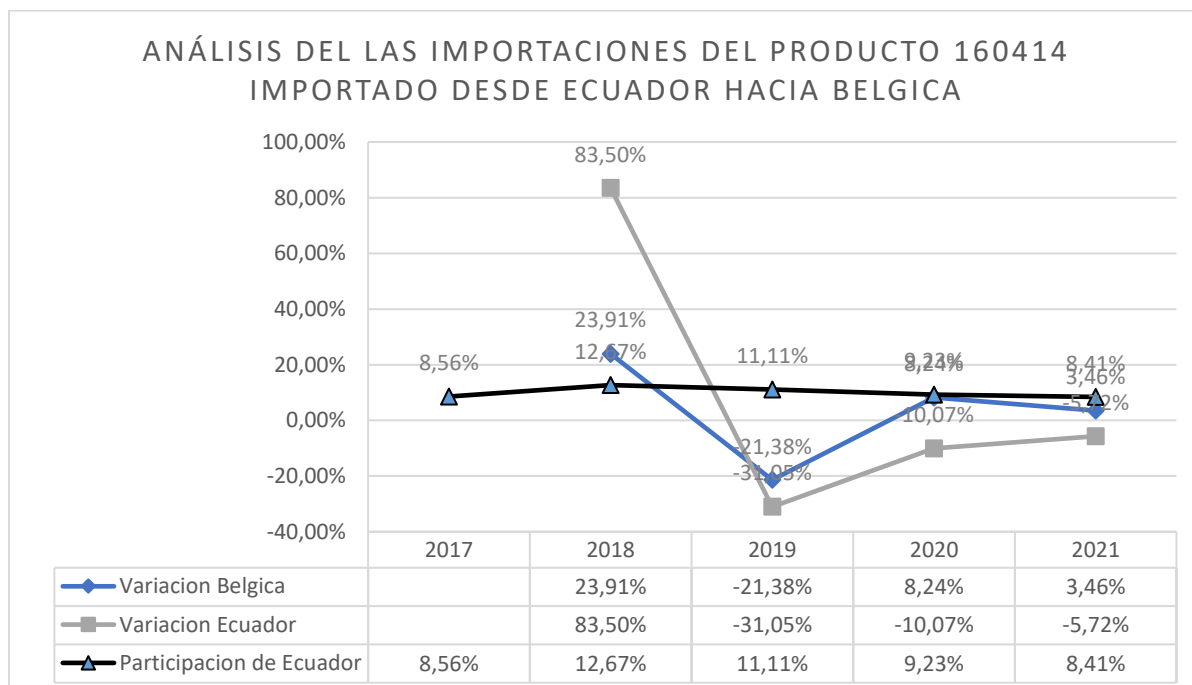


Ilustración 30: Análisis de las importaciones del producto 160414 importado desde Ecuador a Bélgica

4.4.6. VENEZUELA

En Venezuela se estima 2 kilos per cápita anuales de atún en conserva en sus diferentes presentaciones, el producto se lo puede encontrar en combinación con aceite vegetal, de oliva, vegetales, en tomate, ahumado, filetes de atún, en agua. Es un alimento versátil que se puede emplear para preparar desayunos, almuerzos, dips y la cena.

Perfil del consumidor, hábitos de consumo y motivos de compra

- Los consumidores optan por atún en conservas, por la calidad, sabor y precio.
- Producto fácil de preparar y servir en compañía de otros alimentos.
- Producto de fácil accesibilidad.
- La presentación más buscada es la conserva de atún en agua.
- El producto es rico en Omega3 y bajo en aditivos. Nuevas tecnologías o novedades en la presentación y comercialización
- Las conservas de atún las presentan en combinación con diferentes tipos de alimentos, pastas y salsas.
- Desarrollo de nuevas estrategias de distribución para así garantizar el abastecimiento en los puntos de venta.
- Estrategias de publicidad enfocadas a la familia.
- Difusión a través de redes sociales (Facebook, Twitter, Blogs).

Notar que también contamos con una preferencia arancelaria, el tema aquí principal es la inestabilidad política, la forma de pago que se negocie y las restricciones de su mercado.

Derechos de aduana ^①

Por producto 1604141010 – Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado; Pescado entero o en trozos excepto el pescado picado: Atunes listados y bonitos (sarda spp.): Atunes: Acondicionados para la venta al por menor en latas o envases similares

Exportado desde **Ecuador a Venezuela (República Bolivariana de)**

Año arancelario: **2021 (HS Rev.2017)**

Fuente: ITC (Mapa de Acceso al Mercado)

Régimen arancelario ^①	Arancel aplicado ^①	extensión EAV ^①	Nota
Derechos NMF (aplicados) [Ⓜ]	20%	20%	
Arancel preferencial para países de la CAN [Ⓜ]	0%	0%	Detalles del acuerdo comercial ▲

Información del acuerdo	Reglas de origen	Certificado de origen
NOMBRE Acuerdo de Cartagena EN VIGOR ^① 1969-10-16 TIPO Acuerdo de libre comercio ALCANCE Plurilateral,Pais-Pais ESTADOS MIEMBROS ^① Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela (República Bolivariana de)	Capítulo Sobre Reglas De Origen Texto Completo Del Acuerdo	

Ilustración 31: Derechos de aduana para la partida 16041410 en Venezuela

El mercado venezolano presenta tendencias de crecimiento en las importaciones de producto 160414, sin embargo, en un análisis a detalle de las importaciones del producto con respecto al crecimiento promedio sus principales proveedores serían Italia y Portugal, sin embargo, en el último año de análisis muestran una caída en las importaciones de este producto.

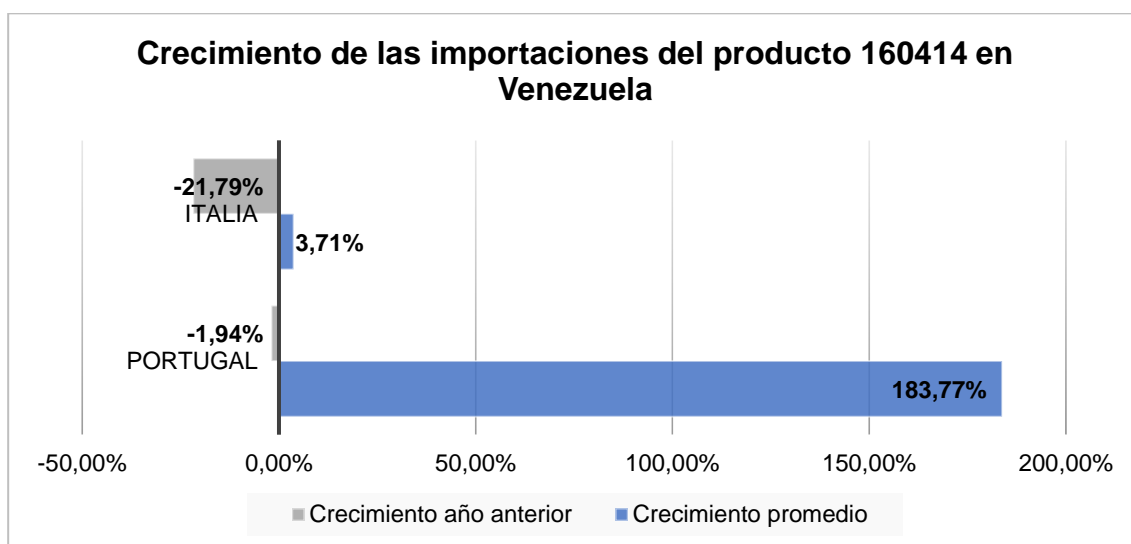


Ilustración 32: Crecimiento de las importaciones del producto 160414 en Venezuela

Podemos notar que la variación de importaciones en general de Venezuela varía aproximadamente a la par de las importaciones desde Ecuador y esto se debe a que el principal proveedor actualmente de este producto es Ecuador con una participación anual superior al 94%. Estadísticamente el crecimiento promedio de las importaciones provenientes de Ecuador es inferior al promedio global de Venezuela, no obstante, el

crecimiento anual de nuestras importaciones va en aumento, lo que nos permite seguir explotando este mercado que presenta una gran aceptación del producto ecuatoriano.

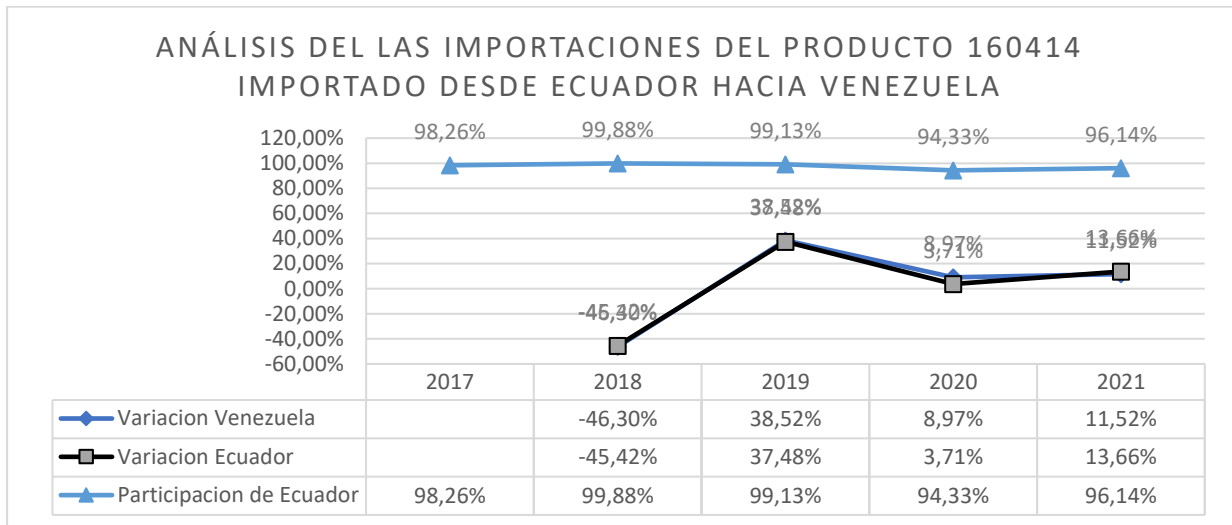


Ilustración 33: Análisis de las importaciones del producto 160414 importado desde Ecuador a Venezuela

4.5. Requisitos de importación

4.5.1. Certificaciones de importación en mercados potenciales

A continuación, se mencionarán las principales certificaciones necesarias para exportar conservas de atún para los mercados mencionados potenciales.

➤ **BRC**

La certificación BRC es un estándar de seguridad alimentaria internacional, que es solicitado por proveedores de alimentos de la Unión Europea y el Reino Unido. Dentro de esta norma, se debe cumplir una serie de normas y requisitos que garanticen la producción de alimentos, higiene y fabricación.

➤ **IFS (International Food Standard)**

Esta es una de las certificaciones requeridas en Alemania, que busca asegurar la calidad y seguridad de los procesamientos de alimentos. Esta norma es demandada para establecer sistemas de gestión de calidad y seguridad alimentaria, que incluyen leyes de HACCP.

➤ **Sistema HACCP**

Este sistema permite garantizar la gestión de Inocuidad Alimentaria basados en el control de puntos críticos. Para obtener dicha certificación, es importante identificar si existen peligros potenciales en los ingredientes, procesos de producción, procesos de higiene, que pueden provocar contaminación.

➤ **ISO 22000**

La certificación ISO 22000 es una norma internacional que permite garantizar la inocuidad de alimentos, y que se rigen bajos los requisitos de gestión de Inocuidad Alimentaria para empresas en todo el mundo. Esta norma establece requisitos y parámetros para mejorar el rendimiento y proceso de toda la cadena alimentaria.

4.5.2. Documentación de importación en mercados potenciales

En los mercados potenciales requieren documentación como:

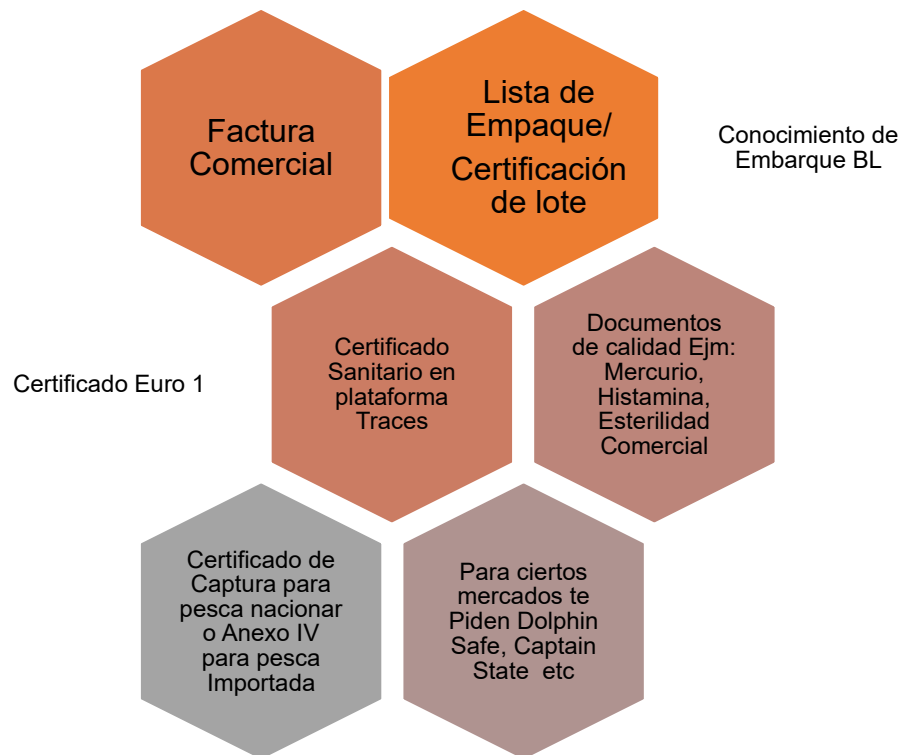


Ilustración 34: Requisitos de importación

NOTA:

- Para mercados como (Venezuela, Chile) no se necesitan Certificado de Captura ni Anexo IV solo aplica para países europeos, también el documento sanitario se emite en la VUE no en la plataforma traces.
- Chile te pide un documento llamado CAOL (Certificado de Acreditación de Origen Legal) para el ingreso a su país.
- El certificado de Origen de Chile y Venezuela lo Puedes Solicitar en Instituciones como Fedexpor, SRP (Subsecretaria de Recursos Pesqueros) y las Cámaras respectivamente.
- Dependiendo del destino pueden solicitar documentos adicionales, pero los principales son Factura, documento de embarque, Sanitario, Origen, algún documento de calidad, como adicionales pueden surgir fichas técnicas, reportes de embarque, libre venta, certificaciones Etc.

4.5.3. Requisitos específicos de importación en Estados Unidos

Debe obtener una aprobación de la FDA es necesario cumplir una serie de requisitos concernientes a la buena práctica de esterilización de productos enlatados, tanto de baja acidez como acidificados.

1. Identifique la acidez de su tipo de producto

La identificación del tipo de acidez de su producto tiene relevancia para la FDA, ya que, de eso depende el tipo de formulario que necesitará para su registro.

2. Obtenga un Registro de Establecimiento de Alimentos Enlatados

La FDA de Estados Unidos requiere que las empresas de alimentos enlatados, con sellados asépticos, acidificados o de baja acidez obtengan el Registro de Establecimiento de Alimentos Enlatados (FCE). De esta forma, se le otorgará un número que lo identificará como envasador de alimentos enlatados registrado, que se denota en inglés FCE# (Food Canning Establishment Number).

3. Presentar el “archivo de proceso” ante la FDA

El archivo de proceso es un documento explicativo del tipo de proceso que se aplica para enlatar ciertos alimentos. Se debe presentar un archivo de proceso por cada alimento sujeto a esta regulación. De esta forma, se le asignará un “Identificador Único de Presentación” (SID). El SID es un número típico asignado a una familia de productos que requieren un proceso determinado.

4. Solicitud de información técnica

Los agentes de la FDA se pondrán en contacto con usted para solicitarle información técnica adicional del proceso, es una forma de conocer un poco más su método de trabajo.

4.6. Análisis PESTEL

Con la información previamente recopilada y analizada de los países potenciales de exportación, y según el crecimiento anual del producto en el país de destino, los países con mayor potencial de exportación de la selección previa son: Bélgica y Polonia

En el presente apartado expondremos un análisis de las variables macroeconómicas para estudiar en estos mercados y de esta manera prevernos a variables que pudieran afectar o explotar variables que pudieran beneficiar nuestra incursión en el mismo con la oferta inicialmente propuesta.

4.6.1. Análisis PESTEL Bélgica

➤ Factores Políticos:

Bélgica es una monarquía constitucional federal en la que el rey es el jefe del Estado y el primer ministro, el jefe del Gobierno en un sistema multipartidista. Los poderes de decisión no están centralizados, sino que se reparten entre tres niveles de gobierno: el Gobierno Federal, tres comunidades lingüísticas (de lengua flamenca, francesa y alemana) y tres regiones (Flandes, Valonia y Bruselas-Capital). Si bien desde el punto de vista jurídico todas son iguales, tienen asignadas competencias y responsabilidades en diferentes ámbitos. Bruselas es, junto con Luxemburgo capital y Estrasburgo, una de las tres sedes oficiales de las instituciones europeas.

➤ Factores Económicos:

La tasa de inflación en Bélgica ha oscilado entre el -0,1% y el 12,8% en los últimos 61 años. Se ha calculado una tasa de inflación del 2,4% para 2021.

Durante el período de observación de 1960 a 2021, la tasa media de inflación fue del 3,5% anual. En conjunto, el aumento de los precios fue del 677,24 %.

En febrero de 2023, la tasa de inflación interanual con respecto al mismo mes del año anterior fue del 6,6%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Bélgica, en 2022, fue de 47.250 € euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 17 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita.

Bélgica se encuentra en el 46º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Las ventajas comerciales de Bélgica derivan de su ubicación céntrica geográfica y de su capacidad de obras altamente especializada, además de la sociedad multilingüe y productiva. La mayor parte del comercio belga es con otros países de la UE. A causa de ello, Bélgica desea diversificar y expandir sus oportunidades de comercio con países fuera de la UE.

➤ Factores Sociales:

Bélgica tiene una población de 11.631.136 personas, se encuentra en la posición 81 de la tabla de población, compuesta por 196 países y tiene una alta densidad de población, con 381 habitantes por Km². Su capital es Bruselas y su moneda euros.

En términos de empleo, alrededor del 65% de las personas de 15 a 64 años de edad en Bélgica tienen un empleo remunerado.

La esperanza de vida al nacer en Bélgica es de casi 82 años, un año más que el promedio de la OCDE de 81 años. Una esperanza de vida más alta por lo general se relaciona con un mayor gasto en atención a la salud por persona, aunque en esta cifra intervienen muchos otros factores, como los estándares y estilos de vida, la educación y el medio ambiente

➤ **Factores Tecnológicos:**

En la actualidad, el 80 % de los belgas realiza compras a través de internet. En la región de Flandes (de habla flamenca) existen 5,2 millones de compradores en línea, mientras que en Valonia (francófonos) hay 2,9 millones. Esta división de áreas es muy relevante para los vendedores online, sobre todo por el idioma en el que las empresas presentan sus páginas web y ofrecen el posterior servicio al cliente a través de emails, chats o teléfono.

Con respecto a la edad de los compradores, el E-commerce report de Bélgica muestra que el 23% de ellos tienen entre 50 y 64 años y el 19%, entre 40 y 49 años. Esto supone que casi el 60% de los compradores online en Bélgica tienen más de 40 años. Las redes sociales están fuertemente implantadas en Bélgica, con un 80,86 % de usuarios activos en alguna red social en 2019. Más del 50 % de la población dispone de una cuenta activa en Facebook, siendo los jóvenes profesionales a partir de 25 años y adultos hasta 55 los principales usuarios. Por otro lado, LinkedIn es la red que más crece.

➤ **Factores Ecológicos:**

Bélgica se esfuerza mucho por preservar el medio ambiente y el estado ecológico de su país.

Bélgica es miembro de acuerdos internacionales relativos a la contaminación del aire y del agua, biodiversidad, protección de la capa de ozono y control climático, especies en peligro de extinción, residuos peligrosos y humedales.

Suecia, Finlandia, Países Bajos y Bélgica unen sus fuerzas para estimular las ventas de productos ecológicos. El 1 de febrero, los cuatro países europeos iniciarán juntos un proyecto que incluye una campaña de consumo con el objetivo de aprender unos de otros y aumentar el impacto en el crecimiento ecológico. Este proyecto pretende estimular las ventas de productos ecológicos mediante el uso de “nudges”, es decir,

ajustes sutiles en el supermercado, para influir en el comportamiento del consumidor y ayudarlo inconscientemente en su elección, en el momento y el lugar de la compra. Además de la campaña de nudging en los supermercados, este proyecto pretende aumentar el conocimiento y la confianza en la etiqueta ecológica de la UE (Euro Hoja), que también es un factor importante en el comportamiento de compra de los productos ecológicos.

➤ **Factores Legales:**

Las filiales o sucursales son las formas de negocio más comunes utilizadas para establecer una entidad en Bélgica.

A pesar de que en Bélgica se reconocen diez tipos diferentes de entidades legales, las más comunes son la sociedad pública de responsabilidad limitada (NV/SA) y la sociedad privada de responsabilidad limitada (BVBA/SPRL).

4.6.2. Análisis PESTEL Polonia

➤ **Factores Políticos:**

El tipo de régimen es la República parlamentaria la cual indica que la formación del gobierno está cimentada en una asamblea o sistema de asambleas en cuya base hay un principio representativo que determina los criterios de su composición y su permanencia depende del consentimiento de la mayoría parlamentaria.

El sufragio se permite para ciudadanos polacos a partir de los 18 años de edad. Su actual jefe de estado es el presidente Andrzej DUDA (electo desde el 6 de agosto de 2015) y el jefe de gobierno es el primer ministro Mateusz MORAWIECKI (electo desde el 11 de diciembre de 2017); sus Viceprimeros ministros son Piotr GLINSKI (electo desde el 16 de noviembre de 2015), Jacek SASIN (electo desde el 15 de noviembre de 2019), Henryk KOWALCZYK (electo 26 de octubre de 2021) y Mariusz BLASZCZAK (electo desde el 22 de junio de 2022) y el gabinete es el Consejo de Ministros propuesto por el primer ministro

➤ **Factores Económicos:**

Actualmente la economía europea se encuentra diversificada y de alto crecimiento, el COVID-19 condujo a la primera recesión en casi 3 décadas, aunque pequeña, es miembro de la UE y la OTAN; su propósito es reforzar las relaciones con EE.UU.;

tiene una concentración económica en la región occidental; en su fuerza laboral presenta un envejecimiento de la mano de obra; tiene una deuda creciente.

Su PIB real fue de \$1,318 billones aproximadamente en el 2021. La tasa de crecimiento del PIB real fue del 6.85% aproximadamente en el 2021 encontrándose en el puesto 61 a nivel mundial y su PIB real per cápita fue de \$34,900 aproximadamente en el 2021. La tasa de inflación es del 5.06%

Su industria se dedica a la construcción de maquinaria, hierro y acero, minería del carbón, productos químicos, construcción naval, procesamiento de alimentos, vidrio, bebidas, textiles. Su tasa de desempleo fue del 3,37 % en el 2021 y el 15.4% de su población en el 2018 se encuentra por debajo del nivel de pobreza en el país.

Sus exportaciones en el año 2021 fueron de \$411,621 mil millones las cuales comprenden, entre otros artículos, automóviles y partes de vehículos, asientos, muebles, baterías eléctricas, computadoras. Mientras que sus importaciones en el mismo año fueron de \$380,699 mil millones las cuales comprenden automóviles y partes de vehículos, petróleo crudo, medicamentos envasados, equipos de radiodifusión, maquinaria/partes de oficina

➤ **Factores Sociales:**

Su población consta de 37,991,766 habitantes aproximadamente en el año 2023. La nacionalidad es polaco o polaca, sin embargo cohabitan con otras nacionalidades como silesio, alemán, ucraniano, entre otros minoritarios. El idioma oficial es el polaco.

En cuanto a religión la mayoría son Católicos (incluye católicos romanos y otros católicos), ortodoxos (casi todos son polacos ortodoxos autocéfalos), protestantes, entre otras minoritarias.

➤ **Factores Tecnológicos:**

el mercado de telecomunicaciones liberalizado ha experimentado un desarrollo considerable en los sectores de banda ancha y telefonía móvil; el entorno regulatorio ha alentado la competencia en el mercado, en parte al alentar a los operadores a asegurar el espectro y también al garantizar el acceso a la infraestructura de cable y fibra; el mercado móvil en los últimos años se ha caracterizado por la rápida extensión de las redes LTE y el desarrollo de servicios de datos móviles basados en espectro recién liberado y reasignado; Los intentos del regulador de subastar espectro en una variedad de bandas se han retrasado, y el espectro en el rango de 3,4-3,8 GHz

adecuado para 5G se suspendió hasta finales de 2021 como resultado del brote de Covid-19 y los cambios legislativos (2021)

La televisión pública estatal opera 2 canales nacionales complementados por 16 canales regionales y varios canales de nicho; entidades de propiedad privada operan varias redes de televisión nacionales y una serie de canales de interés especial; muchos canales de propiedad privada que transmiten localmente; aproximadamente la mitad de todos los hogares están conectados a sistemas de televisión por satélite o por cable que brindan acceso a redes de televisión extranjeras; la radio pública estatal opera 5 redes nacionales y 17 estaciones de radio regionales; 2 redes de radio nacionales de propiedad privada, varias estaciones comerciales que transmiten a varias ciudades y muchas estaciones de radio locales de propiedad privada (2019)

➤ **Factores Ecológicos:**

El menor énfasis en la industria pesada y la mayor preocupación ambiental por parte de los gobiernos poscomunistas han mejorado el medio ambiente; la contaminación del aire sigue siendo grave debido a las emisiones de la quema de carbón de baja calidad en los hogares y de las centrales eléctricas de carbón; la lluvia ácida resultante causa daños a los bosques; la contaminación del agua de fuentes industriales y municipales es un problema, al igual que la eliminación de desechos peligrosos

➤ **Factores Legales:**

La rama Judicial está compuesta por la Corte Suprema o Sad Najwyzszy (compuesto por el primer presidente de la Corte Suprema y 120 jueces organizados en lo penal, civil, laboral y de seguridad social, y apelaciones extraordinarias y salas de asuntos públicos y disciplinarias); Tribunal Constitucional (consta de 15 jueces, incluido el presidente y el vicepresidente de la corte)

También cuenta con tribunales subordinados que son los tribunales administrativos; tribunales militares; tribunales locales, regionales y de apelación subdivididos en tribunales militares, civiles, penales, laborales y de familia

Polonia acepta la jurisdicción obligatoria de la Corte Internacional de Justicia con reservas; también acepta la jurisdicción de la Corte Penal Internacional.

Su sistema legal se basa en el sistema de derecho civil; revisión judicial de actos legislativos, administrativos y otros actos gubernamentales. Las sentencias de derecho constitucional del Tribunal Constitucional son firmes.

5. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de investigación de mercados hemos podido realizar un análisis tanto de las exportaciones de nuestro país como el nivel de importación de varios países potenciales para enfocar la exportación del producto.

Este estudio lo hemos realizado tanto a nivel de cifras como a nivel de preferencias del consumidor y hemos podido entender que cada país tiene su propia tendencia de consumo, preferencias arancelarias en base a los acuerdos comerciales y restricciones de importación.

También concluimos en que para ingresar a un mercado nuevo con un producto existente debemos añadirle un valor adicional, convertir una propuesta tradicional en un producto innovador en base a las exigencias del consumidor. Con ello no solo posicionamos nuestro producto, sino que también generamos una nueva tendencia la cual invita al mercado nacional a generar valor al producto actualmente exportado en forma natural para que sea también exportado como nuevo producto transformado, cumpliendo con los estándares del mercado extranjero.

Por último, con el análisis PESTEL hemos podido indagar en otros factores que afectan de manera indirecta la comercialización o aceptación del producto en el mercado de destino, ya sea por la economía, la política, el marco legal, entre otros. Debemos considerar todas las variables que afecten al entorno de destino para analizar el ingreso a un mercado extranjero.

6. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para la directiva de la empresa para la cual hemos elaborado el presente estudio tenemos que:

El mayor potencial de exportación del producto en análisis se encuentra en España, Estados Unidos, Chile, Polonia, Bélgica y Venezuela, sin embargo, el mayor potencial para exportar dicho producto se concentra en Polonia y Bélgica, con un crecimiento anual superior al 90% lo que los convierte en los mercados más atractivos para iniciar un nuevo proceso de exportación.

Por otra parte países como Venezuela, que demandan nuestro producto en mayor cuantía, necesitan mejorar su situación política y económica para poder tener la confianza de entablar negociaciones con ellos. Estados Unidos debe establecer un acuerdo de preferencias para que el atún ecuatoriano sea más competitivo. Países como España y Chile presentan un crecimiento positivo, pero en menor cuantía a los mercados seleccionados, sin embargo, no se descarta el ingreso a estos mercados ya que existe la demanda del producto ecuatoriano.

El enfoque del producto debe ser entorno a la comida saludable, ya que la tendencia actual de consumo en el mercado se enfoca a esta modalidad debido a que el consumidor quiere mantener una dieta saludable por deporte o por salud ya que en el entorno actual, las defensas del ser humano deben ser las adecuadas para la supervivencia contra enfermedades de carácter contagioso como el Covid-19. A su vez, la empresa debe ofertar una propuesta innovadora en base a las sugerencias indicadas debido a que tienen una buena aceptación en el mercado según la encuesta realizada.

7. ANEXOS CASO I

7.1. Resultados de encuesta

1.- Edad: de los 233 encuestados, el 51.50% eran personas de edad media (entre 31-49 años), seguidos de personas jóvenes 36.05% (entre 19-30 años), adultos 9.01% (entre 50-65 años) y el 3.44% restante está entre menores de edad y adultos mayores.

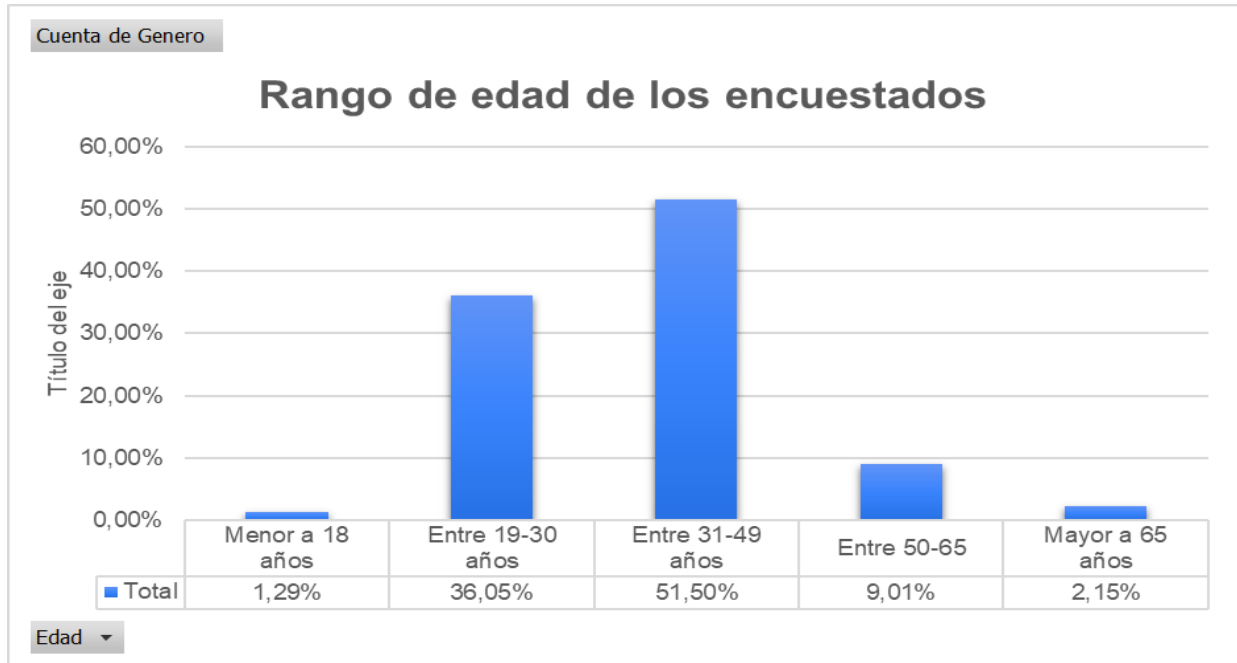


Ilustración 35: Grafica de resultados pregunta 1

2.- Género: el 66% de los encuestados eran mujeres mientras que el 34% varones.

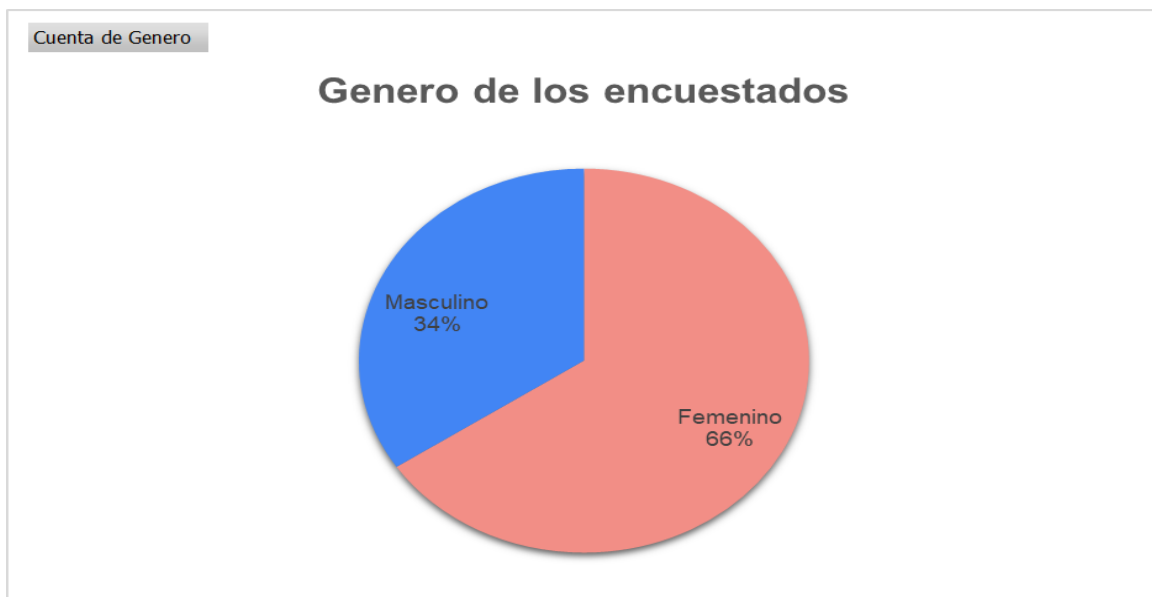


Ilustración 36: Grafica de resultados pregunta 2

3.- Ciudad de los encuestados: realizamos encuestas a personas tanto del continente americano como europeo y asiático, teniendo una concentración de resultados en el continente americano, exactamente en las ciudades de Guayaquil y Manta con un 46.78% y 32.19% respectivamente.

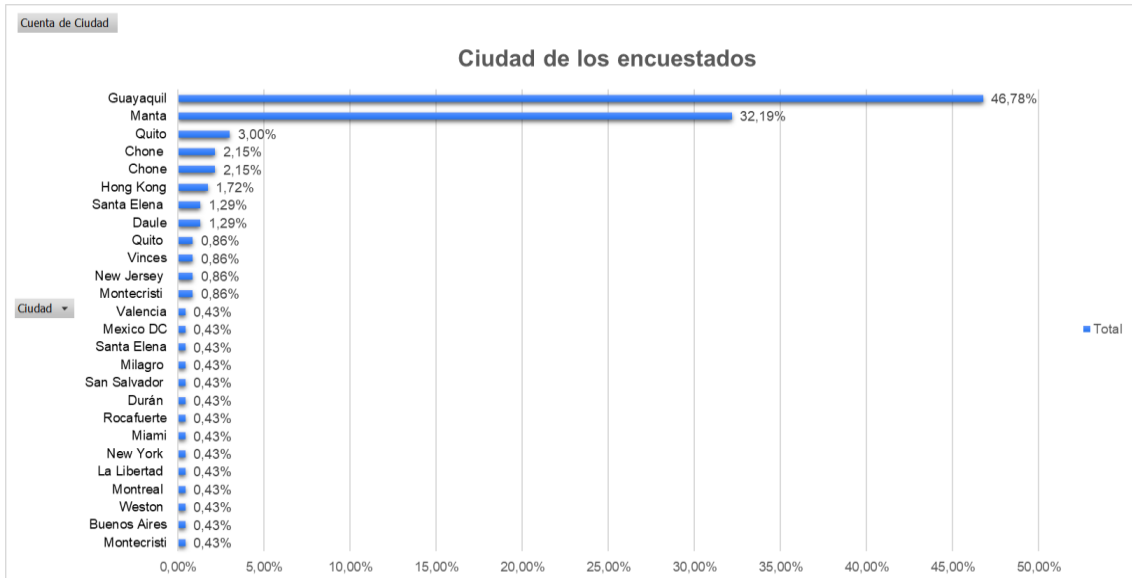


Ilustración 37: Grafica de resultados pregunta 3

4.- Sabores de nuevas conservas: según nuestros encuestados, debemos apuntar a 3 sabores estrella que son:

- Conserva de atún en aceite de girasol con albahaca (30,04%)
- Conserva de atún en aceite de oliva con ajo, laurel, tomillo (20,17%)
- Conserva de atún en salsa de ají de tomate de árbol (19,31%)

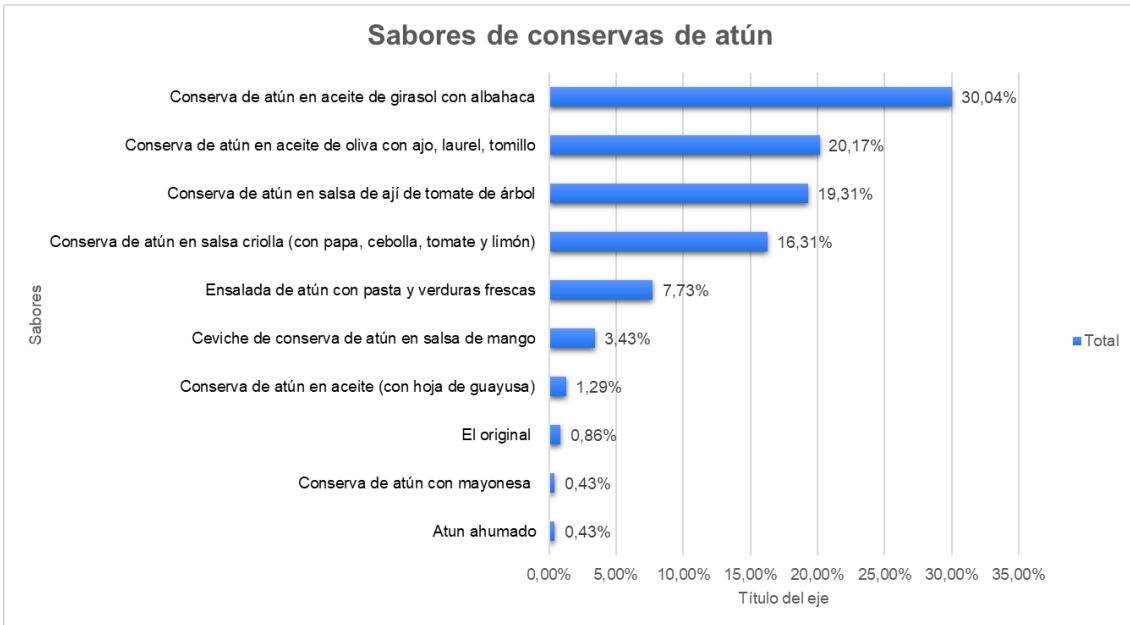


Ilustración 38: Grafica de resultados pregunta 4

5.- Snack como acompañante del atún: como un adicional preguntamos a nuestros encuestados si les gustaría que el empaque de atún tuviera una presentación que incluya un snack para degustar con el atún, a lo que el 82.40% respondió que si.



Ilustración 39: Grafica de resultados pregunta 5

6.- Variedad de snacks de preferencia: para los encuestados que respondieron que sí a la pregunta previa, tenemos que los snacks con mayor aceptación son: chifle (36.98%), tostitos (31.77%) y galletas (17.19%)

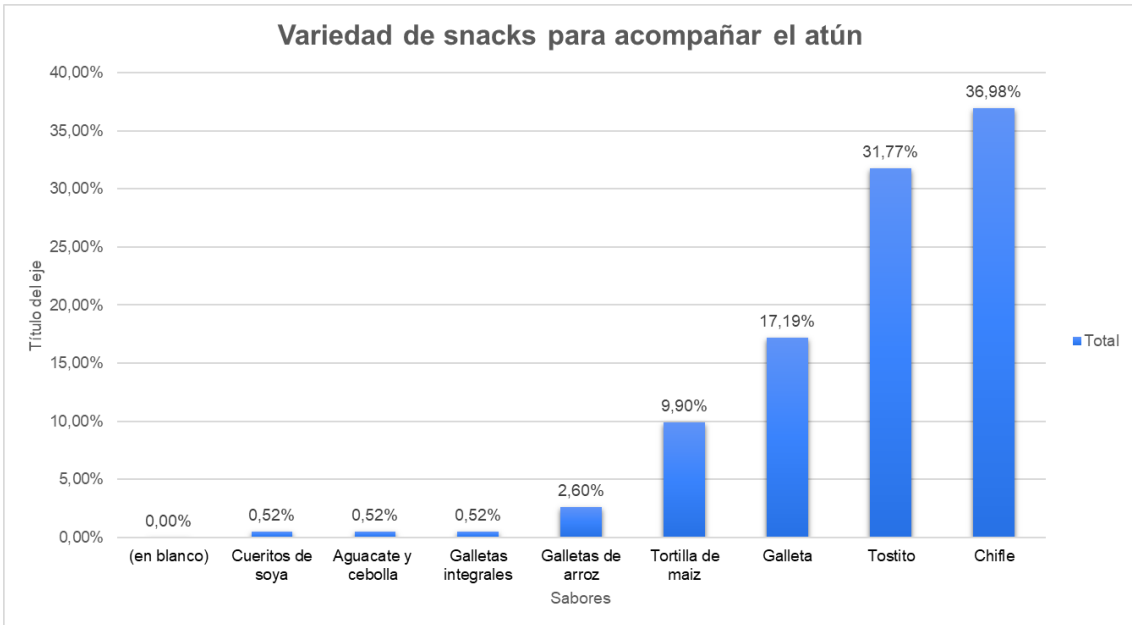


Ilustración 40: Grafica de resultados pregunta 6

7.- Tipo de presentación: nuestros encuestados prefieren la presentación en lata con un (68%) de aceptación a la presentación pouch (30%) o vidrio (2%)

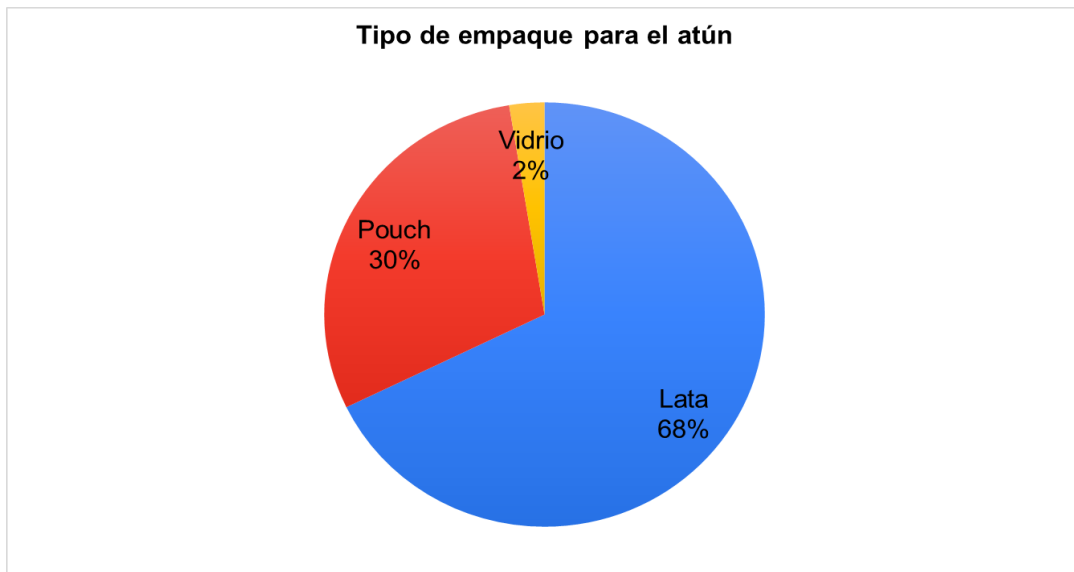


Ilustración 41: Grafica de resultados pregunta 7

- ❖ Artículo portal ESPACIO FOOD SERVICE, 2021: “Chile ingresó durante el 2021 al top ten de las exportaciones mundiales del Ecuador”

<https://www.espaciofoodservice.cl/chile-ingreso-durante-el-2021-al-top-ten-de-las-exportaciones-mundiales-del-ecuador/>

- ❖ Reporte PROECUADOR, 2017: “atún en conserva en Venezuela”

<https://silo.tips/download/atun-en-conserva-en-venezuela-parte-uno-informacion-de-mercado#>

- ❖ Artículo PROECUADOR, 2019: “Polonia incrementa sus importaciones de atún en conserva proveniente de Ecuador”

<https://www.proecuador.gob.ec/polonia-incrementa-sus-importaciones-de-atun-en-conserva-proveniente-de-ecuador/>

- ❖ Artículo LAWi, 17 de marzo del 2020: “Análisis PEST de Polonia”

<https://paises.leyderecho.org/analisis-pest-de-polonia/>

CASO II

1. INTRODUCCION

Nuestra propuesta actual de producto se basa en la exportación de conservas de atún ecuatoriano resaltando los sabores de la cocina tradicional local con un enfoque saludable y los mercados potenciales seleccionados gracias a un análisis estadístico previamente realizado son España, Estados Unidos, Chile, Polonia y Bélgica. En esta propuesta de marketing vamos a enfocarnos en España, ya que, según nuestra investigación observamos un alto nivel de crecimiento en el consumo de conservas de atún en los últimos años.

La introducción de nuestro producto a este mercado internacional engloba procesos como producción, logística, promoción y comercialización; analizaremos la diversidad cultural, económica, idioma, política, entre otras variables que pueden afectar la aceptación del mismo en el mercado seleccionado.





Examinar estas variables previo a la internalización del producto nos permitirá una mejor introducción en el mercado español y reaccionar correctamente ante los cambios en los mismos logrando identificar oportunidades de mejora y/o adaptación del producto que ofertamos.

2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Definir el modelo de negocio para proponer una estrategia de marketing internacional para la exportación de conservas de atún ecuatoriano TUNNIST a España.

2.2. Objetivos Específicos

-  Elaborar el perfil del Buyer Persona del consumidor español
-  Identificar la diferenciación y posicionamiento del producto en el mercado español
-  Preparar el Plan de Marketing Internacional para la exportación de las conservas de atún a España
-  Definir un modelo de Negocio que permita la internacionalización de las conservas de atún en el mercado destino seleccionado.

3. BUYER PERSONA

La primera etapa del Inbound Marketing es la investigación del buyer persona, es decir, definir cuál será el perfil de nuestro cliente o grupo de clientes ideales para conocer sus gustos y preferencias a modo de poder identificar si nuestra propuesta de producto es aceptable o requiere una adaptación dependiendo del lugar de destino. Para definir el perfil del consumidor español, hemos tomado como referencia principal la información encontrada en el Informe del consumo alimentario en España 2022 (Gobierno de España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022) y un artículo para Euromonitor de Simona Bernatonyte (Bernatonyte, 2022) que hace referencia a las tendencias de consumo en Europa. Por lo anteriormente indicado, el perfil del consumidor español sigue a continuación:

- ✚ Información Personal:
 - Localización: España, ciudades como Castilla La Mancha, Castilla y León, Galicia, y el Principado de Asturias, entre otras¹⁹.
 - Edad: todas las edades, pero más aceptación tiene en personas mayores a 50 años
 - Estado civil: parejas con hijos mayores, parejas adultas sin hijos y retirados.
 - Situación económica: clase socioeconómica alta y media alta
- ✚ Información Profesional
 - Trayectoria laboral: con trayectoria laboral que le permita tener ingresos para comprar alimentos saludables
 - Su trabajo: no especificado
- ✚ Intereses y Hobbies:
 - Preferencias: productos con beneficios para la salud con valor añadido²⁰.
 - Practica deportes: no especificado
- ✚ Metas y desafíos

¹⁹ Acorde con la investigación del gobierno español, en su informe del 2022 recalca que estas ciudades son las que más consumen pescado fresco.

²⁰ Según declaraciones de Bernatonyte en su artículo para Euromonitor:., “La competencia con diferentes alegaciones de valor añadido también se percibe en grandes categorías como la alimentación infantil”.

- Objetivos de vida: alimentación saludable, costos accesibles; conveniencia, practicidad y ahorro de tiempo en la preparación de alimentos dentro de casa
- Obstáculos en su vida: con la vuelta a la normalidad deben pasar tiempo fuera de casa y no tienen tiempo para la preparación de alimentos. Adicional, el incremento en los precios de los suministros para el hogar, como es la luz, el gas o los combustibles



Comportamiento

- Como es después del trabajo: pasa tiempo con amigos, en celebraciones, viendo deportes, están de compras.
- Dispone de tiempo libre: casi no por el trabajo, por tanto, opta por la alimentación fuera de casa ²¹ en lugar de cocinar
- Que redes utiliza para informarse antes de comprar: consulta online
- Cuáles son sus referentes: su entorno de consumo o matriz social
- Le gusta informarse por su cuenta: se preocupa por informarse de las características del producto a través del etiquetado.



Mayores Temores

- Que le asusta: seguridad alimentaria ²² y las preocupaciones ambientales.
- Ese temor puede ser solucionado con nuestro producto: claro, ya que es una propuesta saludable para el consumidor europeo cuyo temor en los últimos años gira entorno a temas de salud.



Nuestro Producto

- Como resuelve la necesidad del consumidor: el consumidor europeo busca productos saludables y el atún aporta beneficios para la salud y es de fácil y rápida preparación ya que se encuentra listo para el consumo directo o acompañado.

²¹ Según el informe de consumo alimentario en España 2022: *“La alimentación fuera de los hogares se ha recuperado durante el año 2022. Los individuos aumentan su confianza, así como el consumo extradoméstico con respecto al año 2021”*

²² Según declaraciones de Bernatonyte en su artículo para Euromonitor: *“...la popularidad de las declaraciones orgánicas aumentó debido a múltiples escándalos alimentarios que aumentaron las preocupaciones sobre la seguridad alimentaria.”*

- Que ventaja tenemos sobre otros productos: el atún ecuatoriano es muy apetecible en la cocina europea por su calidad y nuestra propuesta de sabores nos destaca de la competencia
- Que hace que seleccione nuestro producto: aporta con beneficios para la salud, tiene un valor agregado que es la variedad de sabores junto con un snack saludable, el país de origen, el beneficio arancelario, la calidad del atún

4. DIFERENCIACION Y POSICIONAMIENTO

Tenemos cinco dimensiones entre las cuales nuestro producto puede diferenciarse contra la competencia, entre las cuales están:

Producto

- Los productos que estamos ofertando con valor añadido son los siguientes: Conserva de atún en aceite de girasol con albahaca / Conserva de atún en aceite de oliva con ajo, laurel y tomillo / Conserva de atún en salsa de ají de tomate de árbol. Acompañado con un snack como chifle, tostito o galletas.

Servicio

- Desde el portal web de la empresa, el cliente potencial en el extranjero, puede iniciar la negociación de compra/consulta de/los productos ofertados.
- También puede iniciar contacto mediante las redes sociales donde el personal a cargo solicitará información más específica del cliente para iniciar un mejor acercamiento.

Personal

- El equipo de ventas de la empresa está capacitado tanto en el área de negociación como en el área de conocimiento del producto y servicio al cliente, lo cual permitirá atender de manera oportuna sus requerimientos y necesidades.

Canal

- El objetivo es la venta al distribuidor y que este a su vez, haga llegar el producto a los supermercados en España. (Ver mayor detalle en apartado Plazas.)

Imagen

- Se busca posicionar el producto mediante buenas campañas de publicidad e incluso el etiquetado que posee cada atún se distingue de los otros con la finalidad de que el cliente diferencie los mismos por su calidad, por eso el eslogan también es relevante. El nuestro será **“Lo fresco del mar a tu paladar”**
- Nos esforzamos en disminuir al máximo el impacto medioambiental del proceso que conlleva la fabricación de nuestro producto. A la vez, se respetan características importantes para el consumidor, tales como el color, el aroma o la textura del atún. Y, no menos importante, se conserva con éxito el aporte nutricional del alimento.

5. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Dentro de los puntos que se consideran más relevantes están los siguientes puntos que son los cuatro P del marketing mix, porque a través de la encuesta se identificó que los clientes prefieren adquirir el atún en lata, adicionalmente valoran el precio y la calidad, consecuentemente aprovechan las promociones u ofertas. Las empresas atuneras ven como una oportunidad la aceptación de los consumidores por los canales de autoservicio en el país por ende se enfocan a aplicar estrategias o técnicas de degustación para promover sus productos oportunamente y dar a conocer nuevos en el comercio.

5.1. Producto

Como indicamos en el apartado 4 tenemos tres productos a ofertar de los consideramos que el estrella para el mercado español serán las **conservas de atún en aceite de oliva con ajo laurel, tomillo** con el snack chifle, ya que en un reciente estudio se indicó que cada vez es más común encontrar en los lineales de súper e híper conservas de pescado que destacan en sus etiquetados la palabra aceite de oliva²³ o aceite de oliva virgen extra, como reclamo de calidad y diferenciación hacia

²³ Según la investigación de Almaceite, las propias industrias aseguran que cada vez más el cliente busca la palabra “aceite de oliva” en los envases por asociarlo a mayor salud.

el comprador (Revista Almaceite, 2021), tanto con marca propia como con marca de distribuidor.

- Nuestro producto tendrá una presentación de una lata de 140g/91; La etiqueta tendrán colores referentes a la presentación del producto: El color de nuestro producto estrella será verde, por el olivo del aceite con la imagen de los lomos de atún, junto con nuestra marca, información nutricional, Registro Sanitario y demás información de nuestra planta procesadora.
- La composición de la lata de atún en aceite de oliva, laurel y tomillo será la siguiente:

COMPONENTE	PORCENTAJE
PESCADO	61.43%
ACEITE DE OLIVA	23,81%
AGUA	14.73%
TOMILLO	0.01%
LAUREL	0.01%
AJO	0.01%
TOTAL	100% Producto

Tabla 1: Composición del producto

- El mercado español valora la pesca Responsable por tal motivo nuestro producto se enfocará en obtener certificaciones como (ARP DE ATUN DE PESCA RESPONSABLE) que contribuye a que la captura del atún se realice de forma sostenible, ayudando a la protección de los mares y a que los pescadores tengan unas condiciones de trabajo, seguridad y vida a bordo adecuadas. Esta certificación, pionera a nivel mundial. (OPAGAC, 2021)

5.2. Estrategia de Precios

Es complicado competir con precios del mercado asiático, por tal motivo nuestro principal enfoque para establecer un precio a nuestros productos estrellas es resaltar

la calidad y sabor único de nuestras conservas de atún. Nuestra planta cuenta con una buena ubicación geográfica a los principales lugares de captura de la materia prima, lo que nos permite tener un producto final mucho más fresco con mejor sabor y textura que la competencia.

El mercado de atún en conserva, es sumamente sensible a la variable precio, por lo que la misma constituye y contribuye en gran parte con el éxito o fracaso de la marca en el mercado. La estrategia de precio desarrollada para la marca de atún Tunnist, consiste en la asociación precio y valor percibido por el consumidor a la hora de hacer su compra. La fijación de precios de los productos se ha estimado basándonos en la **estructura de costos**, es decir, se hace mediante la estimación de los costos de producción y **en función de la competencia** o el monitoreo de los precios de productos competencia en el mercado.

Para tener un precio en En Fabrica, se tomaron en consideración las siguientes variables:

MATERIA PRIMA (Pescado) 90 % lomos 10% migas	La especie que se va utilizar para la elaboración de nuestro Producto es Katsuwonus Pelamis (Skipjack)
Aceite de Oliva	Este aceite es Importado bajo régimen especial 21, que nos permite la suspensión total o parcial de tributos.
Laurel	Ingredientes que darán un sabor único y diferente a la conserva, los mismos serán comprados localmente
Ajo	
Tomillo	
Envase de Atún 108	Estos envases son comprados a nuestros proveedores Fadesa o Lid.
Tapa de Atún sin litografía	Las tapas son importadas también ingresan a nuestro país Bajo Régimen 21.
Etiqueta	La etiqueta contamos con convenios con diferentes imprentas.
Cartón	Tenemos proveedores como Cartón Manabí
Diesel	Usado en la Planta para proceso de producción
Mano de Obra	MO Directa: lavado, corte /eviscerado/Cocción/envasado/etiquetado MO Indirecta: Supervisores etc

Costos indirectos de Fabricación	Constan costos como Servicios Básicos, administrativos, publicitarios, etc.
---	---

Tabla 2: Variables que afectan al costo

A continuación, presentamos una estructura de costos de nuestro producto estrella: **“Conserva de atún en aceite de oliva con ajo, laurel, tomillo”**

En la cual tenemos un precio de Venta \$50,00 para una caja de 48 unidades.

PRODUCTO	UND	PESO NT	Costo	Costo adicional	Costo Prom	Precio Venta	Rentab Bruta
ATÚN TUNNIST LOMOS EN ACEITE DE OLIVA, LAUREL Y TOMILLO CON CHIFLES	48	9,00	\$ 35,44	\$ 10,56	\$ 46,00	\$ 50,00	8,00%

Tabla 3: Estructura de costos

Nuestra Rentabilidad Bruta que hemos definido para la exportación es del 8% es decir diferencia de PVP - Costo

5.3. Plazas.

Para concretar una venta, no basta con tener un buen producto o servicio a un precio adecuado. Además, hay que tener un plan de eficiencia para conducir el producto o servicio hasta el cliente, es aquí donde entra la plaza, también conocida como distribución. El canal favorito para la adquisición de conservas es el supermercado y autoservicio, hoy se adquieren 1 de cada 2 kilos en este canal.

El sector conservero de atún se encuentra muy polarizado. Por un lado, se encuentran los especialistas en marcas de distribuidor (MDD) con productos de “primer precio”, que, aun contando con productos en catálogo de mayor valor añadido, se suelen focalizar en el precio. Por otro lado, se encuentran pequeños y medianos operadores, con capacidad para trabajar volúmenes más reducidos, enfocados en la calidad. En lo que respecta al canal foodservice, el mecanismo comercial en las conservas tiene el mismo tratamiento que el resto de productos no perecibles: predominio de las relaciones directas con las centrales de gran distribución o la venta a través de distribuidores específicos.

5.4. Promoción

Es una de las estrategias de mayor relevancia ya que si un producto no cuenta con una buena estrategia de promoción no se llega a dar a conocer y por ende no se consume. Entre las estrategias a aplicar se encuentran las siguientes:

- Promocionar el producto en fechas importantes con ofertas de 2 x 1, o el segundo a mitad de precio.
- Ofrecer descuentos especiales de acuerdo a las temporadas.
- Trabajar con cupones o vales de descuentos dependiendo de los montos de compra
- Aprovechar ferias y exposiciones para dar a conocer el nuevo producto.

En cuanto a publicidad y anuncios, lo más frecuente, es que los importadores/distribuidores realicen estrategias de promoción en los puntos de venta, como los supermercados. Estas pueden ser ofertas temporales de precios, inclusión en los catálogos de las cadenas de supermercados y exhibiciones especiales. Otras pueden ser:

- Alquilar vallas publicitarias donde se visualice el producto ofrecido
- Colocar en los transportes públicos publicidad referente a nuestra gama de productos
- Trabajar de la mano con redes sociales como Facebook, Tik Tok Instagram entre otras.
- Crear campañas virtuales con diferentes recetas para que el usuario tenga opciones de consumo del producto.

6. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Con el modelo de negocio canvas, podemos ver de manera simplificada el giro de nuestra propuesta de negocio como sigue a continuación:



Ilustración 42: Modelo de negocio Canvas del atun Tunnist

7. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El elemento esencial de la internacionalización del producto se basa en las exportaciones. Actualmente, gran parte de la producción pesquera de la empresa se dirige al exterior.

También contamos con la exportación directa o activa, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero.

El departamento legal y operativo de la empresa manejará todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros.

El objetivo de seguirse expandiendo a mercados internacionales es ganar trayectoria, conocer nuevos mercados, ampliar nuestro capital y poder llegar al punto de la diversificación, donde ya nos enfocaremos en la venta rápida y en grandes volúmenes abarcando el máximo número de sectores, mercados o diferentes targets.

8. CONCLUSIONES

✚ Al internacionalizar el producto debemos considerar las variables que afecten la decisión de compra por parte del consumidor, en nuestro caso, con el análisis del buyer persona hemos podido identificar el perfil de compra del consumidor español el cual le gusta la comida saludable y uno de sus principales temores gira entorno a la salud y medio ambiente; al mismo tiempo no dispone de mucho tiempo libre para cocinar, por tanto opta por comer fuera de casa; también le gusta saber que va a consumir por lo que lee la etiqueta del producto. Todas estas variantes están alineadas a nuestra propuesta saludable y completa; de fácil y rápido consumo e incluimos toda la información necesaria en su etiqueta.

✚ Según un artículo español 56 % de los españoles le gustaría conocer nuevas recetas y formas de incluir las conservas de pescado en su día a día (Diario de gastronomía, 2021) . Con estos datos, las empresas del sector alimentario debemos seguir trabajando para ofrecer a los consumidores alternativas sencillas y saludables para incluir el pescado en su dieta de una forma sustentable y respetuosa con el medio ambiente.

9. RECOMENDACIONES

✚ Recomendamos el estudio previo del mercado objetivo, la competencia, los servicios, las novedades, tendencias. Es necesario estar atento: el mercado está en constante cambio y evolución, por eso, no basta una investigación para hacer un plan de negocios si no la adaptabilidad que se tiene que hacer cuando la situación lo amerita.

✚ Conocer todo sobre tu público objetivo, el cliente es el punto principal de interés de una empresa. Es interesante pensar que, así como el mercado, el público cambia. Eso significa que siempre es necesario investigar y saber qué está afectando los hábitos de consumo y cómo lidiar con ellos para continuar creciendo.

✚ Planea a corto, medio y largo plazo no olvides trazar objetivos claros, tanto para el futuro próximo como para cuando estés más adelante en el camino.

✚ *Definir claramente los KPI (Key Performance Indicators).* “Muchas empresas no tienen bien definidos los objetivos que quieren lograr, por lo que, para implementar la mejor estrategia de marketing se deben seleccionar las mejores métricas para evaluar el crecimiento y resultados que se están proponiendo alcanzar, con el objetivo de implementar y optimizar campañas de una manera más eficaz.

✚ Aplicar estrategias como: El INBOUND MARKETING. Que permiten atraer nuevos clientes, mantenerlos informados y crear fidelidad, siempre de una forma amigable. Conociendo a la audiencia se podrá cada vez más afinarla y llevarla a que se convierta en clientes leales.

10. BIBLIOGRAFIA

- Bernatonyte, S. (17 de Noviembre de 2022). *Orgánico en Europa: Salud, Sostenibilidad y Sensibilidad al Precio*. Obtenido de Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com/article/organic-in-europe-health-sustainability-and-price-sensitivity>
- CEIPA. (16 de marzo de 2016). *Mercado y consumo del atún-tendencias: Unión Europea*. Obtenido de CEIPA, noticias y eventos: <https://ceipa.com.ec/2016/03/16/mercado-y-consumo-del-atun-tendencias-union-europea/>
- Diario de gastronomía. (26 de Abril de 2021). *ATÚN, LA CONSERVA DE PESCADO MÁS CONSUMIDA POR LOS ESPAÑÓLES*. Obtenido de Diariodegastronomía.com: <https://diariodegastronomia.com/atun-la-conserva-pescado-mas-consumida-los-espanoles/>
- Gobierno de España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). *Informe del consumo alimentario en España*. Madrid, España: NIPO (publicación en línea): 003191619.
- González, P. (19 de Abril de 2023). *Atuneros apuntan a Estados Unidos para aumentar exportaciones*. Obtenido de Primicias, economía: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/atun-exportaciones-estados-unidos-ecuador/>
- OPAGAC. (15 de Julio de 2021). *El atún con sello de Pesca Responsable se internacionaliza*. Obtenido de Revista Alimentaria: <https://www.revistaalimentaria.es/consumidora/etiquetado-claro/el-atun-con-sello-de-pesca-responsable-se-internacionaliza>
- Revista Almaceite. (19 de Mayo de 2021). *Sólo el 5% de las conservas de pescado que llevan aceite de oliva emplean virgen extra*. Obtenido de Revista Almaceite : <https://revistaalmaceite.com/2021/05/19/solo-el-5-de-las-conservas-de-pescado-que-llevan-aceite-de-oliva-emplean-virgen-extra/>
- Reyes, J. V. (17 de Mayo de 2021). *La industria del atún diversifica su oferta de conservas, ensaladas y preparaciones*. Obtenido de EL UNIVERSO: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-industria-del-atun-diversifica-su-oferta-de-conservas-ensaladas-y-preparaciones-nota/>

CASO III

1. INTRODUCCION

Como introducción a nuestro proyecto de titulación, este se basa en la exportación de una línea de conservas de atún ecuatoriano bajo la marca Tunnist de una empresa que actualmente opera en el mercado. Uno de sus requerimientos es encontrar nuevos mercados que permitan la internacionalización de este producto, es por eso que proponemos una propuesta diferenciadora la cual resalta los sabores de la cocina local con un enfoque saludable.

El presente trabajo tiene como finalidad incorporar y presentar una estrategia de sostenibilidad a nuestro plan de marketing e internacionalización de las conservas de atún, así como el análisis de la viabilidad financiera del proyecto enfocado en el mercado español, de tal modo que podamos presentar una propuesta amigable con el medio ambiente y al mismo tiempo, rentable para la toma de decisiones de los inversionistas.

Entorno a la estrategia sustentable, enfocaremos nuestro análisis en la aplicación y cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la ONU (Organización de las Naciones Unidas, 2015) que se encuentren alineados al proyecto. Y en cuanto a la viabilidad, los indicadores financieros nos ayudarán a determinar si nuestro proyecto es rentable en cifras.

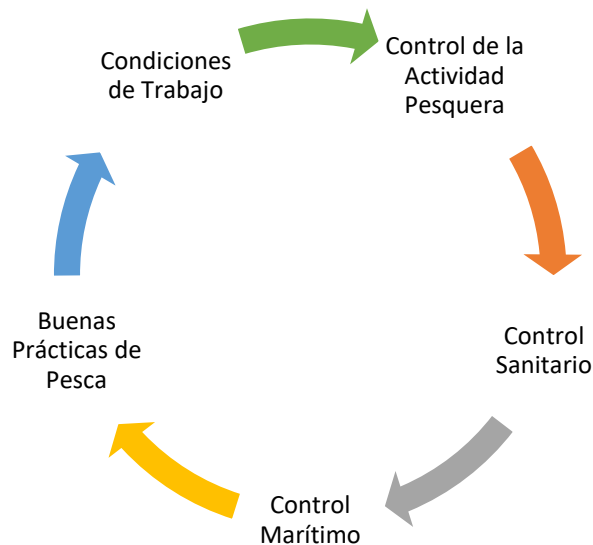
2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

2.1. Principal objetivo de sostenibilidad

Nos comprometemos a garantizar una sostenibilidad 360°. Cuidamos de los océanos, de sus recursos y de todas las personas que participan en nuestra cadena suministro. Así, a través de un robusto sistema de trazabilidad garantizamos la transparencia del origen de nuestros productos a los y las consumidores.

Certificación APR:

Como nuestro producto está enfocado al mercado europeo, específicamente el español se conoce que los españoles tienen tendencias de consumo saludables y sostenibles y valoran el origen de los productos que consumen y las buenas prácticas de manufactura, es por esto que nuestra empresa como estrategia y diferenciación a la competencia vamos a contar con una certificación global como la APR (Atún de pesca responsable) para que tanto los operadores intermedios como los consumidores dispongan de información sobre las condiciones sostenibles de la actividad pesquera para ayudar en su decisión de compra. El certificado APR garantiza:

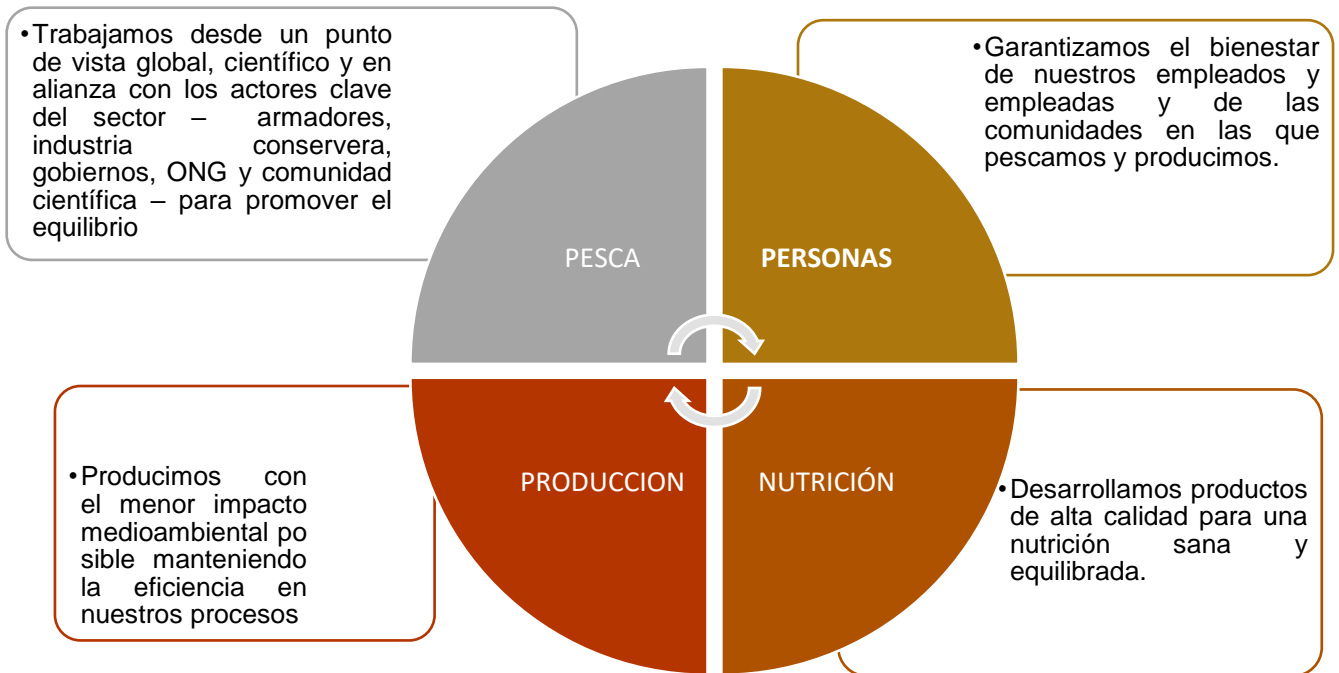


Certificación AENOR de Atún de Pesca Responsable

Tiene influencia directa en los siguientes ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Atún de Pesca Responsable Aenor Conform, ha recibido el apoyo del Gobierno de España desde sus inicios en 2016 y es el resultado de la fusión de la iniciativa Proyecto de Mejora de Pesquería y la norma UNE de Atún de Pesca Responsable (en la que se certificaron 48 barcos de la flota atunera española).



Política de sostenibilidad



El objetivo de esta certificación es ofrecer al consumidor la opción de elegir entre productos sostenibles y responsables, no sólo respecto a las condiciones de pesca del producto, sino también sobre las condiciones laborales a bordo respaldadas por unos exigentes estándares en materia socio-laboral y de seguridad en la mar, frente a otros modelos laborales menos sostenibles.

2.2. Otras estrategias:

✚ **Reaprovechamiento de materias primas:** La industria busca estrategias para el reaprovechamiento de materias primas. Diseñar un proceso para industrializar los residuos provenientes del enlatado convencional de atún, generados durante las operaciones de limpieza de los lomos. Se describen las materias primas a utilizar, se cuantifica este residuo llamado “desmenuzado”, se analiza la disponibilidad de las mismas, estableciendo formulaciones tecnológicas para obtener un producto totalmente nuevo destinado al consumo humano.

✚ **Eficiencia en los procesos productivos:** La industria busca mejorar la eficiencia en los procesos productivos para una implantación efectiva de la economía circular y lo podemos hacer también aplicando el Lean Manufacturing, que por medio de reingeniería para la estandarización de tiempos nos ayudan a optimizar la eficiencia del sistema productivo de envasado de conservas de atún.

3. ESTUDIO FINANCIERO

En el presente apartado indicaremos los resultados encontrados en el análisis financiero del proyecto, lo cual nos permitirá indicar a gerencia la rentabilidad de este proyecto de exportación de conservas de atún en el mercado español específicamente para la marca Tunnist.

3.1. Indicadores financieros

Estos indicadores nos permiten, a través de métricas establecidas, determinar el desempeño de la empresa en el ámbito financiero. También permitirá a los inversionistas potenciales comparar dicho desempeño con el de empresas dentro del mismo sector económico. Nos enfocaremos en los indicadores de Operación, Rentabilidad, Apalancamiento y Dupont

3.1.1. Indicadores de Operación

Los indicadores de operación están ligados a los procesos que maneja la empresa y sus políticas internas en cuanto a cobro, pago y manejo de inventarios:

OPERACIÓN			
RATIOS	EMPRESA	POLITICA	ANÁLISIS
ROTACIÓN CLIENTES	24		Estoy cobrando acorde a mi política de cobro de 15 días. Tengo liquidez en términos de cobro
DIAS COBRO	15	15	
ROTACIÓN INVENTARIOS	7,17		7,17 veces al año logro rotar inventario cada 50 días Mantengo inventario por 50 días, la política está establecida en 8 días. Esta ratio no es favorable en términos numéricos, sin embargo, debemos considerar que nuestra proyección de exportaciones es bimensual hasta captar un mayor mercado que nos permita generar más ventas bajando el nivel de inventario almacenado
DIAS EXISTENCIA	50	8	
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	8		Pago cada 45 días y la política es cada 45 días, por tanto, me encuentro acorde a mi política. También notamos que pago cada 45 días y cobro cada 15, nos encontramos generando liquidez
DIAS PAGOS	45	45	
CICLO EFECTIVO	20	7	Nuestra política de empresa es generar liquidez tan pronto como sea posible, pero actualmente genero liquidez cada 30 días debido a que los embarques son bimensuales. Al captar más mercado las ventas serán más concurrentes, por tanto, los niveles de inventario bajarán y con ello el ciclo de efectivo de la empresa

ROTACION ACTIVOS	4,28	Es óptimo es superior a 1, los activos del proyecto son eficientes. Ayudan a generar 4.28 veces las ventas
---------------------	------	--

3.1.2. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad nos permiten medir la efectividad de la empresa para controlar costos y gastos y convertirlos en utilidades.

RENTABILIDAD		
RATIOS	EMPRESA	ANÁLISIS
MARGEN BRUTO	6%	Genero un 6% de beneficios descontando los costos asociados a las ventas.
MARGEN NETO	1,81%	Es positivo, sin embargo, puede mejorar con la expansión futura a nuevos mercados o la atracción de nuevos clientes
ROA	7,76%	Los activos totales son eficientes en un 7,7% en ayudarme a generar utilidades
ROE	14,11%	Por cada \$1 que recibo por parte de los accionistas la empresa retorna 0,14 ctvs

3.1.3. Indicadores de Apalancamiento

Los indicadores apalancamiento nos permiten conocer el nivel de deuda de la empresa tanto a corto como a largo plazo.

APALANCAMIENTO		
RATIOS	EMPRESA	ANÁLISIS
Endeudamiento/Patrimonio	81,8%	Nuestro nivel de endeudamiento es elevado, sin embargo, el patrimonio puede cubrirlo. Debemos disminuir los niveles de deuda actuales
Endeudamiento/Activos	45,0%	Este resultado nos da una estabilidad a nivel financiero ante los bancos, lo cual nos permitirá acceder a prestamos

3.1.4. Dupont

El análisis Dupont nos permite analizar que es lo que estamos haciendo bien y que merece una revisión para anticiparnos a problemas de rentabilidad, ya que permite analizar la descomposición del ROE en tres bloques: rentabilidad, operación y apalancamiento

DUPONT		
RATIOS	EMPRESA	ANÁLISIS

Rentabilidad	1,81%	Con respecto a las ventas, generamos un margen de ganancia del 1,81%. Puede mejorar con el aumento de las ventas
Operación	4,28	Con respecto a los activos, nuestra capacidad de facturación es del 4.28 veces
Apalancamiento	1,82	Tenemos un nivel de endeudamiento conservador, del 1,82 con respecto a los recursos propios. Por encima de 3 se considera que empiezan a no ser buenos así que nos encontramos dentro del margen
ROE=DUPONT	14,11%	

3.2. Viabilidad financiera

Para determinar si el presente proyecto es viable rentablemente, hemos usado herramientas como TIR, VAN y Payback.

Con respecto a la TIR, esta se encuentra relacionada con el flujo de caja y deberá ser mayor a la TMAR (Tasa media anual de reducción) para demostrar la viabilidad del proyecto, es decir, si la tasa de retorno de la inversión inicial es mayor a lo que el inversionista espera recibir, entonces el proyecto es viable. En el presente proyecto, considerando un análisis de cinco años, genera una TIR del 9,39% mientras que la TMAR es del 8,61%, por tanto, el proyecto es rentable para los accionistas e inversores.

En cuanto al VAN (Valor actual neto), este también se encuentra relacionado con el flujo de caja y es de \$2.591,57 como es mayor a cero podemos decir que el proyecto en principio es viable o que la inversión generará beneficios.

Por último, el Payback, que es el tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión, en el año cinco vamos a recuperar la inversión. En este periodo la inversión que debo de pagar es de \$31.850,27, tengo un excedente porque tengo \$35767.69, lo que quiere decir que ya recuperé mi inversión, como vemos en el siguiente año ya pagué y todavía me quedan \$3917,42

A continuación, las tablas que detallan las estimaciones de viabilidad financiera para un mejor entendimiento:

VIABILIDAD FINANCIERA				
TIR	9,39%			
VAN	2.591,57			
PAYBACK				

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
1	133.796,16	52.180,26	11.525,69	40.654,57
2	93.141,59	21.616,12	8.023,56	13.592,56
3	79.549,03	27.019,15	6.852,65	20.166,50
4	59.382,53	32.647,69	5.115,43	27.532,26
5	31.850,27	38.511,39	2.743,70	35.767,69
6	-3.917,42	-	-	-

4. CONCLUSIONES

Tras haber realizado un análisis de sostenibilidad y financiero, ponemos a consideración las siguientes conclusiones:

✚ Los indicadores de operación nos indican que estamos manejando correctamente el área operativa, estamos manejando correctamente las políticas de cobros y pagos de la empresa. Con respecto al manejo de inventarios, como mejora, debemos captar más clientes, lo cual permitirá dar mayor movimiento a ese inventario y mejorar el ratio.

✚ En cuanto a los indicadores de rentabilidad, no son malos, sin embargo podemos mejorarlos a medida que aumentemos el nivel de ventas y podamos aplicar economías a escala que nos permitan mejorar los costos de producción y mejorar los márgenes de utilidad.

✚ Con respecto al nivel de endeudamiento, actualmente nos da un resultado favorable, ya que nuestras deudas estarían cubiertas y las entidades financieras si nos permitirían acceder a financiamientos para posibles proyectos de expansión que permitan mejorar los indicadores detallados previamente.

✚ La TIR del proyecto es mayor a la rentabilidad que el inversionista espera recibir, así como la viabilidad económica es mayor a cero, lo que hace atractivo al proyecto para los inversionistas actuales y potenciales.

5. RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

AENOR Atún de Pesca Sostenible. (2020). *AENOR Atún de Pesca Sostenible, La Certificación APR*. Obtenido de CONOCE LA CERTIFICACIÓN APR:

<https://atundepescaresponsableaenor.com/la-certificacion-apr/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

Obtenido de Naciones Unidas Web site:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Plantillas Pyme. (31 de 05 de 2021). *Qué es el Análisis de Dupont y cómo funciona*.

Obtenido de Plantillas Pyme: Finanzas y contabilidad:

<https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/finanzas-y-contabilidad/que-es-el-analisis-de-dupont-y-como-funciona>

Roncancio, G. (2023). *Indicadores de Gestión (KPI's) Financieros: 22 ejemplos prácticos*. Obtenido de Pensemos S.A. Web site:

<https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-kpis-financieros-22-ejemplos-practicos>