

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE  
MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DEL PESCADO ECUATORIANO  
ADAPTADO A LAS EXIGENCIAS DEL CONSUMIDOR  
HACIA EL MERCADO ALEMÁN.**

**TESIS DE GRADO**

**Previa la Obtención del Título de:  
Ingeniería en Negocios Internacionales**

**Presentado por:  
SARAI CRISTABEL ZÚÑIGA NAVARRO  
MIGUEL ÁNGEL MEJILLONES LOOR  
JULISSA ZULAY ÁVILA HIDALGO**

**Guayaquil – Ecuador  
2013**

## DEDICATORIA

Quiero con orgullo dedicar antes que nada todo este esfuerzo a Dios que es el que me ha permitido llegar hasta esta gran etapa de mi vida y que sin Él nada podría haber sido posible, a mis padres María Navarro y Darwin Zúñiga por su apoyo incondicional y por velar siempre por mi bienestar.

*“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”*

***Sarai Zúñiga Navarro***

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de forma muy especial a mis padres, les agradezco de todo corazón por darme ese apoyo incondicional, por darme la confianza para seguirme superando, por decirme siempre que no importa cuántas veces me haya equivocado, y por enseñarme que la peor manera de fracasar en la vida, es no seguir intentándolo.

***Miguel Ángel Mejillones Loor***

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de una manera muy especial A Dios, mi padre celestial y apoyo incondicional en cada paso de mi vida profesional y personal. Es ahora cuando miro al cielo y pienso que sólo él pudo permitir que yo estuviera en el lugar que estoy ahora, llena de alegría y orgullo por mí misma por haber alcanzado lo que siempre planeé en mi vida.

Dedico también el mismo a mi madre, mujer virtuosa quien no desmereció ningún momento en ayudarme en todo lo que necesité en la vida. Gracias a sus impulsos y reprimendas soy una mujer luchadora y de bien.

***Julissa Ávila Hidalgo***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer principalmente a Dios que me dio la fortaleza, salud y paciencia para culminar con éxito este proyecto a mis compañeros de tesis y más que eso amigos: Julissa Ávila y Miguel Mejillones.

Msc. Heidy Pazmiño que supo guiarnos e impartirnos sus conocimientos a lo largo de este proceso; también agradecer a mi querida amiga Soledad Bernabé quien siempre tuvo palabras de ánimos que brindarme y a todas aquellas personas que de una u otra forma intervinieron en el desarrollo de esta tesis.

A todos ellos, muchas gracias.

***Sarai Cristabel Zúñiga Navarro***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres y hermanos por nunca dejar de creer en mí, a Mariuxi por compartir y ayudarme tantas veces en esta etapa importante de mi vida, a mis amigos de siempre que en los momentos difíciles supieron darme ánimos para continuar, a La miss Heidi por compartir sus conocimientos y por enseñarnos que para realizar algo realmente bueno hay trabajar muy duro, a mis compañeras de tesis, que a pesar de no conocernos supimos formar un gran grupo de trabajo, y más que eso, formar una gran amistad, y a todos los compañeros y profesores que tuve el agrado de conocer y compartir, ya que cada uno ha contribuido de una manera positiva en esta etapa universitaria.

***Miguel Ángel Mejillones Loo***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco inmensamente a Dios por ser mi mayor motivación en los momentos de cansancio. A mis padres Elsie Hidalgo y Eduardo Ávila por haber creído en mí firmemente. Gracias a mi hermana Melissa Ávila, y Félix Hurtado quienes colaboraron significativamente en mi proyecto y una consideración especial para mis compañeros, Sarai Zúñiga y Miguel Mejillones quienes compartieron junto a mí esta gran aventura y a quienes recordaré por siempre.

***Julissa Ávila***

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**Danny Barbery Montoya, Msc.  
Presidente del Tribunal**

---

**Econ. Heydi Pazmiño Franco, MBA  
Director de Tesis**



## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

---

Sarai Cristabel Zúñiga Navarro

---

Miguel Ángel Mejillones Loor

---

Julissa Ávila Hidalgo

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector de la pesca ha contribuido de manera positiva durante varios años a los beneficios económicos del Ecuador, muchos de nuestros productos pesqueros como lo son el atún, la tilapia o el camarón son muy apetecidos y visto como productos de alta calidad por mercados extranjeros.

Alemania es un país de Europa central que por su ubicación no cuenta con una gran salida al mar y por lo tanto su producción pesquera es muy escasa y poco representativa en su economía

Analizando las características antes mencionadas, vemos que en Alemania existe una demanda potencial de productos de mar y un alto desarrollo de actividad pesquera en el Ecuador. Puntos que son esenciales para el desarrollo de este proyecto, el cual se enfocará en la realización de un plan de marketing. Se tomarán en cuenta varios puntos de una manera cualitativa y cuantitativa para incursionar en el mercado alemán por medio de la exportación de pescado, Para tomar la decisión de exportar se reconocerán ventajas y desventajas, problemas, gustos y costumbres de los consumidores para de esta manera poder realizar una adaptación del producto llegando a una aceptación del mismo en el mercado alemán, con la finalidad de satisfacer necesidades de consumo y a su vez maximizando beneficios.

Este proyecto permitirá también ayudar a resolver inquietudes acerca de los posibles problemas que se puedan presentar al momento de realizar la internacionalización de pescado ecuatoriano hacia el mercado alemán, también proporcionará información que permita desarrollar una estrategia que optimice los procesos de internacionalización y que a su vez garanticen una eficaz comercialización reduciendo costos, incrementando así la utilidad del negocio.

**Palabras claves:** Alemania, marketing internacional, plan de marketing, planeación estratégica, producto, pescado, valor agregado, comercialización

## ABSTRACT

The fishing industry has positively contributed for years to the economic benefits of Ecuador; many of our fish products such as tuna, tilapia or shrimp are very desired and seen as high quality products for foreign markets.

Germany is a country from Central Europe. It does not have a big exit to the sea, therefore its fish production is very poor and unrepresentative for its economy.

Analyzing the above characteristics, it is seen there is a potential demand for seafood in Germany and also a high fishing industry development in Ecuador. They are important for the development of this project, which will be focus on the implementation of a marketing plan. Several points will be taken into account in a qualitative and quantitative way in order to be introduced into the Germany market by exporting fish. This exporting decision comes with the analysis of recognizing advantages and disadvantages, problems, tastes and habits of consumers. This analysis will let us know if the new product needs to be adapted to satisfy the consumer needs and maximizing profits.

This project will also help to solve concerns about the possible problems that may arise when making internationalization of Ecuadorian fish toward the German market, it will provide information to develop a strategy to optimize the internationalization process and guarantee an effective trading reducing cost, thereby increasing the business profitability.

**Keywords:** Germany, International Marketing, Marketing Plan, Strategic Planning, Product, fish, value, commercialization

<b>DEDICATORIA</b>	II
<b>AGRADECIMIENTO</b>	V
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b>	VIII
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b>	IX
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	X

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

### **CAPÍTULO 1**

#### **ANTECEDENTES GENERALES**

<b>1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	25
1.1.1. Objetivos generales	25
1.1.2. Objetivos específicos	25
<b>1.2. RESEÑA HISTÓRICA</b>	26
1.2.1. Industria pesquera ecuatoriana	27
1.2.2. Producción	28
<b>1.3. ANÁLISIS INTERNO</b>	30
1.3.1. Reseña histórica de la empresa	30
1.3.2. Misión	32
1.3.3. Visión	32
1.3.4. Organigrama	32
1.3.5. Recursos financieros	33
1.3.6. Cartera de Productos	35
<b>1.4. ANÁLISIS EXTERNO</b>	36
1.4.1. Relación comercial entre Ecuador y Alemania	38
1.4.2. Exportaciones ecuatorianas	39
1.4.3. Alemania Importaciones / exportaciones sector pesquero.	44
1.4.4. Sector pesquero: exportaciones ecuatorianas	45
1.4.5. Evolución del comercio pesquero.	46
1.4.6. Competencia	51
<b>1.5. Resumen Análisis Interno y Externo</b>	54

### **CAPÍTULO 2**

#### **MACROAMBIENTE DE ALEMANIA**

<b>2.1. ANÁLISIS CULTURAL DE ALEMANIA</b>	57
2.1.1. Situación geográfica	58
2.1.2. Clima y Topografía	58
2.1.3. Tendencias y costumbres	59
2.1.4. Condiciones de vida	63
2.1.5. Idioma	64
<b>2.2. ANÁLISIS TECNOLÓGICO</b>	65

<b>2.3. ANÁLISIS ECONÓMICO DE ALEMANIA</b>	66
2.3.1. Estadísticas y actividad económica	67
2.3.2. Transportes existentes	70
2.3.2.1. Modos y disponibilidad	70
2.3.3. Sistemas de comunicación	73
2.3.4. Condiciones laborables	74
2.3.5. Inversión	75
<b>2.4. ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL</b>	78
2.4.1. Estabilidad del gobierno, riesgos políticos	79
2.4.2. Crimen	82
2.4.3. Impuestos especiales	83
2.4.4. Convenios de patentes.	86
2.4.4.1. Proceso para sacar patentes:	86
2.4.5. Impuestos de importación aranceles y derechos aduaneros	92
2.4.5.1. Sistema general de preferencias (SGP)	93
2.4.5.2. Zonas y depósitos francos	94
<b>2.5. CONCLUSIÓN ANÁLISIS MACROECONÓMICO</b>	94
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO EN ALEMANIA</b>	
<b>3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	97
<b>3.2 OBJETIVOS</b>	97
3.2.1 Objetivos generales	97
3.2.2 Objetivos específicos	97
<b>3.3 METODOLOGÍA</b>	98
3.3.1 Diseño de la investigación	99
3.3.2 Métodos para la recolección de datos	101
3.3.3 Diseño del cuestionario	106
<b>3.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS</b>	106
<b>3.5 GRUPO FOCAL</b>	111
3.5.1 Testeo salmón ahumado Vs. Tilapia ahumada	113
3.5.2 Conclusiones del grupo focal	113
3.5.3 Recomendaciones del grupo focal	115
<b>3.6. CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	115
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE ENTRADA</b>	
4.1. MODOS DE ENTRADA Y SELECCIÓN	120
4.2. ANÁLISIS DE TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS	122
4.2.1. Régimen aduanero	123
4.2.2. Requisitos para ser exportador	123
4.2.3. Requisitos para exportar productos originarios de la acuicultura	123

4.3. <b>INCOTERMS</b>	124
4.4. <b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	127
4.5. <b>CONTENEDORES</b>	127
4.6. <b>MEDIDAS DE CARÁTER TÉCNICO</b>	129
4.7. <b>ARANCEL DEL PRODUCTO</b>	130
4.8. <b>PROCESO DE EXPORTACIÓN</b>	131
4.8.1. Fase pre-embarque	132
4.8.2. Fase post-embarque	136
4.9. <b>CONCLUSIONES DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE ENTRADA</b>	137
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
5.1. <b>VINCULACIONES ENTRE CONCLUSIONES Y OBJETIVOS</b>	139
5.2. <b>SELECCIÓN DEL PRODUCTO</b>	139
5.3. <b>ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD</b>	142
5.3.1. Rivalidad ampliada-fuerzas Porter	142
5.3.2. Matriz BCG	147
5.3.3. Matriz atractivo-competitividad	151
5.4. <b>CONCLUSIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	164
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>PLAN PRELIMINAR DE MARKETING</b>	
6.1. <b>OBJETIVOS DE MARKETING</b>	167
6.2. <b>MARKETING MIX INTERNACIONAL: PRODUCTO</b>	167
6.2.1. Estrategia de producto	169
6.2.2. Marca	172
6.2.3. Envase y etiquetado	174
6.3. <b>MARKETING MIX INTERNACIONAL: PRECIO</b>	177
6.3.1. Objetivo de fijación de precio	177
6.3.2. Estrategia de fijación de precios utilizadas	178
6.3.3. Fijación de precio	179
6.3.4. Medios de pago	180
6.4. <b>MARKETING MIX INTERNACIONAL: DISTRIBUCIÓN / PLAZA</b>	184
6.4.1. Objetivo de la distribución	184
6.4.2. Canal de distribución	184
6.4.3. Relación con mayorista y minorista	186
6.4.4. Marketing con mayoristas	187
6.4.5. Marketing con minoristas	188
6.5. <b>MARKETING MIX INTERNACIONAL: COMUNICACIÓN</b>	189
6.5.1. Objetivos de la comunicación	189
6.5.2. Publicidad	190

## **CAPITULO 7**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

<b>7.1. PRESUPUESTO</b>	203
7.1.1. Ingresos	203
7.1.2. Gastos e Inversiones del Proyecto	205
7.1.2.1. Costos de producción	205
7.1.2.2. Costos fijos y costos variables	205
7.1.2.3. Gastos Operativos	206
<b>7.2. FLUJO DE CAJA</b>	207
7.2.1. COSTO DEL CAPITAL PROPIO	208
<b>7.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</b>	209
7.3.1. Van	209
7.3.2. Tir	209
7.3.3. Periodo de recuperación de la inversión	210
7.3.4. Análisis de sensibilidad	211

## **CAPÍTULO 8**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	216
RECOMENDACIONES	221
ANEXOS	223
BIBLIOGRAFÍA	228

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producción de la acuicultura reportada en Ecuador (a partir de 1950) ....	29
Gráfico 2: Organigrama MARAMAR S.A. ....	32
Gráfico 3: Balanza Bilateral Ecuador-Alemania .....	38
Gráfico 4: Exportaciones por continentes .....	40
Gráfico 5: Exportación de productos no petroleros.....	42
Gráfico 6: Productos exportados por Ecuador Miles USD FOB Año-2011 .....	43
Gráfico 7: Mundial - Exportaciones - Datos Cruzados, Pescados y crustáceos .....	47
Gráfico 8: Evolución de la producción total de pescado.....	48
Gráfico 9: Evolución del PIB en las Economías del G7 .....	69
Gráfico 10: IED Alemania .....	77
Gráfico 11: Inversión Directa.....	77
Gráfico 12: Sistema Político Alemán .....	79
Gráfico 13: Coste y tiempo de duración para sacar una de Patente Europea .....	88
Gráfico 14: Diseño de la Investigación.....	99
Gráfico 15: Muestreo: Diseño y procedimiento .....	102
Gráfico 16: ¿El pescado se compra a?.....	108
Gráfico 17: Tipos de pescado demandado por las empresas.....	108
Gráfico 18: Tipo de Pescado Vs. Precio .....	110
Gráfico 19: Estrategias de Entrada.....	120
Gráfico 20: Proceso de Exportación.....	131
Gráfico 21: Fuerzas de Porter.....	143
Gráfico 22: Matriz Crecimiento - Cuota de mercado relativa .....	149
Gráfico 23: Matriz Multicriterio .....	153
Gráfico 24: Selección de Estrategias .....	154
Gráfico 25: Ventaja Competitiva .....	156
Gráfico 26: Estrategia de crecimiento .....	157
Gráfico 27: Análisis del producto .....	161
Gráfico 28: Matriz Foda .....	162
Gráfico 29: Matriz de estrategia de Internacionalización.....	164
Gráfico 30: Ciclo de Vida del Producto .....	170
Gráfico 31: Medios de Pago.....	182
Gráfico 32: Tipo de Canal.....	184
Gráfico 33: Reporte Sensibilizador Parisi MC .....	213



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cartera de producto.....	35
Ilustración 2: La competencia.....	53
Ilustración 3: Tabulación encuestas .....	107
Ilustración 4: Investigación mediante Grupo Focal .....	112
Ilustración 5: FOB – Transferencia de responsabilidad.....	126
Ilustración 6: Clasificación Arancelaria y derechos de Aduana .....	127
Ilustración 7: Contenedor Reefer.....	128
Ilustración 8: Producto .....	167
Ilustración 9: Marca.....	173
Ilustración 10: Etiqueta .....	176
Ilustración 11: Empaque .....	176
Ilustración 12: Marketing Con Mayoristas .....	188
Ilustración 13: Vallas publicitarias.....	192
Ilustración 14: Rompe trafico.....	193
Ilustración 15: empaques congelados.....	194
Ilustración 16: Cuña sonora.....	195
Ilustración 17: Stand de degustación .....	196
Ilustración 18: Marketing Directo .....	197
Ilustración 19: Promoción y Relaciones públicas.....	198
Ilustración 20: individuales y Bandejas térmicas.....	199
Ilustración 21: Homo para Ahumar pescado .....	207

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Balance General.....	33
Tabla II: Estado de Resultados.....	34
Tabla III: Análisis de los ratios.....	35
Tabla IV: Cartera de Productos.....	36
Tabla V: Balanza Bilateral Ecuador-Alemania.....	39
Tabla VI : Exportaciones no petroleras.....	40
Tabla VII : Exportación Ecuador-Alemania.....	43
Tabla VIII: Alemania Balanza de Importaciones/Exportaciones Sector Pesquero.....	44
Tabla IX : Ecuador - Evolución Pescados y crustáceos, Mensual FOB USD.....	46
Tabla X: Cambios porcentuales en la producción y consumo de Europa.....	49
Tabla XI: Principales Exportadoras de Productos de Mar.....	52
Tabla XII: Indicadores Socioeconómicos.....	66
Tabla XIII: Distribución de la Población.....	67
Tabla XIV: Estadísticas Económicas de Alemania.....	67
Tabla XV: Indicadores de Gobernabilidad.....	79
Tabla XVI: Diseños de investigación.....	100
Tabla XVII: Principales Importadores de Pescado en Alemania.....	104
Tabla XVIII: Tabla cruzada Tipo de Pescado Vs. Precio.....	109
Tabla XIX: Nivel de Importancia para la compra según característica.....	110
Tabla XX: Matriz de Objetivos.....	118
Tabla XXI: Características de Contenedores Reefer.....	128
Tabla XXII: Requisitos para Exportar.....	130
Tabla XXIII: Aranceles de la Tilapia Ahumada.....	131
Tabla XXIV: Vinculaciones.....	139
Tabla XXV: Oportunidades según la demanda.....	140
Tabla XXVI: Importaciones Competencia.....	140
Tabla XXVII: Resultados Analizados.....	142
Tabla XXVIII: Cálculos para la matriz BCG.....	148
Tabla XXIX: Indicadores de Atractivo-Competitividad.....	152
Tabla XXX: Matriz Estratégica para manejo de marcas.....	172
Tabla XXXI: Costos de Estrategia de Producto.....	177
Tabla XXXII: Tabla comparativa precios de los competidores.....	179
Tabla XXXIII: Fijación de Precio.....	179
Tabla XXXIV: Costos estrategia de distribución.....	189
Tabla XXXV: Estrategia de Comunicación.....	199
Tabla XXXVI: Pronóstico de demanda.....	203
Tabla XXXVII: Estimación de ventas.....	204

Tabla XXXVIII: Costos fijos y variables .....205  
Tabla XXXIX: Gastos Exclusivos del proyecto .....206  
Tabla XL: Recuperación de la Inversión .....210  
Tabla XLI: Reporte Sensibilizador Parisi MC.....212

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de la Entrevista a empresas .....	224
Anexo 2: Betas Por Sector .....	225
Anexo 3: Flujo de caja .....	226
Anexo 4: Tabla de Amortización .....	227

# CAPÍTULO 1

## **ANTECEDENTES GENERALES**

En el presente proyecto se evaluará la realización de un plan de marketing en donde se tomaran en cuenta todos los puntos necesarios de una manera cualitativa y cuantitativa para incursionar en el mercado alemán por medio de la exportación de pescado, reconociendo ventajas y desventajas , problemas, gustos y costumbres de los consumidores para de esta manera poder realizar una adaptación del producto llegando a una aceptación del mismo en el mercado alemán, con la finalidad de satisfacer necesidades de consumo y a su vez maximizando beneficios.

Es por esto que este primer capítulo comprende básicamente tres etapas, en la primer etapa se abarcarán los objetivos trazados para poder llevar a cabo el presente proyecto conjuntamente con una breve reseña histórica sobre la industria pesquera en Ecuador; además en la segunda etapa del capítulo se mostrará un análisis interno, todo aquello referente a la empresa que se seleccionó para trabajar; al finalizar como tercera etapa se expondrá un análisis externo, las relaciones bilaterales existentes entre Alemania y Ecuador, el comercio del sector pesquero y las respectivas competencias.

El sector pesquero le ha significado al Ecuador grandes beneficios durante algunos años, productos más exportados, como lo son el camarón, la tilapia y los atunes, han contribuido de una manera positiva al país y nos han permitido forjar una alta autoestima al momento de mirar hacia los mercados internacionales, ya que estos se han convertido en las mejores cartas de presentación.

La República federal de Alemania es un país de Europa central que cuenta con la mayor población entre los estados miembros de la unión europea, posee una pequeña línea costera por lo cual su producción marítima es muy escasa y no juega un papel importante en su economía, ya que representa menos del 1% de su producto interno bruto (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012).

Analizando las características expuestas de ambos países, se puede apreciar una evidente oportunidad de expansión del mercado pesquero ecuatoriano al sector europeo, tenemos una necesidad de productos marítimos versus una alta concentración de producto pesquero, es ahí en donde hemos enfocado el proyecto, tratando de apalear dicha necesidad y tratando de incursionar en un mercado poco explotado por nuestro país.

## **1.1. Objetivos del proyecto**

### **1.1.1. Objetivos generales**

Diseñar y analizar un plan estratégico de marketing que permita incursionar a través de los medios más efectivos en la comercialización de pescado ecuatoriano adaptándolo al mercado alemán.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Analizar tendencias políticas, culturales y económicas para así logra una adaptación y aceptación de nuestro producto.
- Determinar mediante un estudio de mercado la necesidad de consumo de los demandantes para determinar tendencias de consumo, precios y cantidades a exportar.
- Crear un plan de marketing estratégico que ayude a la óptima comercialización del producto.
- Analizar rentabilidad para implementar el plan propuesto, presentando presupuestos, expectativas de ingresos y pérdidas, recursos adicionales necesarios, etc.

- Determinar el proceso logístico que más convenga para la facilidad al momento de la internacionalización del producto.

## **1.2. Reseña histórica**

La pesca desde sus principios ayudo al hombre a saciar sus necesidades personales, al pasar de los tiempos cambió y se convirtió en una actividad económica Progresiva (Maestro Pescador, 2000-2012).

A mediados del siglo XX ocurren dos hechos importantes para la actividad pesquera ecuatoriana:

- El primero ocurre cuando, para proteger sus recursos vivos marinos, Chile, Perú y Ecuador firman la Declaración de Santiago el 18 de agosto del 1952<sup>1</sup>
- El segundo hecho importante es la conformación del subsector pesquero industrial asociado a la captura, procesamiento y comercialización del atún y del camarón marino (más tarde se agregarían la pesca de sardina, macarela y harina de pescado), con locaciones en Posorja y Manta.

---

<sup>1</sup> Documento en la cual se dicta como norma de su política internacional marítima la soberanía y jurisdicción exclusiva del mar que baña sus costas hasta una distancia mínima de 200 millas náuticas, esto incluye también al suelo y subsuelo correspondiente. De esta manera dichos países aseguran sus recursos naturales marítimos brindándoles a los habitantes de sus costas las condiciones necesarias de subsistencia y dándoles caminos para su desarrollo económico.



La pesca artesanal y la de vela también han sufrido transformaciones positivas como también lo han sufrido sus formas de capturas de peces pelágicos, camarones, langosta y una variedad de mariscos. En estos momentos estos sectores cuentan con aproximadamente 15500 embarcaciones y 138 caletas de desembarque (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2003).

#### 1.2.1. Industria pesquera ecuatoriana

Los principales puertos pesqueros del Ecuador como, Manta y Posorja, cuentan con una ubicación geográfica privilegiada además de condiciones climatológicas favorables para la extracción y producción de varios recursos marinos muy apreciados localmente como en el exterior. Las principales especies que se explotan son: Camarón, Pesca Blanca (Pelágicos Grandes), Sardina (Pelágicos Pequeños) y Atún.

El sector pesquero artesanal en el Ecuador ocupa aproximadamente el 50% de las localidades costeras, y estos a su vez representan el 25% de la población total del país.

En los próximos años se prevé que el sector tenga un aumento en el PIB y en las exportaciones ecuatorianas, debido al incremento que está teniendo el

sector acuícola ecuatoriano (FIMA Aquaculture Management and Conservation Service , FAO, National Aquaculture Sector Overview, 2012).

### 1.2.2. Producción

Algunos de los productos pesqueros que han tenido mayor acogida por los mercados extranjeros, ya sea por su tamaño, su peso o su sabor han sido el camarón y la tilapia ecuatorianos. Dicha acogida ha hecho que su recolección aumente en los últimos años tratando así de generar nuevos ingresos para el país.

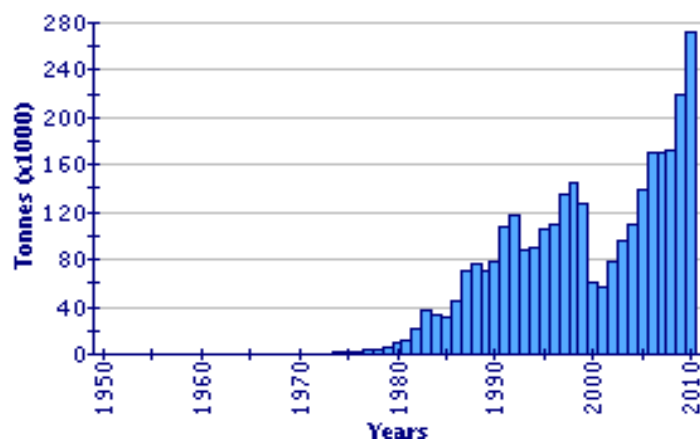
A partir del año 1976 cuando se comienza a aplicar métodos industrializados en la producción pesquera, es cuando Ecuador llegó a ser un importante productor y exportador de camarón en el extranjero, y tras un constante crecimiento en 1998 llegó a exportar los niveles más altos de su historia, aproximadamente unas 114795 toneladas a un valor FOB de 875 millones, que fueron un 26% de sus exportaciones privadas.

La producción de la tilapia ecuatoriana se dirige exclusivamente a los mercados de Europa y América del norte, aproximadamente el 91% de las exportaciones se dirige hacia el mercado de USA, donde este es el tercer producto acuícola después del camarón y el salmón del atlántico (FIMA

Aquaculture Management and Conservation Service , FAO, National Aquaculture Sector Overview, 2012).

La acuicultura en el Ecuador se inició hace aproximadamente 4 décadas con el cultivo en estanque de la especie *Litopenaeus vannamei* nombre científico que se le da al camarón blanco, especie que es tolerante a los cambios de salinidad. El desarrollo sostenible, combinado con la experiencia y knowhow aplicado en más de 180.000 hectáreas de piscinas de camarón y tilapia, ha convertido al Ecuador en uno de los principales productores y exportadores de ambos productos en todo el mundo. Más del 95% de la acuicultura ecuatoriana corresponde al cultivo del camarón, seguido del cultivo de la tilapia, la misma que ha crecido notoriamente en los últimos cinco años, y un porcentaje mínimo a otras especies de peces y crustáceos de agua dulce (QualitysoftCia. Ltda., 2011).

Gráfico 1: Producción de la acuicultura reportada en Ecuador (a partir de 1950)



Fuente y elaboración: Estadística Pesquera de la FAO, Producción en Acuicultura.

El Gráfico 1 muestra que después de 1998 que fue uno de los mejores años económicamente hablando para la exportación de pescado y camarón en Ecuador, el número de toneladas producidas ha crecido considerablemente hasta un aproximado de 275000 toneladas, aunque la utilidad que se ha obtenido por la venta de estos productos no han sido tan significativa gracias a los distintos precios que se maneja por los diferentes mercados.

### **1.3. Análisis interno**

#### **1.3.1. Reseña histórica de la empresa**

Maramar S.A. es una empresa ecuatoriana, la cual está enfocada en la comercialización y desarrollo de productos Acuícolas y del Mar. Su principal función es satisfacer las expectativas del mercado actual basándose en la excelencia en la calidad de sus productos.

Empresa joven fundada por empresarios ecuatorianos en una de las épocas económicas más difíciles de los últimos tiempos que ha atravesado el Ecuador, haciendo de esto un desafío mayor, puesto que desde su inicio se ha puesto mucho interés y ahínco teniendo como filosofía de trabajo diario la excelencia en cada uno de los procedimientos.

Maramar S.A. ha enrolado en su equipo de trabajo personal altamente capacitado y con una gran experiencia y trayectoria en la industria de los productos del mar, contando con un grupo de personas de gran calidad humana y de sólidos principios profesionales, cuyo principal objetivo es buscar oportunidades de negocios y desarrollo de alianzas estratégicas (Datalab).

Maramar S.A. se constituyó el 9 de Noviembre del 2000, en la ciudad de Guayaquil como compañía anónima. La compañía se inició con un capital suscrito de 800,00 dólares divididos en 800 acciones de un dólar cada una de ellas, un capital pagado de 200 y un capital autorizado de 1.600; posteriormente el 30 de diciembre del año 2010 se realizó un aumento de capital de 170.052,00 dólares.

Actualmente están ubicados en la Cdla. Kennedy Norte, edificio Kennedy Plaza Piso 2. Los accionistas de esta compañía son: Marín Rodríguez Mauricio Octavio (persona natural) y Aquamar S.A. (persona jurídica), compartiendo un valor del 50% cada uno (85.426,00 dólares).

### 1.3.2. Misión

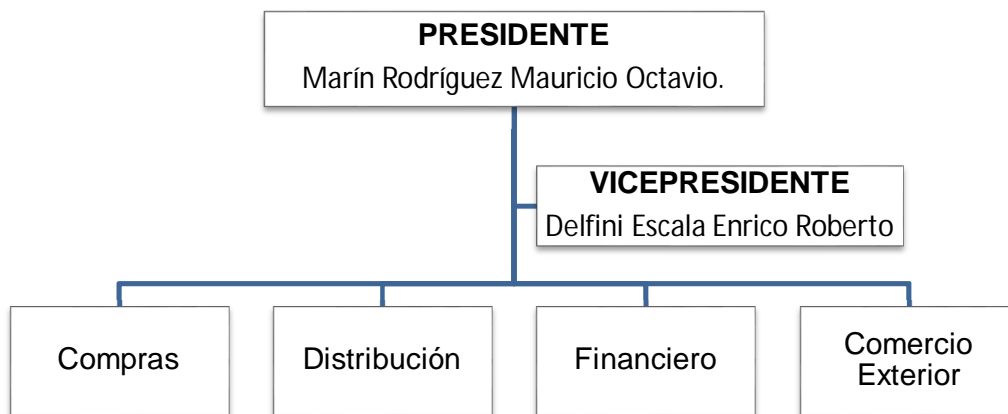
Ofrecer al mercado mundial y en especial a los países Sudamericanos la excelencia en sus productos. Afianzándose en el mercado como una compañía que vela en el progreso, bienestar y capacitación de sus colaboradores, dando su aporte al país y al mundo (Datalab).

### 1.3.3. Visión

Ser una empresa que elabora productos de valor agregado llegando a la excelencia a través de la calidad. Encaminándose a alcanzar una relación sólida con los clientes alrededor del mundo (Datalab).

### 1.3.4. Organigrama

Gráfico 2: Organigrama MARAMAR S.A.



Fuente: Maramar S.A.  
Elaboración: Autores

### 1.3.5. Recursos financieros

Todos los datos mostrados en esta sección son aproximados en base a ratios e información obtenida de la superintendencia de compañías.

Tabla I: Balance General

<b>MARAMAR S.A.</b>		<b>Balance General</b>	
<b>Al 30 de Septiembre del 2010</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<u>Activo Circulante</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	70.802,00	Sobregiro Bancario	89.654,00
Documentos y Cuentas por Cobrar	89.546,00	Préstamos Bancarios	224.048,00
Inventarios	500.378,00	Documentos y cuentas por pagar	20.456,00
Gastos Pagados por Anticipado	40.243,00	Gastos Acumulados por pagar	8.925,00
	<hr/>	Porción corriente del pasivo a largo plazo	<u>221.023,00</u>
	<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>
	<u>700.969,00</u>		<u>564.106,00</u>
<u>Activo no Circulante</u>		<u>Pasivo no circulante</u>	
Edificio e Instalaciones	62.502,00	Préstamo a largo plazo	<u>26.981,00</u>
Muebles y Enseres	41.242,00	<b>TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<u>26.981,00</u>
Vehículos	110.624,00		<hr/>
	<hr/>	<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<u>591.087,00</u>
	<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	CAPITAL SOCIAL	120.220,00
	<u>214.368,00</u>	UTILIDADES RETENIDAS	<u>204.030,00</u>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u>324.250,00</u>
	<u><b>915.337,00</b></u>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u><b>915.337,00</b></u>

Elaboración: Autores

Tabla II: Estado de Resultados

**MARAMAR S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

2010

<b>INGRESOS</b>	
Exportaciones	5.230.120,00
Ventas Locales	1.568.898,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>6.799.018,00</b>
<b>COSTOS Y GASTOS DE EXPORTACIÓN</b>	
Costos de Ventas	5.202.013,00
Gastos Administrativos y de Ventas	998.320,00
<b>Total Costos y Gastos de Exportación</b>	<b>6.200.333,00</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>598.685,00</b>
<b>OTROS INGRESOS, OTROS GASTOS</b>	
Intereses y Comisiones de Sobregiros	32.671,00
Intereses sobre préstamos	68.244,00
<b>Gastos Financieros</b>	<b>100.915,00</b>
<b>Otros ingresos</b>	3.724,00
<b>Otros Egresos</b>	
Agua	2.034,00
Dieses	5.463,00
Transporte	6.432,00
Descarga	10.400,00
Otros	24.329,00
<b>Total Otros Ingresos, Otros Gastos</b>	<b>128.968,00</b>
<b>Utilidad Antes de Participación Trabajadores</b>	<b>469.717,00</b>
Participación Trabajadores	70.457,55
<b>Utilidad después Participación Trabajadores</b>	<b>399.259,45</b>
Impuesto a la renta	99.814,86
<b>Utilidad Neta</b>	<b>299.444,59</b>

Elaboración: Autores



Tabla III: Análisis de los ratios

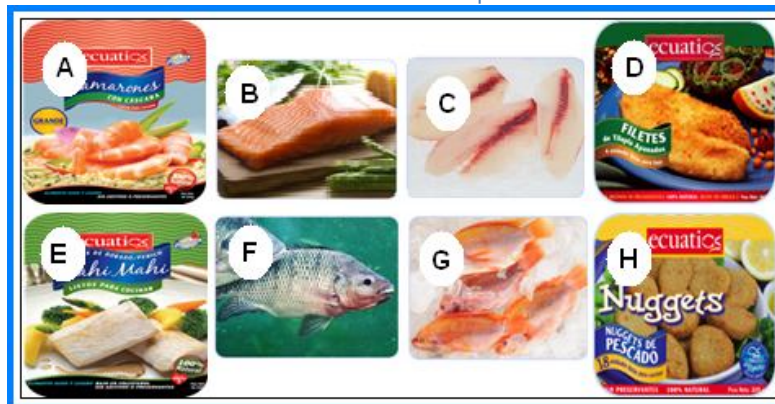
RAZONES DE LIQUIDEZ			
CORRIENTE	$\frac{\text{Act. Corriente}}{\text{Pas. Corriente}}$	=	1,24
Prueba Ácida	$\frac{\text{Act. Corriente} (-)\text{Inventario}}{\text{Pas. Corriente}}$	=	0,36
Capital de Trabajo Neto	$\frac{\text{Act. Corriente} (-)\text{Pas. Corriente}}$	=	136.863
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$	=	65%
RAZONES DE RENTABILIDAD			
<b>Sobre ventas</b>	$\frac{\text{Utilidades Retenidas}}{\text{Ventas}}$	=	3%
<b>Sobre Activos</b>	$\frac{\text{Utilidades Retenidas}}{\text{Total de Activos}}$	=	22%
<b>Sobre Patrimonio</b>	$\frac{\text{Utilidades Retenidas}}{\text{Patrimonio}}$	=	63%

Elaboración: Autores

### 1.3.6. Cartera de Productos

En sus varios años de actividad Maramar S. A ha insertado en su cartera de productos los siguientes productos mencionados en la Tabla IV, y a su vez en la Ilustración 1.

Ilustración 1: Cartera de producto



Fuente: MARAMAR S. A  
Elaboración: Autores

Tabla IV: Cartera de Productos

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
A) Camarón:	Se ofrece camarón al mercado local en internacional. Disponible en las tallas: 26/30, 31/40, 41/50, 51/60, 91/110, etc. Presentación: Camarón entero con/sin cola; con/sin cabeza, p&D, Shell-on, entre otras. Empaque: Cartón master al granel de 10 o 20 kilos, o en fundas de 1 libra bajo la marca Ecuatic.
B) Filetes Frescos de Tilapia:	Está disponible en las tallas: 2/3, 3/4, 3/5, 4/5, 5/7, 7/UP onzas. Empaque: hieleras de styrofoam de 5 Kilos.
C) Salmón Fresco	Filetes con piel y sin piel, Talla: 2/3, 3/4 y 4/6 libras. Presentación: Lomos frescos TRIM D Empaque: Hieleras de styrofoam de 5 kilos.
D) Entera de Tilapia Congelada:	Está disponible en las tallas: 150/250, 250/350, 350/450, 450/550 y 550/UP gramos. Presentación: Sin vísceras, agallas ni escamas. Empaque: Cartón máster de 10 kilos.
E) Filetes de Dorado	Porciones de 3-4 onzas Presentación: Porciones Empaque: Cartón máster al granel de 10 o 20 kilos, o en fundas de 1 libra bajo la marca Ecuatic.
F) Entera de Tilapia Fresca:	Está disponible en las tallas: 150/250, 250/350, 350/450, 450/550 y 550/UP gramos. Presentación: con vísceras, agallas y escamas. Empaque: Hieleras de styrofoam de 5 kilos.
G) Filetes Congelados de Tilapia:	Está disponible en las tallas: 2/3, 3/5 y 4/5 onzas Empaque: Cartón máster de 5 kilos o 20 libras.
H) Valor Agregado de Tilapia:	En la línea de valor agregado se ha incluido diferentes presentaciones como: Nuggets de tilapia y Filetes Apanados de tilapia.

Fuente: MARAMAR S. A

Elaboración: Autores

#### 1.4. Análisis externo

La situación de la economía mundial hoy en día está mucho más tranquila de lo estaba pasando a partir de Agosto del año 2011, es así como el mercado global ha tomado de forma positiva los efectos de los problemas del banco central europea de inyectar liquidez a los bancos europeos, el tema de Grecia en cuanto al intercambio de deuda, esto sumado a datos positivos por

parte de la economía de Estados Unidos como los datos de desempleo que generan confianza en los consumidores y motiva al crecimiento mundial.

De acuerdo con sondeos de Reuters a cientos de economistas en el mundo, en el año 2013 se estima una ligera mejora en la economía global, debido a la recesión europea y desaceleración o crecimiento de China y Estados Unidos. Según el Fondo monetario Internacional, tras alcanzar un 3,1% este año, el crecimiento económico mundial llegaría al 3,4% en el 2013. El sondeo también muestra que las economías con el peor comportamiento estimado para el 2013, de las 19 encuestadas son todas europeas.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) para el 2013, pronosticó un crecimiento de 4,2% para América Latina, con lo que conseguiría sobreponerse mejor que lo esperado a la desaceleración en China y la crisis de zona del euro. La principal economía de la región, Brasil, en 2013 crecerá el 4,6%, cinco décimas por encima de lo previsto en abril del 2012.

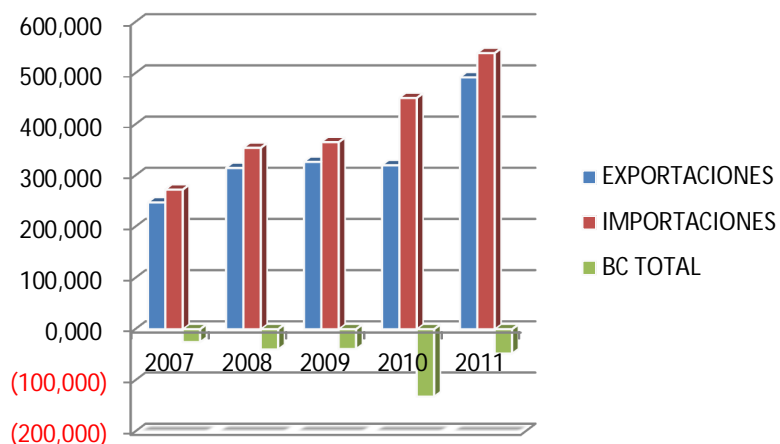
El petróleo se venderá durante todo el presente año a precios 12,4 % más bajos en promedio que los estimados en abril del 2012, según el Fondo Monetario Internacional (FMI). Lo que causaría grandes impactos de cumplirse el pronóstico por ejemplo en Colombia en Ecopetrol se ha

calculado que por cada dólar que baja el precio del crudo, el país deja de recibir 82 millones de dólares al año.

#### 1.4.1. Relación comercial entre Ecuador y Alemania

Alemania es el importador neto más grande de la Unión Europea en cuanto a productos de mar. Según el acuerdo de la OMC dice que, los países industrializados deben ofrecer un tratamiento preferencial no recíproco a productos provenientes de países en desarrollo, siempre que se cumplan determinado criterios, en caso contrario deberá cancelar el derecho en su totalidad (Villamar, 2011).

Gráfico 3: Balanza Bilateral Ecuador-Alemania



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

La balanza bilateral entre Ecuador y Alemania durante los periodos 2007-2011 registra una tendencia irregular con una variación promedio de los niveles de exportación y de importación de 14%, como se muestra en el Gráfico 3.

Por otro lado en el año 2010 alcanzó el mayor déficit de USD -131,478 millones donde las importaciones sobrepasaron a las exportaciones con una variación del 29%. (Véase Tabla V).

Lo que indica que Ecuador mantiene o representa una buena posición de actividad comercial frente a Alemania.

Tabla V: Balanza Bilateral Ecuador-Alemania

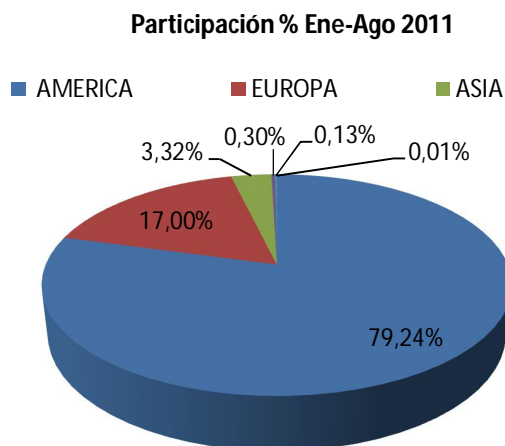
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>EXPORTACIONES</b>	247,631	314,978	326,867	320,265	491,942
<b>IMPORTACIONES</b>	272,692	354,301	365,380	451,743	539,418
<b>BC TOTAL</b>	(25,061)	(39,323)	(38,513)	(131,478)	(47,476)

Fuente Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

#### 1.4.2. Exportaciones ecuatorianas

El destino de las exportaciones ecuatorianas dentro del período de Enero a Agosto del 2011 es principalmente hacia el continente Americano con un 79,24%, seguido de Europa con un 17% ubicándolo así en el segundo continente para la exportación. (Véase Gráfico 4)

Gráfico 4: Exportaciones por continentes



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autores

En cuanto a las exportaciones no petroleras del Ecuador el principal destino durante el periodo de Enero a Julio del 2012 son los Estados Unidos con una participación promedio del 22,88% de total exportado, siguiéndole Colombia con un 10% y en un séptimo lugar encontramos a Alemania con un 4,07%

Tabla VI : Exportaciones no petroleras

PRINCIPALES DESTINOS EXPORTACIONES NO PETROLERAS Ener-Jul 2012		
PAÍS	MONTO MILES USD-FOB	PARTICIPACIÓN
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	1,287,10	22.88%
<b>COLOMBIA</b>	562,571	10.00%
<b>VENEZUELA</b>	445,624	7.92%
<b>RUSIA</b>	414,21	7.36%
<b>ITALIA</b>	295,232	5.25%
<b>ESPAÑA</b>	262,392	4.66%
<b>ALEMANIA</b>	229,221	4.07%
<b>HOLANDA</b>	209,503	3.72%
<b>CHILE</b>	182,346	3.24%

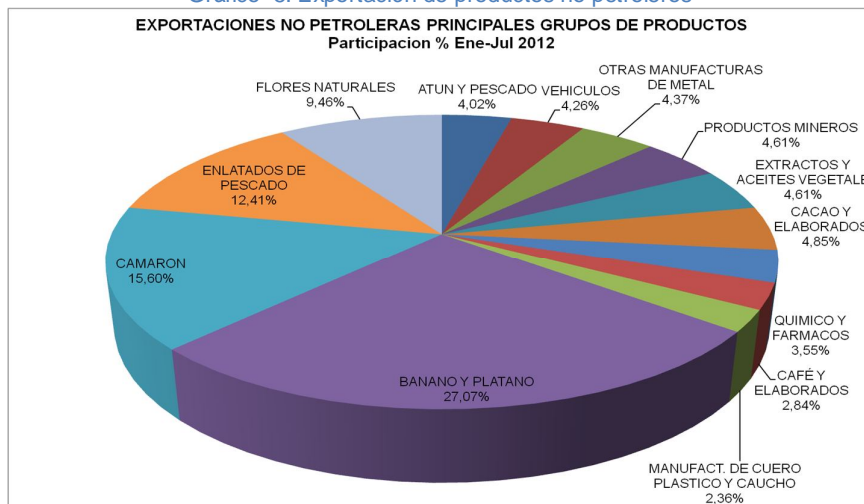
<b>PERÚ</b>	176,999	3.15%
<b>FRANCIA</b>	141,561	2.52%
<b>BÉLGICA</b>	135,811	2.41%
<b>CHINA</b>	97,62	1.74%
<b>JAPÓN</b>	96,886	1.72%
<b>BRASIL</b>	91,289	1.62%
<b>REINO UNIDO</b>	86,361	1.54%
<b>VIETNAM</b>	74,292	1.32%
<b>MÉXICO</b>	55,078	0.98%
<b>ARGENTINA</b>	55,007	0.98%
<b>UCRANIA</b>	54,854	0.98%
<b>OTROS</b>	671,958	11.94%
<b>TOTAL</b>	5,625,922	100.00%

Fuente y elaboración: PRO ECUADOR-Boletín Octubre 2012

#### 1.4.2.1. Principales productos de exportación

Como se muestra en el Gráfico 5, las exportaciones no petroleras registradas durante el período Enero-Agosto/2012, totalizaron un valor de 6,493.1 miles USD-FOB, monto superior en 5.7% con respecto al registrado en el mismo período del año 2011, que fue de 6,143 miles USD-FOB. Los productos con más alto nivel porcentual de las exportaciones no petroleras en el periodo de Ene-Jul. 2012 son: banano y plátano (27.07%), camarón (15,6%), enlatados de pescado (12,41%) y las flores naturales (9,46%).

Gráfico 5: Exportación de productos no petroleros



Fuente y elaboración: Boletín PRO ECUADOR Oct. 2012

#### 1.4.2.2. Exportaciones de Ecuador hacia Alemania

Las exportaciones al mercado Alemán en el periodo del 2008-2011 tuvieron un promedio de crecimiento del 12%, alcanzando su valor máximo de 492,588.10 miles USD-FOB en el año 2011, representando una variación notable del 35% en cuanto a los años anteriores (Véase Tabla VII).

Como se muestra en el Gráfico 6, el banano es el principal producto que Ecuador exporta hacia Alemania con 224,076 miles de dólares FOB para el año 2011, ocupando el atún el cuarto puesto con 25,737 miles USD- FOB y en el último lugar la exportación de camarones con 6,435 miles USD- FOB.



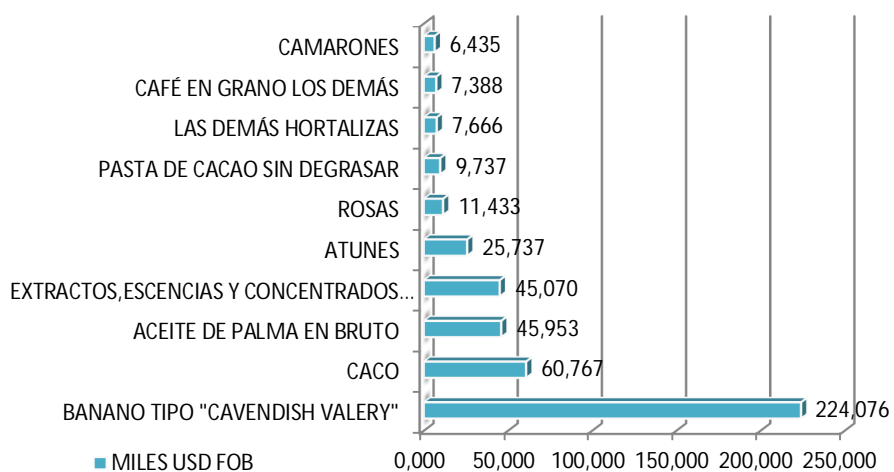
Tabla VII : Exportación Ecuador-Alemania  
EXPORTACIÓN ECUADOR-ALEMANIA

	TONELADAS	FOB DÓLAR	VARIACIÓN TONELADAS	VARIACIÓN FOB
<b>2008</b>	582569,93	314976,96		
<b>2009</b>	576605,21	326865,48	-1%	4%
<b>2010</b>	502384,81	320263,71	-15%	-2%
<b>2011</b>	684911,28	492588,10	27%	35%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

Gráfico 6: Productos exportados por Ecuador Miles USD FOB Año-2011



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En cuanto a las importaciones que Ecuador realiza a Alemania es evidente la alta presencia de productos enfocados a agricultura, salud y tecnología, llegando el abono a alcanzar niveles de 24.811 miles USD-FOB en el año 2011, seguido por los Grupos electrógenos con un 21.424 miles USD-FOB.

### 1.4.3. Alemania Importaciones / exportaciones sector pesquero.

Considerando el periodo 2007 hasta junio del 2012 es notable una tendencia creciente que muestra Alemania tanto en sus importaciones como en sus exportaciones del sector pesquero. Siendo las importaciones de Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos que Alemania efectúa mucho mayores que las exportaciones, reflejando en el año 2011 las más altas tanto de exportación como de importación. (Véase Tabla VIII)

Para el año 2012 los principales destinos de exportación de pescado y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos de Alemania son: Países Bajos con 89.172.518 USD-FOB, Francia con 80.205.128 USD-FOB y en tercer Austria con 71.696.928 USD-FOB.

Tabla VIII: Alemania Balanza de Importaciones/Exportaciones Sector Pesquero

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Importaciones</b>	865.513.370	1.365.340.677	1.135.394.044	1.312.863.776	<b>1.430.189.929</b>	603.005.740
<b>Exportaciones</b>	2.356.394.890	3.399.390.023	3.352.440.678	3.462.898.507	<b>3.794.268.969</b>	1.694.390.268

Fuente y elaboración: Servicio de Búsqueda de Negocios Trade.nosis.com

Por otro lado los principales destinos de importación de pescado y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos de Alemania son: Polonia con 233.079.937 USD-FOB, China con 228.017.599 USD-FOB y Noruega 197.128.694 USD-FOB.

#### 1.4.4. Sector pesquero: exportaciones ecuatorianas

En los últimos años el comercio internacional de la industria pesquera ha ido y sigue creciendo sólidamente, gracias al aumento en el consumo no sólo en la Unión Europea y los Estados Unidos sino también en las demás regiones (con excepción de Japón) lo cual se ve testificado en el crecimiento de los volúmenes y los valores comerciales.

Hay que enfatizar también que muchas especies, como el salmón, el atún y la tilapia, se comercializan cada vez más en forma elaborada es decir como filetes o lomos.

El destino principal de exportaciones del sector pesquero se concentra en tres países, principalmente hacia Estados Unidos, alcanzando en el año 2011 el mayor nivel con USD. 1.460.900.941 seguido por España e Italia, siendo también en este mismo año donde Ecuador alcanzó la mayor cifra de exportaciones con un total de USD. 3.160.525.534.

En el periodo de Enero a Julio del 2012 se evidencia una tendencia algo irregular creciente de exportaciones con intervalos de un mes, siendo el mes de mayo la mayor cifra alcanzado con un total de USD. 366.268.870; cabe destacar también que en el mes de mayo las exportaciones a Ucrania incrementaron notablemente en un 93% aproximadamente, (Véase Tabla IX).

Tabla IX : Ecuador - Evolución Pescados y crustáceos, Mensual FOB USD

ECUADOR EXPORTACIONES						
PAISES DE DESTINO	2012 M01	2012 M02	2012 M03	2012 M04	2012 M05	2012 M06
ESTADOS UNIDOS	139.490.011	122.680.423	142.535.868	141.885.267	144.438.359	136.872.696
VIETNAM	18.714.709	19.850.986	25.835.713	28.977.056	31.683.925	39.288.744
ESPAÑA	29.114.370	37.682.500	33.275.737	23.026.144	18.791.216	12.892.072
FRANCIA	16.610.920	19.310.396	19.042.495	22.692.574	25.381.393	27.252.556
ITALIA	13.935.057	14.645.996	19.158.437	17.511.573	24.222.593	22.025.332
UCRANIA	303.980	461.751	320.944	494.896	58.199.413	1.655.066
BELGICA	11.106.772	9.851.970	9.295.751	5.861.569	6.354.969	4.450.154
CHINA	4.372.843	4.416.035	4.353.591	3.191.202	4.003.152	3.493.902
ECUADOR	989.402	5.394.085	4.972.136	3.438.165	6.611.891	2.121.024
PAÍSES BAJOS	4.224.333	2.884.002	4.670.853	3.344.422	3.804.333	3.427.591
OTROS	31.946.665	31.194.986	39.080.891	36.320.822	42.777.626	47.949.858
SUBTOTAL	270.809.062	268.373.130	302.542.416	286.743.690	366.268.870	301.428.995
TOTAL	270.809.062	268.373.130	302.542.416	286.743.690	366.268.870	301.428.995

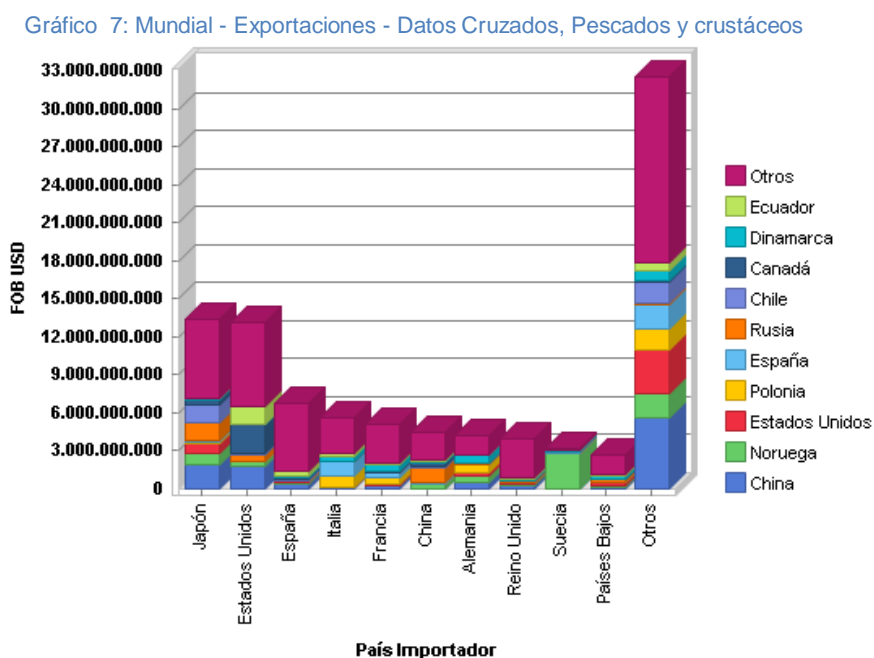
Fuente y elaboración: Servicio de Búsqueda de Negocios TradeNosis.com

#### 1.4.5. Evolución del comercio pesquero.

En el análisis de los datos mundiales de exportación, la presencia de Ecuador en el Comercio Internacional de pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos como se menciona anteriormente, se ve

reflejada notablemente hacia el país de Estados Unidos y en noveno lugar Alemania.

De acuerdo a los datos proporcionados en el Gráfico 7 se puede evidenciar que los principales competidores en el sector pesquero dentro de la República Federal de Alemania para el año 2011 son España, Polonia y Noruega.

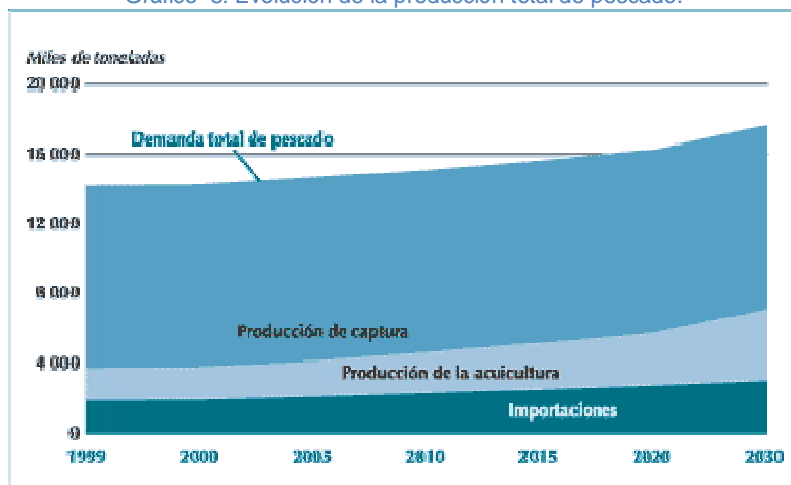


Fuente y elaboración: Servicio de Búsqueda de Negocios Trade.nosis.com

Las proyecciones relativas a las tendencias futuras de la producción y consumo de pescado en 28 países europeos mostradas en el Gráfico 8 se basan en la estimación de las capacidades de producción, funciones de la demanda y marco político de la Unión Europea, y los resultados detallados

del modelo pueden mostrarse en términos de cambio porcentual con respecto al período base (el promedio de 1994-1998).

Gráfico 8: Evolución de la producción total de pescado.



Fuente y elaboración: FAO (Food and Agriculture Organization).

Según las estimaciones, en términos absolutos mostradas en la Tabla X, se reducirá el consumo de pescado como alimento sólo en tres países (Estonia, Letonia y España), pero, como consecuencia de cambios demográficos, además de en esos tres países, disminuirá también en Noruega, Portugal y Suecia. Los peces marinos (túnicos, pelágicos pequeños, demersales y otros), proporcionarán la mayor parte del consumo total; sin embargo, será mayor el crecimiento del consumo de cefalópodos, crustáceos, peces de agua dulce y peces anádromos.

Los productos pesqueros congelados preparados y/o en conserva serán la clase de pescado predominante para el consumo humano.

Tabla X: Cambios porcentuales en la producción y consumo de Europa

Cambios porcentuales estimados en la producción y consumo de pescado de Europa 1994-1998 a 2030							
	Pescado como alimento		Pescado no alimentario		Producción de pescado por origen		
	producción	consumo	producción	utilización	acuicultura	captura	total
Austria	-60	21	-	-7	-65	0	-57
Bélgica y Luxemburgo	-5	12	-24	74	-1	0	0
Bulgaria	-18	142	-	-2	78	0	28
Chipre	11	40	-	-2	261	0	58
República Checa	-5	29	-	-30	80	0	66
Dinamarca	8	35	-10	-8	95	0	2
Estonia	0	-19	-6	-38	-13	0	0
Finlandia	6	13	-69	-23	-41	0	-4
Francia	-6	16	-1	-6	109	0	33
Alemania	18	33	14	6	217	0	43
Grecia	-1	12	-58	12	160	0	33
Hungría	5	50	-	-11	-54	0	-30
Irlanda	8	9	12	-3	1 073	0	91
Italia	3	21	13	-18	136	0	52
Letonia	-3	-19	-23	-17	-7	0	0
Lituania	-28	47	-5	-11	-7	0	0
Malta	27	49	-	-28	159	0	98
Países Bajos	11	10	-	-75	45	0	8
Noruega	5	9	25	15	142	0	14
Polonia	-28	29	-13	9	463	0	32
Portugal	-6	2	-42	-24	35	0	1
Rumania	-49	81	-57	11	-33	0	-14
Eslovaquia	-29	16	-	-11	-5	0	-2
Eslovenia	0	26	-100	-35	100	0	27
España	4	-2	26	12	222	0	39
Suecia	7	5	5	-58	-20	0	0
Reino Unido	21	24	-24	-24	189	0	21

**Nota:** - = el promedio de la base 1994-1998 fue cero.

Fuente y elaboración: FAO (Food and Agriculture Organization).

En 1998, las principales especies consumidas en Europa eran los mejillones (7 %de todo el consumo aparente), seguidos del bacalao (7 %), atún (6 %), arenques (6%), cefalópodos (calamares, pulpos y sepias: 5%), sardinas (5%)

y salmón (4%). Otras especies importantes eran los camarones (4%) y truchas (3%).

En cuanto a la cantidad total consumida, los peces pelágicos pequeños como arenques, sardinas, anchovetas y anchoas eran el principal grupo de especies y representaban el 15% del consumo total, pero su parte de mercado en valor es relativamente baja debido a sus bajos precios unitarios. En cambio, los peces demersales (en particular, el grupo de especies de pescado blanco) son el principal grupo de especies en valor, tanto en lo que respecta al consumo directo como a su uso en las industrias primarias y secundarias de elaboración de Europa. En 1998, este grupo representó el 15% del consumo en volumen, pero en valor su parte del mercado fue notablemente superior (Pesca, 2002).

Según tres estudios de pronósticos del mercado de pescado a largo plazo en el Japón, 28 países europeos y los Estados Unidos, así como dos estudios mundiales, realizados por el departamento de Pesca de la FAO para determinar las tendencias de consumo de pescado<sup>2</sup>, mostraron como resultado las siguientes cinco tendencias generales en la producción y consumo durante el período hasta 2030:

---

<sup>2</sup>Basándose en modelos económicos de la demanda, el comercio y la oferta de pescado en los principales mercados



- La producción, el consumo total, la demanda para la alimentación y el consumo humano per cápita mundiales aumentarán durante los tres próximos decenios; sin embargo, la tasa de tales aumentos irá decreciendo a lo largo del tiempo.
- La producción mundial de la pesca de captura se estancará, mientras que aumentará la de la acuicultura, sin bien a una tasa inferior a la del pasado.
- En los países desarrollados, las pautas del consumo reflejarán la demanda y las importaciones de especies de costo/valor elevados.
- En los países en desarrollo, el flujo del comercio reflejará la exportación de especies de costo/valor elevados y la importación de especies de costo/valor bajos (Pesca, 2002).

#### 1.4.6. Competencia

Según datos del Banco Central del Ecuador en el Ecuador existen 700 empresas dedicadas a la exportación de Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, de los cuales 40 exportan Tilapia entre otro tipo de pescados ya sea fresca o con algún valor agregado como en salmuera o ahumado.

Se seleccionó la competencia nacional según el ranking de compañías de la Superintendencia de Compañías para el año 2011, las principales empresas exportadoras de productos de mar tenemos se detallan en la Tabla XI.

Tabla XI: Principales Exportadoras de Productos de Mar

RAZON SOCIAL	PROVINCIA	CIUDAD	LIQUIDEZ CORRIENTE	PRUEBA ACIDA	MARGEN NETO	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO
Industria Pesquera Santa Priscila S.A	GUAYAS	GUAYAQUIL	0,8098	0,4213	0,0087	0,0106	0,21
IBEROPESCA	MANABÍ	MANTA	2,2974	1,9785	0,12	0,06	0,25
PRODUMAR	GUAYAS	ELOY ALFARO	2,4978	0,7137	0,0083	0,0088	0,15

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autores

Por otro lado en cuanto a competencia internacional, si bien es cierto que Polonia es el principal exportador de Pescado seco, salado o en salmuera, pescado ahumado, incluso cocido; representando un 58,1% de participación de las importaciones alemanas y cuenta con 84 empresas según datos obtenidos de Trademap, la competencia directa vendrían a ser más bien las empresas propias de Alemania debido a que como se determinó anteriormente el consumidor alemán tiende a preferir marcas nacionales conocidas.

En la ilustración 2 podremos encontrar las empresas alemanas más destacadas:

Ilustración 2: La competencia



#### FindusGroup

Una de las compañías de productos de mar y alimentos congelados más grandes de Europa.



#### BirdsEyeGlo

BirdsEyeGloGroup es la marca de alimentos congelados líder en Europa que comercializa pescados, vegetales, aves de corral y comidas preparadas en once países.



#### COSTA

Una de las principales compañías pesqueras y de productos de mar de Alemania. Como proveedor de productos de calidad superior, COSTA se ha comprometido a manejar los recursos de manera responsable.



#### Royal Greenland

Uno de los grupos líderes a nivel mundial en el mercado de productos de mar. Provee una amplia gama de mariscos a minoristas y también a los sectores de expendio y a la industria de alimentos.



#### Femeg

Fundada en 1989, Femeg es ahora una de las marcas líderes de pescado y productos de mar congelados de Alemania. En 2009, la compañía abrió una de las plantas más modernas de Europa de productos de consumo y especialidades en pescado.



SeafoodConnection es una de las compañías de productos de mar líderes en Europa y su especialidad es ofrecer productos de pescado procedentes de la acuicultura sostenible, como filetes de pangasius y tilapia.

## 1.5. Resumen Análisis Interno y Externo

### Análisis Interno

CUANTITATIVAS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
<b>A11</b>	Maramar S.A. presenta cuentas productivas, 55% cuentas y documentos por cobrar frente al 45% de activos fijos.	Fortaleza
<b>A12</b>	El 77% de los ingresos provienen de las exportaciones y el 23 % de ventas locales.	Fortaleza
<b>A13</b>	Maramar S.A. tiene para responder en un US\$ 1,24 a sus deudas del corto plazo.	Fortaleza
<b>A14</b>	El nivel de inventario es medio por lo que se concluye con la prueba ácida que se tiene 0,36 centavos para responder a cada dólar adeudado.	Debilidad
<b>A15</b>	El capital de trabajo es de 136,863 dólares lo que quiere decir que la empresa tiene dinero para cubrir gastos provenientes del proceso de extracción y producción de pescado.	Fortaleza
<b>A16</b>	La Empresa presenta un endeudamiento del 65%, lo que significa que los accionistas tienen un poder del 35% sobre el total de activos.	Debilidad
<b>A17</b>	De cada dólar que se vende el 3% es ganancia para la empresa.	Debilidad
<b>A18</b>	El retorno que se obtiene por cada dólar invertido en los activos de la empresa representa el 22%.	Debilidad
<b>A19</b>	Por cada dólar que se invierte en el patrimonio de la empresa, el retorno de las utilidades retenidas representa el 63%.	Fortaleza
CUALITATIVAS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
<b>AI10</b>	Maramar S.A. ofrece una variada gama de productos entre ellos la tilapia.	Fortaleza
<b>AI11</b>	La demanda de liquidez va acorde a la composición al giro de negocio.	Fortaleza
<b>AI12</b>	Capitalización de la Utilidades retenidas para inyectar liquidez a la empresa	Fortaleza
<b>AI13</b>	Maramar S.A. mantiene alianzas estratégicas con excelentes proveedores de pescado.	Fortaleza

## Análisis Externo

CUANTITATIVAS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
AE1	Europa es el segundo continente de exportación de Ecuador con un 17%.	Oportunidad
AE2	Las exportaciones de Ecuador hacia Alemania mantuvieron una variación del 12% de crecimiento durante el periodo 2008-2011	Oportunidad
AE3	Alemania es el séptimo país al que el Ecuador exporta productos no petroleros con un 3.72% para julio del 2012	Oportunidad
AE4	El atún y el pescado ocupan un 4,02% del nivel de exportación de productos no petroleros siendo 27.07% de banano el más alto en el periodo de Enero a Jul. 2012	Oportunidad
AE5	Las Exportaciones Ecuatorianas de Pescado y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos superaron a las Importaciones en un 81% aproximadamente, para el año 2011	oportunidad
AE6	Las importaciones de Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos que Alemania efectúa son mucho mayores que las exportaciones aproximadamente en un 46%	Oportunidad
AE7	Según las proyecciones de la FAO, el consumo anual mundial per cápita aumentará al cabo del tiempo, pasando de los actuales 16 kg a 19 y 21 kg. (Equivalente de peso en vivo) en 2030.	Oportunidad
AE8	Según las proyecciones de la FAO el consumo de pescado como alimento en Alemania crecerá en un 33%	Oportunidad
CUALITATIVAS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
AE9	Según estudios, los productos pesqueros congelados preparados y/o en conserva serán la clase de pescado predominante para el consumo humano.	Oportunidad
AE10	Alemania importa Pescado y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos principalmente de Polonia, China y Noruega.	Amenaza
AE11	La producción mundial de la pesca de captura se estancará, mientras que aumentará la de la acuicultura, sin bien a una tasa inferior a la del pasado.	Amenaza
AE12	A nivel mundial, los cambios en las pautas del consumo reflejan el crecimiento de la demanda de productos listos para cocinarlos o listos para el consumo.	Oportunidad

## **CAPÍTULO 2**

### **MACROAMBIENTE DE ALEMANIA**

En la primera etapa de este capítulo consiste en realizar un análisis preliminar de Alemania para evaluar el potencial del mercado, identificar problemas que posteriormente deberán ser consideradas, evaluar el comportamiento del consumidor alemán, aquí se encontraran datos históricos, económicos, el tipo de lenguaje que utilizan, hablaremos también de su gastronomía, cultura, las condiciones de vida; además se podrá encontrar el modo de distribución de la población, el tipo de política que practican, impuestos leyes a las que están sujetos y las condiciones laborales, todo aquello que encierra el entorno cultural político y legal de Alemania.

En la segunda etapa de este capítulo se analizarán los diferentes tipos de competencia existentes para el producto, en el país objetivo ya sean estos de manera directa o indirecta.

## **2.1. Análisis cultural de Alemania**

Alemania es uno de los países más desarrollados y más eficiente industriales y, después de EE.UU., Japón y China, tiene la economía nacional más grande del mundo. La economía alemana se centra en los bienes y servicios producidos industrialmente, en particular, los productos alemanes de ingeniería mecánica, vehículos y productos químicos son muy valorados internacionalmente.

Alrededor de un euro en cuatro se gana de las exportaciones y más de cada cinco puestos de trabajo dependen directa o indirectamente del comercio exterior. Después de haber sido "campeón mundial de exportación" seis veces seguidas entre 2003 y 2008, en 2009, con exportaciones por valor de EE.UU. \$ 1.121 millones de dólares, alrededor de un tercio del ingreso nacional bruto, Alemania fue el segundo mayor exportador de mercancías en todo el mundo después de China (EE.UU. \$ 1.202 millones).

La participación de Alemania en el comercio mundial total es de alrededor del 9%. Los socios comerciales más importantes son Francia, los Países Bajos, EE.UU. y Gran Bretaña. En general, la proporción del total de las exportaciones alemanas a los países de la Unión Europea es del 63%.

En el año 2009, el 14% de las exportaciones alemanas fueron a la región China, que es el socio más importante. Desde 1999, Alemania ha sido el mayor inversor europeo en China. Algunas empresas alemanas 2.500 tienen inversiones en el país (Frankfurter Societäts-Medien GmbH, 2011).

#### 2.1.1. Situación geográfica

Alemania está ubicada en Europa Central, capital Berlín. Sus límites son al Norte con Dinamarca, al este con Polonia y la República Checa, al Sur con Austria y Suiza y al Oeste con Francia, Luxemburgo, Bélgica y Países Bajos. Se conforma de 16 estados, y tiene 138,000 millas cuadradas, las cuales poseen una gran diversidad de montañas, paisajes, vegetación, ríos, lagos, llanuras y colinas.

#### 2.1.2. Clima y Topografía

El clima de Alemania es templado, cálido y lluvioso. Sus vientos vienen desde el Oeste en su mayoría lo que provoca la precipitación. Gracias a la influencia oceánica, los inviernos son relativamente suaves y los veranos no son tan calurosos. La temperatura media anual es de 9 grados centígrados. En Enero la temperatura fluctúa entre -6° C y los 1° C. Mientras que ésta en Julio varía entre los 16° C y los 20° C.



Alemania con una pequeña línea costera y una alta densidad poblacional, ni la pesca ni la acuicultura juegan un papel importante en la economía alemana. Alemania se ubica en el octavo lugar en producción de mariscos de la Unión Europea, por debajo de España, Reino Unido, Francia, Dinamarca, Países Bajos, Italia e Irlanda (Al invest, 2011).

### 2.1.3. Tendencias y costumbres

Según un estudio realizado por Nestlé en el 2011, entre las metas y los ámbitos de importancia en la vida de los alemanes, la alimentación ocupa el quinto lugar después de los amigos o la pareja, la familia, la educación y la independencia, sin embargo ha aumentado la importancia de comida y bebidas buenas.

Pero el mayor deseo de los alemanes es tener más tranquilidad y tiempo a la hora de comer. Por eso una alimentación sana se ha convertido en un reto diario.

El 67 % de los alemanes quisiera poder dedicarse más a su alimentación.

El 80 % de los alemanes que trabajan tiempo completo comen al medio día fuera de casa.

El 65% de ellos opina que la comida en los restaurantes de las empresas no es saludable. Como resultado, el 28% de los alemanes con empleo sólo come bien y a su gusto durante los fines de semana.

Otro problema relacionado al trabajo se presenta entre los jóvenes menores de 30 años, quienes cada vez más sustituyen comidas enteras por refrigerios. En general el consumo de snacks ha aumentado mucho, 40% de los encuestados dice comer demasiadas golosinas y comida rápida. Estos jóvenes llamados “Heavy Snackers” (consumidores fuertes de snacks) sufren en mayor grado de déficit alimenticio porque comen tarde, irregularmente, menos sano y con avidez.

El estudio Nestlé advierte que la carga de trabajo y un transcurso irregular del día son las causas de una alimentación deficitaria muy generalizada en Alemania; también dice que el 48% de los alemanes afirmaba que el precio bajo de los alimentos era muy importante. Actualmente este porcentaje perdió casi diez puntos porcentuales. Independientemente de la crisis económica mundial, la sensibilidad por el precio ha ido disminuyendo entre los consumidores alemanes. En cambio, ha aumentado la exigencia de calidad en los alimentos. Tres de cada cuatro personas opina que los alimentos en Alemania son de buena hasta muy buena calidad.

Otro criterio importante son las condiciones bajo las que se producen los alimentos y la frescura.

En cuanto al tema de la alimentación, en general existe una gran diferencia entre los hombres y las mujeres: mientras que el 56% de las mujeres en Alemania dice estar consciente de su alimentación, sólo el 32% de los hombres afirma esta cuestión.

Es en las zonas costeras del norte donde su cocina está hecha a base de pescados, donde los platos típicos son el escabeche, ahumados, inmersos en salsas o en salazón, entre los mariscos sobresalen el Bogavante y el Krabben, que es muy parecido al camarón, la mayoría de éstos se acompañan con nabos espinacas, zanahorias, tomates, cebollas y rábanos picantes (Guia de Alemania).

Respecto a la bebida, Alemania es el reino de la cerveza. Sólo entre Sarrebruck y Francfort del Older hay más de 1200 fábricas de cerveza, con una gran variedad, ya sea rubia, amarga de color ambarino, de color pajizo, cerveza de trigo, y como no, la cerveza negra, que vuelve a cobrar la importancia de antaño. Pero, ente todas las buenas cervezas, la mejor y favorita es la reina: la König-Pilsener (Guia de Alemania).

Según estudios de Chile-Alimenta para el año 2006, los consumidores alemanes del segmento medio invierten unos 22% de sus ingresos en la compra de alimentos, bebidas y tabaco, en promedio unos 310 Euros al mes por hogar. Esto permite a la mayoría de la población alemana acceder a tener la posibilidad de satisfacer sus necesidades de consumo de manera fácil y sin ningún problema, contribuyendo a elegir productos cada vez más elaborados, cambiar sus preferencias y hábitos de consumo de modo más rápido y buscar siempre lo novedoso. Sin embargo, se pueden observar algunas tendencias que parecen predominar en la sociedad alemana:

- Bienestar: el aspecto más importante es la calidad del producto, en muchos casos se trata de consumidores maduros con ingresos elevados que buscan alimentos con un valor agregado y beneficioso para la salud.
- Comodidad: se observa una tendencia cada vez mayor hacia productos preparados, no solo congelados, pero igualmente alimentos refrigerados «chilledfood», listos para su inmediato consumo.

Productos preparados y envasados, como fruta cortada y lavada, pasta pre cocida, ensaladas lavadas que permitan ahorro de tiempo en la compra y preparación de alimentos, por lo tanto, este tipo de utilización adquieren cada vez más relevancia sobre todo entre las familias.

- Placer (Genuss): Esta tendencia es más importante entre los consumidores mayores de 50 años con ingresos elevados (Chile Alimenta, 2011).

#### 2.1.4. Condiciones de vida

La sociedad alemana es moderna y muy abierta. La mayor parte de la población tiene una buena formación académica y una gran autonomía individual.

Alemania se enfrenta día a día a combatir los problemas del desarrollo demográfico ya que cada vez más aumentas los índices de envejecimiento en la población. Este problema ha obligado al país a permitir la inmigración de otras nacionalidades para generar un equilibrio en la población.

El último informe emitido por el gobierno Federal acerca de la pobreza y riqueza, señala que uno de cuatro alemanes es pobre o debe recibir ayudas del Estado para no caer en la pobreza.

En Alemania una persona pobre es quien tiene menos del 60% de la renta media. Para una persona que vive sola, ese umbral se sitúa hoy en unos 780 euros netos al mes.

### 2.1.5. Idioma

El idioma oficial de Alemania es el alemán. El mismo que fue adoptado a partir de diversos dialectos, especialmente de los centrales y sureños. Este idioma surgió en el siglo XV, permitiendo así la comunicación escrita entre sus habitantes.

En cuanto a la comunicación oral no se tenía un dialecto definido, por lo que se tuvo que crear una pronunciación estándar que permitiera a todos, comprenderse entre sí, es aquí cuando se creó el “Bühnendeutsch” o “Alemán de escenario” que al final se convirtió en la pronunciación ideal del idioma alemán.

Las lenguas germánicas han evolucionado a lo largo del tiempo, tanto respecto a la pronunciación como a la gramática. Existen actualmente dos categorías idiomáticas dentro del alemán, teniendo en cuenta la situación geográfica. En primer término está el bajo alemán hablado en la parte norte de Alemania, y en segundo término se encuentra el alto alemán, hablado en la mitad sur del país (Guía de Alemania).

## **2.2. Análisis tecnológico**

Alemania es un país de ideas, la educación, la ciencia y la investigación juegan un importantísimo papel.

El gobierno alemán ha invertido aproximadamente unos 8660 millones de euros en lo que se refiere a educación y ciencia, inversión que va desde renovación de equipos y compras de recursos para guarderías infantiles, pasando por escuelas y centro de formación continua llegando hasta instituciones universitarias y de investigación.

Según la cámara alemana de industria y comercio la innovación ha aumentado favorablemente desde el 2008, se dice que el 30% de las empresas atribuyen este cambio a la intervención de las nuevas políticas del gobierno.

Alemania es el mayor inversor europeo, a nivel internacional solo EEUU, Japón y China realizan grandes inversiones en tecnología.

La política del gobierno alemán en lo que a innovación y tecnología se refiere se la puede observar en varios sectores como:

- El de las tecnologías ópticas.-Son líderes mundiales en tecnología láser con un aproximado de 110.000 empleados, o 16% de todos los empleados del sector manufacturero.

- **Biotecnología.**- Líder europeo de biotecnología, este sector tiene unas 500 empresas y cuenta con 30.000 empleados.
- **Nanotecnología.**-Tiene unas 740 empresas y cerca de 50.000 puestos de trabajo industriales.
- **Acuicultura.**- la acuicultura es una actividad marginal en la costa alemana y, en comparación con otros países de la UE, su producción es mínima, excepto en el cultivo de mejillón. Existen medidas de control muy estrictas, algunas de las cuales afectan los costos, lo cual dificulta la viabilidad comercial de las granjas interiores o cerca de las costas.

Al contrario que en países vecinos, la tendencia es que la producción disminuya (FIMA Aquaculture Management and Conservation Service , FAO, National Aquaculture Sector Overview, 2012).

### 2.3. Análisis económico de Alemania

Tabla XII: Indicadores Socioeconómicos

<b>Población</b>	Alemania tiene 82 millones de habitantes (de los cuales casi 42 millones son mujeres). En Alemania viven unos 6,7 millones de extranjeros (8,2% de la población total).
<b>Población Total</b>	81.305.856 (Julio/2012 est.)
<b>Estructura de edad</b>	14% menores de 15 años, 20% mayores de 65 años.
<b>Esperanza de vida</b>	Con una esperanza media de vida de 77 años entre los hombres y de 82 años entre las mujeres, Alemania se sitúa por encima del promedio de la OCDE
<b>Tasas De Crecimiento</b>	-0,2% (2012 est.)
<b>Tasa de natalidad</b>	8,33 nacimientos/1.000 habitantes (2012 est.)



<b>Tasa de mortalidad</b>	11,04 muertes/1.000 habitantes (Julio 2012 est.)
<b>Tasa de migración neta</b>	0,71 migrante(s)/1.000 habitantes (2012 est.) Los principales destinos de emigración son: Suiza y Estados Unidos. <sup>3</sup>
<b>Tasa de mortalidad infantil</b>	<b>Total:</b> 3,51 muertes/1.000 nacimientos <b>hombres:</b> 3,81 muertes/1.000 nacimientos <b>mujeres:</b> 3,19 muertes/1.000 nacimientos (2011 est.)
<b>Expectativa de vida al nacer</b>	<b>Población total:</b> 80,19 años <b>hombres:</b> 77,93 años <b>mujeres:</b> 82,58 años (2011 est.)
<b>Tasa de fertilidad</b>	1,41 infantes nacidos/mujer (2011 est.)

Fuentes: CIA, World Factbook, indexmundi – Datos de Países

Elaboración: Autores.

Tabla XIII: Distribución de la Población

<b>Edad</b>	15-64 años: 66.1% (hombres 27,173,860/ mujeres 26,587,068) 65 años en adelante: 20.7% (hombres 7,273,915/ mujeres 9,555,392) (2012 est)
<b>Sexo</b>	al nacer: 1,06 hombre(s)/mujer menores de 15 años: 1,05 hombre(s)/mujer 15-64 años: 1,02 hombre(s)/mujer 65 años y más: 0,76 hombre(s)/mujer Población total: 0,97 hombre(s)/mujer (2011 est.)
<b>Áreas Geográficas</b>	El 89% de la población vive en ciudades y con urbanizaciones. En Alemania hay 81 grandes ciudades de más de 100.000 habitantes

Fuentes: CIA, World Factbook, indexmundi

Elaboración: Autores.

### 2.3.1. Estadísticas y actividad económica

Tabla XIV: Estadísticas Económicas de Alemania

<b>Producto interno Bruto</b>	\$3.577 trillón (2011 est.)
<b>Tasa de Crecimiento PIB</b>	3.1% (2011 est.)

<sup>3</sup> De acuerdo con las últimas cifras de emigración, recientemente publicados por la oficina estadística alemana, 141.000 alemanes emigraron en 2010, (155.000 en 2009 y 161.000 en 2008). Donde 22.000 alemanes se trasladó el año 2010 Suiza y otra 13.000 perseguido el sueño americano y se trasladó a los EE.UU. (bk, 2011)

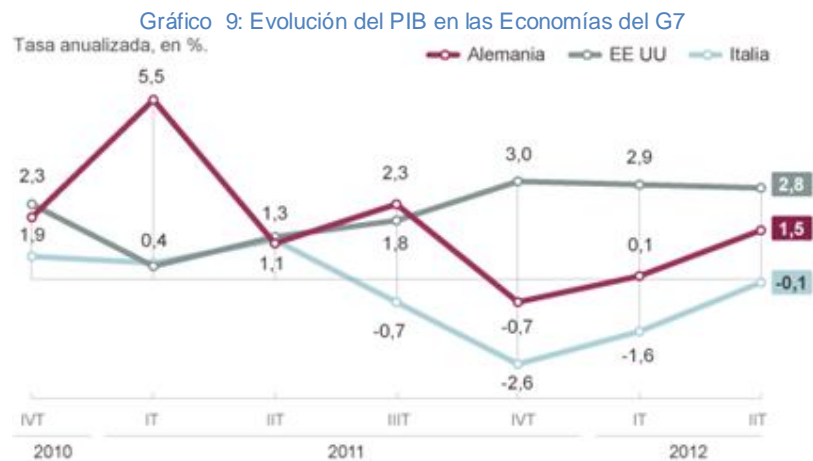
<b>Ingreso Per Cápita</b>	\$38,400 (2011 est.)
<b>Composición del PIB por sector</b>	Agricultura: 0.8% Industria: 28.6% Servicios: 70.6% (2011 est.)
<b>Moneda Oficial</b>	Euro
<b>Tasa de Cambio</b>	EUR-USD 0,0234 o 1,81% El promedio de la cotización EUR-USD 1.3600 alcanzando un máximo de 1,8700 en julio de 1973 y un mínimo de 0,7000 en febrero de 1985.
<b>Tasa de Inflación</b>	2,0% en octubre de 2012. Promedio 1,91%, máximo de 6,40% en mayo de 1992 y un mínimo de -0,40% en julio de 2009.

Fuentes: CIA, World Factbook, [indexmundi](#), [tradingeconomics.com](#)  
Elaboración: Autores.

Los indicadores mostrados por la OCDE en el Gráfico 9, muestran una mejora en la economía alemana en la primera mitad de 2012, según su primer informe de previsiones del año, limitado al G-7. La economía alemana, saldrá de números rojos y esquivará la recesión según el vaticinio del club de países ricos.

Las nuevas previsiones de la OCDE enfatizan la divergencia, cada vez más apreciable, entre las economías norteamericanas y europeas, sin embargo recalca que la situación en la zona euro es todavía “muy frágil”

(A. Bolaños, S. Pozzi, 012).



Fuente y elaboración: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

En el último trimestre de 2011, la economía de Alemania perdió algo de impulso, al contraerse el PIB un 0,2% en relación con el trimestre anterior, debido en cierta medida a los problemas económicos de la zona del euro, al reducirse la demanda de algunos de los principales socios comerciales de la UE. Las únicas contribuciones positivas correspondieron a las inversiones, en particular en el sector de la construcción, al tiempo que las exportaciones cayeron un 0,3%, según datos del instituto de estadísticas de Alemania. Una vez dicho esto, la economía alemana siguió registrando un fuerte crecimiento económico del 3% en 2011, tras el 3,7% de 2010.

Se prevé que el ritmo de crecimiento se frene en el 2012, al debilitarse la demanda global y persistir la crisis de la deuda en algunos países de la zona del euro. Sin embargo, la economía alemana podrá apoyarse en la robusta

demanda interior. Según estimaciones de IHS Global Insight de marzo de 2012, el PIB de Alemania crecerá un 0,7% en 2012 y un 1,6% en 2013 (Crédito y Causión, 2012).

El Bundesbank prevé una inflación por encima del 2% este año y que caiga a 1.5% el año próximo, después de pronosticar una inflación de 2.1% este año y de 1.6% en el 2013. En su primera previsión de la inflación en el 2014, estimó que los precios subirían 1.6% ese año.

### 2.3.2. Transportes existentes

Alemania cuenta con una infraestructura de transporte densa y moderna debido a que es un país densamente poblado, ubicado en una zona céntrica de Europa y con una economía desarrollada.

#### 2.3.2.1. Modos y disponibilidad

- Marítimo.- Alemania por su ubicación estratégica cuenta con una amplia y moderna infraestructura portuaria, con más de 60 puertos y sub-puertos auxiliares, abiertos para el manejo de carga.

El puerto de Hamburgo es el mayor puerto de mar en Alemania y ocupa el segundo lugar en Europa, y el número 7 en todo el mundo (2004), los principales puertos y terminales son: Bremen, Bremerhaven, Duisburg, Hamburg, Karlsruhe, Lubeck, Neuss-Dusseldorf, Rostock, Wilhemshaven.

La longitud total de ríos navegables, canales y otras aguas interiores es de 7.467 km. (RhineRivercarriesmostgoods; Main-Danube Canal links North Sea and Black Sea)<sup>4</sup>

- Ferroviano.- La longitud de la red ferroviaria es un total de 41,981 km, clasificados por ancho de carril.

Deutsche Bahn (ferrocarril alemán) es la mayor infraestructura ferroviaria alemana y operador de servicios, además del sistema DBAG hay alrededor de 280 compañías ferroviarias privadas o de propiedad local que poseen un aproximado de 3.000 km. a 4.000 km de las pistas totales y pistas de uso de DB en el acceso abierto.

La red ferroviaria en toda Alemania es amplia y ofrece excelentes servicios en la mayoría de las áreas. En las líneas regulares, al menos un tren cada dos horas a llamar incluso en los pueblos más pequeños. Casi todas las áreas metropolitanas más grandes son atendidos por S-Bahn, U-Bahn, Strassenbahn y / o redes de bus.

Aun cuando el servicio brindado es de excelente calidad los precios son muy elevados, pero se puede adquirir una BahnCard (Tarjeta de Viaje) con un precio mínimo dependiendo de la tarjeta seleccionada puede variar desde los 59 Euros hasta 6.690 euros ([www.bahn.de](http://www.bahn.de))

---

<sup>4</sup>Datos tomados de: CIA-The World Factbook.

- Aéreo.- Alemania cuenta con 550 aeropuertos a lo largo de su territorio. Aproximadamente 18 aeropuertos tienen facilidades aduaneras, además de estar dotados con infraestructura para el manejo y almacenamiento de carga, incluido almacenamiento en frío y protección de valores.

La mayoría de la carga aérea ingresa por Frankfurt y de ahí es transportada por carretera a los centros de distribución regionales.

En cuanto a tarifas, si bien existen unos topes máximos recomendados por IATA, la competencia internacional, propicia niveles disímiles, de acuerdo con las estrategias comerciales de las aerolíneas, productos, volúmenes, fidelidad del cliente, etc. (Ministerio de Comercio, PROEXPORT COLOMBIA , 2008).

- Terrestre.- Alemania tiene 644,480 km. de carreteras incluidas las carreteras locales. Las carreteras nacionales en Alemania se llaman Bundesstraßen (carreteras federales). Sus números son generalmente bien conocida por los usuarios de la vía, tal como aparecen (escrito en cifras negras en un rectángulo amarillo con borde negro) en las señales de tráfico de dirección y en los mapas de las calles. A Bundesstraße se refiere a menudo como "B", seguido de su número, por ejemplo "B 1", una de las principales rutas este-oeste. Las rutas más importantes tienen números más bajos. Los números impares se aplican generalmente a las carreteras este-

oeste orientadas, e incluso los números de rutas norte-sur. Rutas de derivación se hace referencia con adjunta una "A" (alternativa) o "n" (nueva alineación), como en "B 56N" (Wikimedia Foundation, Inc, 2012).

### 2.3.3. Sistemas de comunicación

Desde la Segunda Guerra Mundial y los comienzos de la reunificación de Alemania, los sistemas de comunicación del país son modernos y tecnológicamente avanzados.

Alemania ocupa el tercer lugar en el mundo en telecomunicaciones, después de EE.UU. y Japón.

Correos.- Correos en Alemania ofrece un servicio excelente y está presente en todo el país. Los precios de los envíos son variables, dependiendo del tamaño y el peso de la carta. Por lo general, enviar a un paquete de Alemania a otro país puede resultar caro. La principal empresa de correos es "Deutsche Post", pero también hay otras empresas de entrega de cartas y paquetes.

Teléfono.- Alemania cuenta con una gran selección de servicios telefónicos conectados por modernas redes de fibra óptica, cable coaxial y satélite. Sin embargo, escoger la compañía adecuada es crítico. Muchos proveedores de servicio utilizan complicadas cláusulas en el contrato.

Correo electrónico e Internet.- En Alemania, Internet y el correo electrónico se utilizan mucho, alcanzando en los últimos años el volumen de uso de EEUU.

Medios de comunicación.- Los medios de comunicación en Alemania son una parte importante de la cultura del país, la calidad de periodismo es alta y la libertad de la prensa está garantizada por la Constitución o Grundgesetz.

Los medios de comunicación son también el principal canal por el que los ciudadanos se informan: el 51% de los alemanes sigue las noticias en televisión, el 22%, en prensa escrita (periódicos, revistas), y el 6%, en radio (Travel Guía).

#### 2.3.4. Condiciones laborables

Los salarios en Alemania aumentan con el tamaño de la empresa. Esto es válido para los trabajadores y empleados asalariados, por los hombres y para las mujeres. Además, los salarios aumentan con el tiempo más rápido en las empresas más grandes que en las pequeñas. Las razones de las diferencias salariales son numerosos: los efectos del mercado de trabajo y diferentes precios para el consumidor bienes en las zonas rurales y urbanas desempeñan un papel, así como la mayor participación de las posiciones de los empleados mejor pagados en las grandes empresas (EDC European Documentation Centre of the University of Mannheim, 2002).



Los sueldos más altos los perciben aquellos trabajadores del sector industrial, entre los cuales predomina el farmacéutico, financiero, aeronáutico, automovilístico, médico, etc.

Estos trabajadores calificados pueden percibir un salario que varía entre los 40,000 y 45,000 euros al año.

Los profesionales que perciben un salario de aproximadamente 35,000 euros anuales son aquellos pertenecientes a los medios y tecnologías de la comunicación, al sector construcción y turismo. Eso sí, debemos mencionar que este salario se ve incrementado de acuerdo a la experiencia que demuestre el trabajador.

En Alemania no existe un salario mínimo o salario básico, sin embargo, el promedio de los salarios más ínfimos que existen en este país es de 1150 euros mensuales. El promedio anual es de aproximadamente 41,691 euros, salario que se ve reducido en un 25% debido al pago de impuestos (Datos Gratis, 2010).

#### 2.3.5. Inversión

El inversionista extranjero que desee establecer una nueva Compañía en Alemania requiere de la visa de viaje Schengen (conocida en este contexto

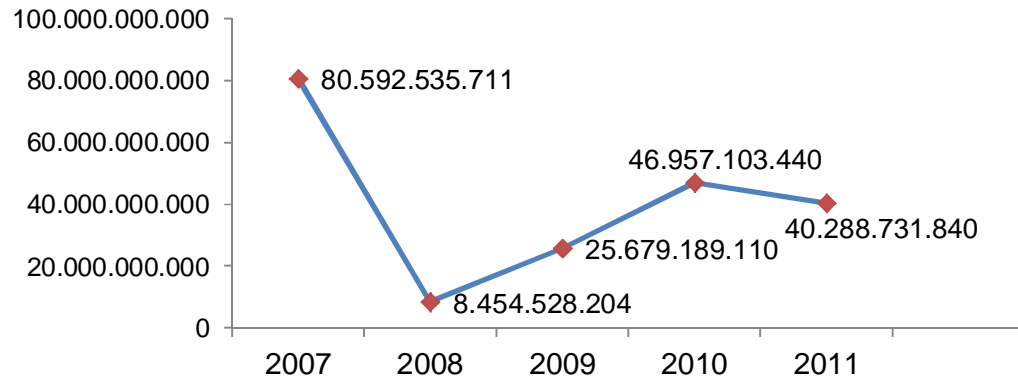
como “Visa de Negocios”), que le permita una estancia en este país de hasta tres meses por semestre.

La República Federal de Alemania ofrece varios incentivos a la inversión, nacional o extranjera, las cuales están encaminadas al crecimiento económico, y provienen tanto del gobierno central, como de los estados federados y la Unión Europea. La ayuda mixta entre la Unión Europea y el gobierno central y estados federados suma 26.3 mil millones de euros hasta el año 2013, aparte de programas promovidos a nivel nacional o regional.

Investigación y desarrollo, actividades consideradas de las más importantes en la economía alemana. Alrededor de 3% del producto interno bruto anual está destinado a este sector, lo que suma unos 70 mil millones de euros cada año (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, 2012).

Según las estadísticas realizadas en el periodo 2007 - 2011 Alemania ha recibido constantemente flujos de Inversión Extranjera Directa, exceptuado el 2008 donde hubo una menor inyección de inversión en comparación con los demás años del mismo periodo (Véase Gráfico 10).

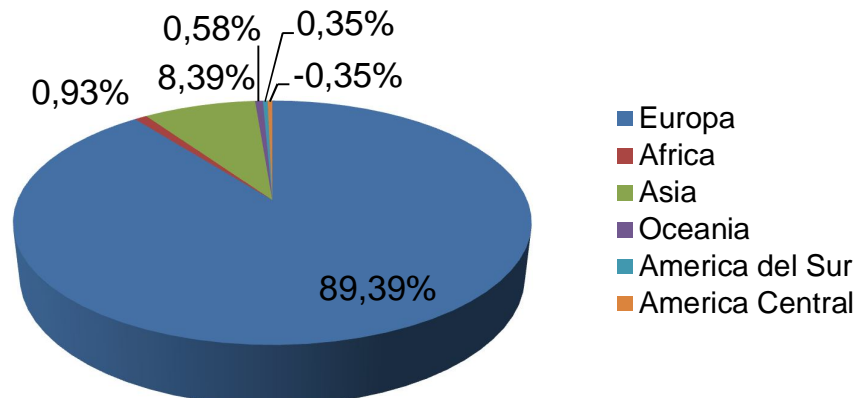
Gráfico 10: IED Alemania



Fuente: Banco mundial  
Elaboración: Autores

Según el Banco Central de Alemania, la inversión directa en 2008 se dirigió principalmente a Europa, América del Norte y Asia con porcentajes de participación de 76%, 14% y 7%, respectivamente (Véase Gráfico 11).

Gráfico 11: Inversión Directa



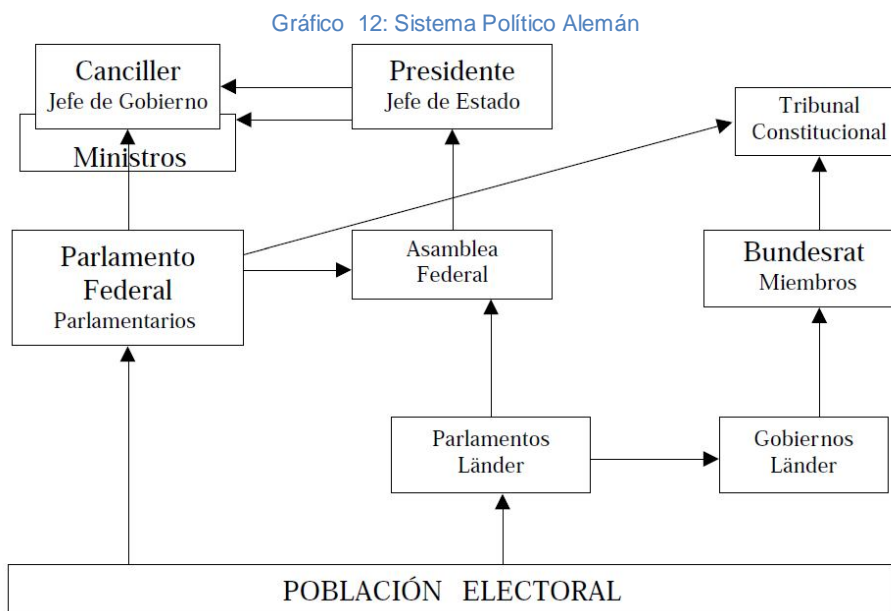
Fuente: Deutsche Bundesbank  
Elaboración: Autores.

En cuanto a sectores, la IED de Alemania se dirige principalmente al sector inmobiliario con un 40% dentro del total invertido en 2008, seguido del sector financiero 21%; manufacturas 17%; transporte, almacenamiento y comunicaciones 13%; comercio al por mayor y al por menor 5% y electricidad, gas y agua con un 3% (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, 2012, pág. 9).

#### **2.4. Análisis político y legal**

Alemania es una República Federal, social, de derecho, democrática y parlamentaria y cuenta con un código legal. Su sistema político está establecido en el documento constitucional conocido como Grundgesetz o ley fundamental de 1949.

Este sistema político (Véase Gráfico 12), garantiza un equilibrio en su sociedad, ya que la economía y la política están bastante separadas por lo que se podría decir que no hay corrupción, todos los grupos sociales están representados en la Bundestag o parlamento, esto ha contribuido a que Alemania sea un país multicultural (Aguirre, 1998).



Fuente: Oficina Nacional de Procesos Electorales  
Elaboración: Autores

#### 2.4.1. Estabilidad del gobierno, riesgos políticos

La orden de la Constitución estatal se basa en los órganos constitucionales y la estabilidad de los sistemas jurídicos y administrativos. La separación de poderes y el sistema multipartidista garantizar una democracia estable.

Worldbank detalla en la Tabla XV para el periodo 1996 al 2004 los indicadores de gobernabilidad para Alemania.

Tabla XV: Indicadores de Gobernabilidad

INDICADORES DE GOBERNABILIDAD						
Percentile Ranks, 2004	VA	PS	GE	RQ	RL	CC
<b>Alemania</b>	95	80	88	89	93	93

Elaboración: Autores

Dónde:

- Voz y Rendición de Cuentas (VA), la voz y la rendición de cuentas forman parte de los seis indicadores de gobernabilidad, refiriéndose a la capacidad que tienen los ciudadanos de un país para elegir el tipo de gobierno, así como a la libertad de expresión, de reunión y de los medios de comunicación.
- Estabilidad Política (PS)
- Efectividad Gubernamental (GE)
- Calidad Regulatoria (RQ), alude a la facultad que tiene un gobierno para formular e implementar políticas y regulaciones confiables para facilitar el desarrollo del sector privado
- Estado de Derecho (RL)
- Control de la Corrupción (CC).

Estos índices muestran que Alemania se encuentra dentro del percentil 90 y 100 es decir que mantienen una gobernabilidad ejemplar, cuenta con un gobierno relativamente estable, con un mínimo riesgo político para las empresas internacionales, y con poco o nada de la corrupción.

Al igual que todas las demás naciones, Alemania tiene empresas e industrias que protege, tales como armamento, ferrocarriles y servicios públicos, pero generalmente se considera un ambiente seguro para los negocios y las

inversiones internacionales. Se trata de un destacado miembro de la Unión Europea, así como la mayor economía en la Unión Europea (CIA-Agencia Central de Inteligencia, 2007).

Su sistema político está abierto a los negocios internacionales y se esfuerza por encontrar formas para atraer nuevas empresas e inversoras, como por ejemplo bajando sus impuestos a las utilidades corporativas.

#### 2.4.1.1. Confiscación y expropiación

Alemania proporciona un ambiente seguro para los negocios, con poco riesgo de expropiación. Su sistema judicial en general confirma los contratos y trata a las inversiones de empresas extranjeras lo mismo que los inversores alemanes.

El gobierno alemán no embarga bienes y propiedades sin compensación post-unificación, aunque, la condenación / leyes de dominio eminente no existen. En concreto, el artículo 14, párrafo 3 de la Ley Fundamental de Alemania, habla de los derechos básicos de la propiedad que se aplica tanto a los individuos y las empresas.

Esta ley establece, que la expropiación sólo se permitirá para el bien público. En caso de desacuerdo sobre el monto de la indemnización, se puede

recurrir a los tribunales ordinarios. Además, los tribunales han desarrollado pruebas adicionales para ayudar a guiarlos a través de casos de dominio eminente.

Además de las leyes de Alemania, que garantizan una protección, existen leyes de protección de propiedad aportados por la Unión Europea. El Tratado de la Unión Europea aborda la expropiación, y según el Departamento de Comercio de EE.UU., violaciones de los derechos de los tratados pueden ser llevados ante el Tribunal Europeo de Justicia (Wikia).

#### 2.4.2. Crimen

Eficacia Policial.- según la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Centro para la Prevención Internacional del Delito, el 67% de las personas dicen que la policía hace un buen trabajo en el control de la delincuencia en su zona.

Índice de fuente de soborno.- Este índice clasifica a los países exportadores en términos de grado en que sus empresas se perciben a pagar. La escala es de 0 a 10, donde 10 representa el soborno despreciable y 0 a un nivel muy alto de corrupción, Alemania tiene un índice de 6,2 según la Encuesta de Víctimas de Crimen de la ONU Internacional.



Fraudes.- total de fraudes registrados 926.903 según Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Centro para la Prevención Internacional del Delito.

Asesinatos.- una tasa de 0,8 por cada 100.000 habitantes según datos de la Organización Mundial de la Salud: Informe mundial sobre la violencia y la salud, 2002

Tasa de piratería.- 27% según la Encuesta de Víctimas de Crimen de la ONU Internacional.

#### 2.4.3. Impuestos especiales

Los impuestos especiales de productos en Alemania.- este tipo de impuesto grava a algunos bienes producidos en Alemania como por ejemplo la gasolina, el tabaco y el alcohol. Es un impuesto separado del IVA, aunque el consumidor lo paga indirectamente, ya que está incluido en el precio de venta final del producto. Como por ejemplo:

- Gasolina con plomo. La tasa es 721 euros por 1000 litros.
- Gasolina sin plomo.-la tasa es de 669,80 euros por 1000 litros.
- Propulsor gasóleo.- la tasa es de 485,70 euros por 1000 litros.

- Calefacción gas-oil - Uso no comercial.-La tasa es de 61,35 euros por 1000 litros. (CEI, Confederacion Europea de Impuestos, 2011)

Impuesto de circulación, de los peajes y tasas en Alemania.- el impuesto a los vehículos de carga lo pagan las personas que tienen registrado uno a su nombre, su responsabilidad comienza cuando el vehículo es registrado con las autoridades de matriculación de vehículos y finaliza cuando este es dado de baja.

Impuestos a Vehículos pesados.- el impuesto a los vehículos pesados o remolques con licencia para operar en la vía pública se evalúan sobre su cilindraje o en base a un peso bruto máximo admisible. Se paga por lo general un año por adelantado. La fecha de vencimiento del impuesto depende de cuando el vehículo fue inscrito.

Para un impuesto anual superior a 500 euros el pago se lo podrá realizar en un número igual de pagos semestrales, más un recargo del 3%. Para un impuesto anual superior a 1000 euros los pagos serán trimestrales iguales, más un recargo del 6%.

Alemania ha introducido un peaje basado en la distancia recorrida para todos los camiones de 12 toneladas de peso bruto o superiores. La cantidad de

peaje también depende de la categoría de emisiones de los camiones y su número de ejes (CEI, Confederación Europea de Impuestos, 2011).

Impuestos Ambientales en Alemania.- los impuestos sobre la energía son del 4,9% del total de los ingresos fiscales, los impuestos sobre el transporte son el 1,1% del total de ingresos fiscales y de los impuestos sobre la contaminación y los recursos son el 0,1% de los ingresos fiscales totales. Los impuestos a la contaminación y los recursos son impuestos que pueden variar en diferentes regiones o ciudades (CEI, Confederación Europea de Impuestos, 2011).

Impuesto sobre Sociedades en Alemania.- El impuesto de sociedades pertenece a los impuestos directos. Las empresas individuales y sociedades no están sujetas al impuesto de sociedades (Socios individuales pagan impuesto sobre la renta personal)

Las empresas domiciliadas o administradas en Alemania se considera que tienen plena responsabilidad de impuesto de sociedades. Esto significa que sus ingresos nacionales y extranjeros son imposables en Alemania.

(CEI, Confederación Europea de Impuesto, 2011)

#### 2.4.4. Convenios de patentes.

Alemania ocupa el primer lugar como país europeo y tercero a nivel mundial después de USA y Japón en registrar patentes, según lo dice la organización mundial de propiedad intelectual (OMPI, 2010).

Para la protección de una marca, se requiere de una solicitud y el uso comercial de la misma. Esta protección dura 10 años renovables mientras se use, y puede perderse si no se utiliza después de 5 años. Para su protección también se toma en cuenta el acuerdo de Madrid, este prevé las confiscaciones de los productos importados que usurpen o que lleven a la confusión con marcas registrada

Con su sede en Múnich, la oficina alemana de patentes (Deutsches Patentamt) rige la ley de patentes y se encarga de proteger los inventos que puedan ser susceptibles de utilización industrial y comercial para lo cual se requiere levantar un expediente. El plazo máximo de validez de la patente es de 20 años (OAP, 2010).

##### 2.4.4.1. Proceso para sacar patentes:

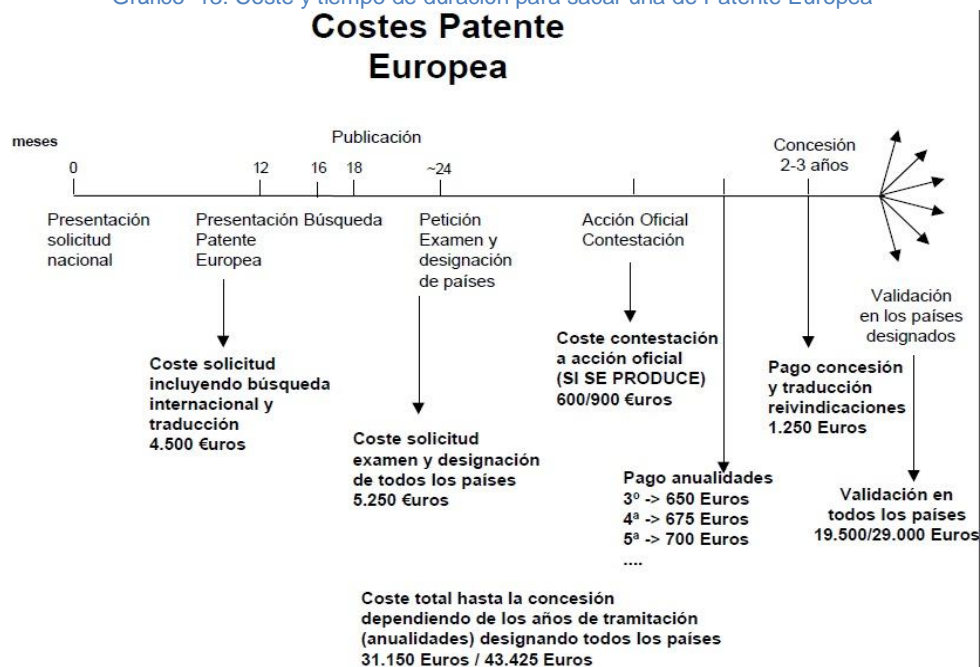
En el Gráfico 13 podemos observar la metodología para de solicitar una patente, esta se la puede hacer en cualquiera de las oficinas de patentes de

los países miembros o en la Oficina Europea de Patentes y el trámite se hace en uno de los tres idiomas oficiales que son el inglés, francés o alemán.

Para solicitar la patente se dispone de un año y en una primera instancia se pide la Patente Europea y el informe de búsqueda pagando las tasas correspondientes. Después realizado el informe de búsqueda, y publicada la solicitud en el boletín de patentes europeas existe un plazo de seis meses en el que se debe solicitar el examen de patentabilidad, pagar las tasas de designación de países y responder al informe de búsqueda internacional. Durante el trámite es necesario el pago de anualidades, en la Oficina Europea de Patentes.

Luego, en el plazo de 4 meses, se debe pagar la tasa de concesión al tiempo que se da una traducción de las reivindicaciones a los otros dos idiomas oficiales con lo que se deberá publicar la concesión en el Boletín Europeo de Patentes abriéndose un plazo de 3 meses para proceder a una validación, a partir de este momento, realizar el pago de las anualidades en cada uno para su mantenimiento en vigor.

Gráfico 13: Coste y tiempo de duración para sacar una de Patente Europea



Fuente y elaboración: Kepler - Agencia de patentes y marcas

La documentación para solicitar una Patente Europea es:

- Nombre, Dirección del solicitante o solicitantes
- Nombre del Inventor o Inventores
- Memoria descriptiva de la invención (en inglés francés o alemán)
- Planos
- Resumen (inglés francés o alemán)
- Reivindicaciones ( inglés francés o alemán)
- Documento de prioridad ( si se reivindica )
- Derechos de Autor

La Ley de Derechos de Autor, protege obras literaria, artísticas, así como los programas de computadoras. El plazo de protección es de 70 años que puede ser desde la muerte del autor, desde la publicación en el caso de ser obras anónimas o publicadas bajo algún seudónimo (APM, 2012).

#### 2.4.4.2. Restricciones y acuerdos comerciales

Alemania es un miembro fundador de la Unión Europea y de organizaciones mundiales como la Organización Mundial de Comercio, la OTAN, la OCDE, entre otros y ha suscrito Tratados de Libre Comercio con varios países, entre los más importantes están:

- Tratado de Libre Comercio entre Alemania y Chile
- Tratado de Libre Comercio entre Alemania y Países del CARIFORUM APE
- Mercosur.- Acuerdo firmado el 15 de diciembre de 1995, y que entró en vigor el 1 de julio de 1999. A nivel bilateral, la UE negoció Acuerdos con Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile. Los países del MERCOSUR son beneficiarios del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) comunitario que permite el acceso al mercado comunitario en condiciones preferenciales a los productos provenientes de países en vías de desarrollo (PVDs). Este arancel beneficia a más de 170 países en vías de desarrollo para productos que ingresen a la UE, aplicados por períodos de tres años.

- Comunidad Andina.-Las relaciones comerciales entre la UE y Comunidad Andina se rigen por el Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) comunitario que permite el acceso al mercado comunitario en condiciones preferenciales a los productos provenientes de países en vías de desarrollo (PVDs).

Dada la continua necesidad de renovación del SPG-droga, los países de la Comunidad Andina vienen demandando a la UE el establecimiento de un marco de relaciones comerciales más estable que les asegure las preferencias que ahora disfrutan con el SPG-droga. En concreto, los países de la Comunidad Andina han solicitado a la UE la firma de un Acuerdo de Asociación.

Alemania también ha estado dentro de algunos acuerdos pensando en el medio ambiente, en específico para tratar el recalentamiento del planeta como el tratado de Kioto, o como los que tienen que ver con el cambio climático, el desarrollo sostenible y la seguridad como lo es el tratado de Lisboa (Ecuador, 2011).

En general, no se han modificado las condiciones de acceso a los mercados de la Unión Europea desde 1997. La UE tiene básicamente un mercado abierto para los productos no agrícolas (definición de la OMC, con exclusión



del petróleo) y el promedio aritmético de los aranceles es del 4,5%. Sin embargo, se han establecido aranceles y contingentes más altos para los productos sensibles como los textiles y las prendas de vestir:

Una de las principales consecuencias del mercado único de la UE, es la uniformidad en los aranceles, los procedimientos aduaneros y que son solamente pagaderos en el puerto de entrada en la UE. Una vez que los impuestos entran a la UE, no existen más procedimientos aduaneros, y los productos pueden ser transportados fácilmente dentro de la UE.

Los aranceles se aplican a todos los productos, basados en el Sistema Armonizado (SA). El arancel promedio para los productos manufacturados es inferior al 4%, con excepciones para los productos agrícolas y los sensibles como los textiles y confecciones. Sin embargo estas tarifas tienden a disminuirse con el tiempo.

Según el acuerdo comercial que tenga la UE con el país de origen, los productos pueden estar exentos de arancel, o tener una tarifa reducida, así como por otras razones, como si son muestras sin valor comercial, bienes para reparación u otros productos que sean de importación temporal.

La Política Agraria Común (PAC) fue introducida con el fin de proteger la producción local de alimentos y es relativa a los productos agrícolas de la zona templada. Una característica del PAC es el sistema de gravámenes integrado en un sistema de precios de entrada ejemplo: si el precio de importación es inferior al precio de entrada mínimo, se impone un derecho adicional además del derecho de aduana. El sistema se aplica a varios productos durante todo el año y a otros productos durante determinadas épocas, con excepción de las frutas y verduras exóticas. También se imponen a los productos alimenticios azucarados (Ministerio de Comercio, ProExport Colombia, 2008).

#### 2.4.5. Impuestos de importación aranceles y derechos aduaneros

Los aranceles para los productos industriales de los países fuera de la unión europea son relativamente bajos, aproximadamente 4,2% es la media para la tarifa general, aunque el sector textil, de ropa y la agroalimentación cuentan con aranceles altos como medida de protección para los productos alemanes (SA, 2012).

El método de cálculo para impuestos de importación que se utiliza es el Ad Valoren Sobre el Valor CIF de las mercancías y el modo de pago se lo realiza en efectivo con euros, con cheques, por medio de giro postal o por

transferencia, también se puede solicitar un crédito arancelario o el aplazamiento de este por medio del pago mediante fianza arancelaria.

En Alemania los impuestos a las importaciones son del 16% sobre el volumen de negocios de importación, y del 7% Ad Valoren para los productos agrícolas y otras excepciones, el objetivo de este es no desfavorecer a los productos alemanes.

Para definir la tasa arancelaria y el tipo de normativa comunitaria aplicable a la importación de un producto en particular fuera del territorio de la unión europea se utiliza el código TARIC<sup>5</sup>

#### 2.4.5.1. Sistema general de preferencias (SGP)

Según el acuerdo con la organización mundial de comercio, este sistema permite la entrada de productos agrícolas o manufacturados de países en desarrollo (siempre y cuando cumplan ciertos criterios y dándoles un tratamiento preferencial no recíproco) al mercado de Europa con tarifas aduaneras exentas de pagos de forma total o parcial.

Por ley de la Organización Mundial de Comercio, la Unión Europea aplica una tarifa llamada “La Tarifa de Nación más Favorecida” a todos los países miembros de la mismas OMC, esta tarifa varía dependiendo del tipo de

---

<sup>5</sup>Es la clasificación en la que se presentan los productos objeto de comercio intracomunitario, además de las importaciones y exportaciones de los países miembros de la UE frente a terceros países. Ante la complejidad de los regímenes arancelarios aplicables por la Unión Europea y las numerosas reglamentaciones específicas, y con el fin de facilitar soluciones informáticas, se ideó una presentación del Arancel de forma que recogiera todas estas particularidades, dando lugar al denominado Arancel Integrado Comunitario (TARIC).

materia prima y sus componente a importar y favorece al país de donde se origina dicho intercambio, para gozar de este beneficio, el exportador debe tramitar certificados de origen en agencias certificadas en su país y presentar la documentación necesaria cuando se realice la declaración de importación.

#### 2.4.5.2. Zonas y depósitos francos

En Alemania existen las denominadas “zonas francas” que son lugares donde los comerciantes pueden recibir sus mercancías, obteniendo así una facilidad al momento de realizar sus trámites aduaneros, aquí además sus bienes están libres de derechos de importación, gravámenes, IVA, entre otros. Estos, pueden ser usados por terceros países o países que se encuentren dentro de la comunidad hasta que sean despachados a libre práctica (ProEcuador, 2011).

Existen dos tipos de zonas francas:

- Zona I, donde las mercancías están en un espacio determinado y bajo la supervisión de la aduana
- Zona II, la carga se somete a una declaración para obtener algún beneficio y se la mantiene en almacenes temporales de la aduana.

#### 2.5. Conclusión análisis macroeconómico

CUANTITATIVAS		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACION
AM1	Si Alemania no mejora su política migratoria, su población de 83 millones se reducirá en 50 años a 75 millones.	Amenaza
AM2	Según el gobierno alemán el pronóstico de crecimiento económico para el 2012 será, solo del 0,75% y se espera que la tasa de desempleo siga disminuyendo a 6,8% en base anual.	Debilidad

<b>AM3</b>	El 67% de los alemanes quisiera poder dedicarse más a su alimentación.	Oportunidad
<b>AM4</b>	El 80% de los alemanes que trabajan tiempo completo comen al medio día fuera de casa	Oportunidad
<b>AM5</b>	El Bundesbank estimó que la inflación en el 2014 los precios subirían 1.6%	Amenaza
<b>AM6</b>	La comunidad inmigrante es el 25,7% en Berlín, en Francfort el 40%, y Stuttgart alrededor del 38%.	Oportunidad
<b>AM7</b>	La confianza de inversores y analistas alemanes aumentó según el sondeo mensual de confianza económica subió a 6.9 puntos desde el nivel de -15.7 registrado en noviembre del 2012	Oportunidad
<b>AM8</b>	Uno de cuatro alemanes es pobre o debe recibir ayudas del Estado para no caer en la pobreza	Debilidad
<b>CUALITATIVAS</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIPIFICACIÓN</b>
<b>AM9</b>	Con una pequeña línea costera y una alta densidad poblacional, ni la pesca ni la acuicultura juegan un papel importante en la economía alemana.	Oportunidad
<b>AM10</b>	El consumidor alemán tiene recelo de la comida importada por falta de confianza con los controles gubernamentales sobre la calidad de los productos introducidos	Debilidad
<b>AM11</b>	La nutrición es un factor importante para el mercado alemán pero más importante para ellos es la seguridad alimenticia por lo que prefieren la producción doméstica.	Debilidad
<b>AM12</b>	Las marcas de etiqueta privada han tomado participación en el mercado de productos de marca, y están aumentando en popularidad con los consumidores.	Amenaza
<b>AM13</b>	En Alemania no hay un salario mínimo vital y este depende de varios factores.	Debilidad
<b>AM14</b>	Alemania ocupa el tercer lugar en el mundo en telecomunicaciones, después de EE.UU. y Japón.	Oportunidad
<b>AM15</b>	Alemania cuenta con una infraestructura de transporte densa y moderna	Oportunidad
<b>AM16</b>	Baja o nula inversión extranjera saliente en pesca y acuicultura	Debilidad
<b>AM17</b>	Alemania mantienen una gobernabilidad ejemplar, cuenta con un gobierno relativamente estable, con un mínimo riesgo político para las empresas internacionales, y con poco o nada de la corrupción	Oportunidad
<b>AM18</b>	El sistema político Alemán garantiza un equilibrio en su sociedad, ya que la economía y la política están bastante separadas.	Oportunidad
<b>AM19</b>	Alemania proporciona un ambiente seguro para los negocios, con poco riesgo de expropiación. Su sistema judicial en general confirman los contratos y trata a las inversiones de empresas extranjeras lo mismo que los inversores alemanes	Oportunidad
<b>AM20</b>	La acuicultura es una actividad marginal en la costa alemana y, en comparación con otros países de la UE, su producción es mínima, excepto en el cultivo de mejillón	Oportunidad

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO EN** **ALEMANIA**

Una vez analizado el ambiente macroeconómico de Alemania, es necesario llevar a cabo una investigación de mercado, la cual se desarrollará en este capítulo, permitiendo conocer intereses, gustos y preferencias tanto de los importadores del producto, así como el de los consumidores, para así tener un dato real sobre qué producto pesquero tiene mayor acogida en el mercado alemán, y de ésta manera seleccionar el que mejor convenga para comercialización.

En la primera fase del capítulo se definirá la problemática de la investigación y se establecerán los objetivos del mismo. Como segunda fase se llevará a cabo la recolección de la información mediante los respectivos métodos diseños de investigación. Una vez obtenida la información, se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes al desarrollo del proyecto.

### **3.1 Definición del Problema**

En los capítulos anteriores se proporciona una idea global del producto y la comercialización entre Ecuador-Alemania en la industria pesquera, sin embargo es necesario recolectar información relevante sobre los potenciales clientes. Es por ello que se ha tomado en cuenta realizar una investigación dirigida hacia nuestro mercado meta para así evaluar las diferentes variables que ayudarán en gran manera a la elaboración del Plan de Marketing.

### **3.2 Objetivos**

#### 3.2.1 Objetivos generales

Conocer e identificar las variables o parámetros que los potenciales clientes finales e importadores establecen antes de realizar una compra o seleccionar un proveedor.

#### 3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado pesquero.
- Evaluar cuáles son las exigencias de los clientes alemanes en cuanto a gustos sobre pescado.
- Conocer el grado de aceptación del pescado ecuatoriano actual dentro del mercado alemán.

- Determinar el precio promedio y los medios de pago q las empresas Alemanas utilizan actualmente en la importación de pescado ecuatoriano.
- Identificar a la competencia externa.
- Determinar el segmento del mercado donde se realizará la distribución.

### **3.3 Metodología**

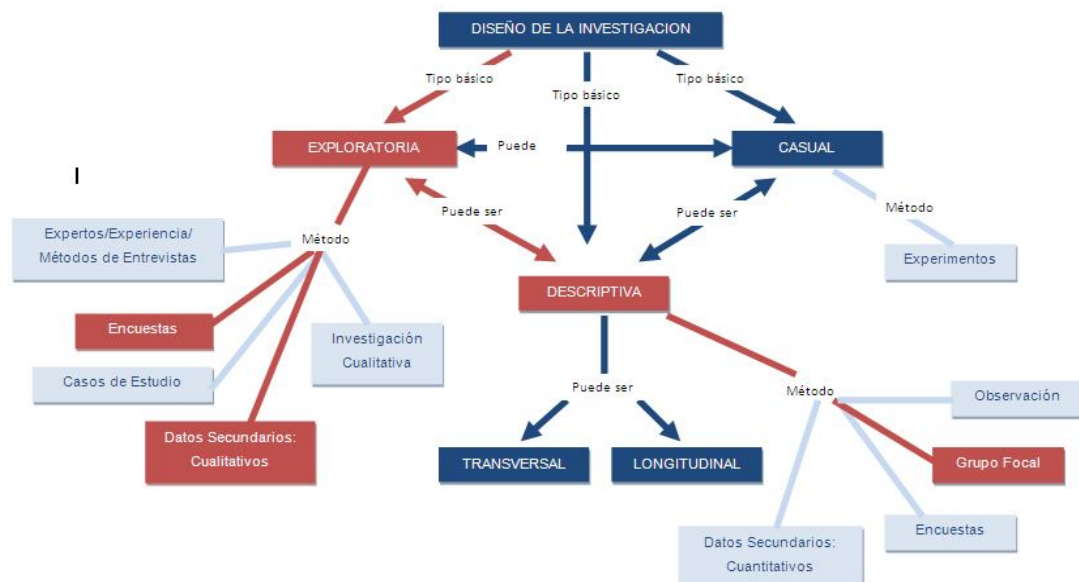
Será necesario realizar un estudio de mercado para poder cumplir con los objetivos mencionados en este proyecto, para ello tomaremos en cuenta como variables que formarán parte del análisis las siguientes:

- Análisis del Sector
- Análisis de la competencia
- Comportamiento del consumidor final y empresas alemanas.
- Fijación de precios óptimos.
- Grados de aceptación del pescado ecuatoriano.

En el Gráfico 14 se indica, mediante color rojo la ruta de la metodología seleccionada.



Gráfico 14: Diseño de la Investigación



Fuente: Marketing Research, NareshMalhotra, 6ta Edicion.  
Elaboración: Autores

Una vez realizada la investigación y análisis de dichas variables se generará la información necesaria para el desarrollo del plan estratégico de marketing para promover la exportación de salmón ahumado. Como fuente secundaria se empleará información proveniente de: libros, periódicos, publicaciones y sitios web.

### 3.3.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados (Malhotra, 2004).

Los diferentes diseños de Investigación y sus clasificaciones los encontraremos en la Tabla XVI.

Tabla XVI: Diseños de investigación

Comparación de diseños de investigación básicos

	<b>EXPLORATORIO</b>	<b>DESCRIPTIVO</b>	<b>CASUAL</b>
<b>Objetivo:</b>	Descubrir ideas y conocimientos	Describir características o funciones del mercado	Determinar las relaciones causales
<b>Características:</b>	Flexible  Versátil  A menudo la aparte frontal del diseño de investigación total	Marcado por la elaboración previa de hipótesis específicas  Diseño Planeado y Estructurado con anticipación	Manipulación de una o más variables independientes  Control de otras variables mediadoras
<b>Métodos:</b>	Encuestas de Expertos Encuestas Piloto Datos Secundarios Investigación Cualitativa	Datos secundarios Encuestas Grupos Datos de Observación y otros	Experimentos

Fuente: Marketing Research, Naresh Malhotra, 6ta Edición.  
Elaboración: Autores

Para este proyecto se ha empleado el método de Investigación Exploratoria (Véase Gráfico 14), debido a que las razones de la investigación son describir características y comportamientos, determinar percepciones, estimar el grado de asociación entre variables de marketing, etc. Los resultados que se obtendrán constituyen un nivel superficial de conocimiento.

También se llevará a cabo una investigación descriptiva mediante el método de grupo focal para analizar el comportamiento del consumidor final.

### 3.3.2 Métodos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se empleó el método de encuestas, con un cuestionario estructurado (véase el Anexo 1), debido a su fácil aplicación y los datos obtenidos son confiables porque las respuestas son limitadas a las alternativas establecidas.

#### 3.3.2.1 Modos de aplicación

Tomando en cuenta la tecnología, su avance en cuanto al acceso de internet y dado que esta investigación se llevó a cabo en Alemania se decidió utilizar 2 modos básicos de aplicación:

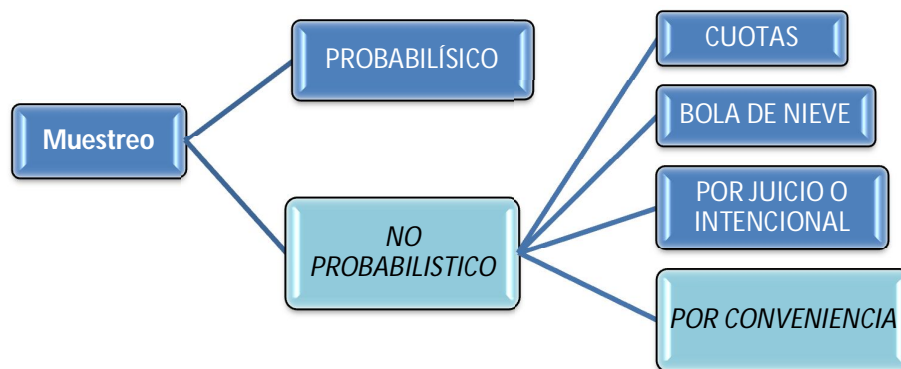
- 1) encuesta telefónica
- 2) encuesta vía E-mail.

La aplicación de la encuesta vía e-mails es la más favorable de contactar con los clientes, la recopilación de información se hace de manera confidencial y tiene un amplio alcance internacional evitándonos así incurrir en costos.

### 3.3.2.2 Muestreo: diseño y procedimiento.

Como se aprecia en el Gráfico 15 el procedimiento no probabilístico que se realizará es la selección por conveniencia o intencional, ya que se pueden seleccionar sujetos (empresas) que estén disponibles o accesibles.

Gráfico 15: Muestreo: Diseño y procedimiento



Fuente; Benassini, 2001  
Elaboración: Autores

### 3.3.2.3 Población objetivo.

La muestra es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos analizar en el conjunto en estudio ( Mariela Torres, Karim Paz).

En esta investigación la población objetivo fueron las empresas alemanas que importan algún tipo de producto elaborado del sector pesquero.

#### 3.3.2.4 Técnicas de muestreo

Se pueden realizar diferentes tipos de muestreo, que quedan clasificados en dos grandes grupos: probabilísticos y no probabilísticos. En el muestreo probabilístico, todos los individuos o elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída, asegurándonos la representatividad de la misma. En el muestreo no probabilístico, por su parte, los elementos de la muestra se seleccionan siguiendo criterios determinados siempre procurando la representatividad de la muestra ( Mariela Torres, Karim Paz).

Dentro de la clasificación de las técnicas de muestreo no probabilístico tenemos: muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo por cuota y muestreo de bola de nieve.

Dada la poca información, la necesidad de información rápida y que no representen costos se e seleccionó el muestreo por conveniencia que es el que intenta obtener una muestra de elementos conveniente, en este caso los elementos se seleccionan sólo porque son accesibles o son fáciles de medir de determinado modo (Benassini, 2001, pág. 152)

### 3.3.2.5 Marco de muestreo

El marco de muestreo fue una base de datos de los principales importadores de pescado en Alemania que muestran direcciones, números telefónicos e e-mails esta información fue obtenida de EuroPage. De los cuales en la tabla Tabla XVII se muestran los principales importadores a los que se les realizó la encuesta.

Tabla XVII: Principales Importadores de Pescado en Alemania

EMPRESA	CIUDAD ALEMANIA	TELÉFONO	CORREO
HSI IMPORT EXPORT	Cologne	+49 15236699242	info@hsi-importexport.com
MARFINA	Bielefeld	+49 15145389943	
ALBATROS ESPEDITIONS-GMBH	Kehi	+49 78 51 94 40	info@nagel-group.com
FISHERY PRODUCTS INTERNATINAL (EUROPE) GMBH	Cuxhaven	+49 4721719 60	
FüngersFeinkost GmbH & Co. KG			www.fuengers-feinkost.de
CLAMA GmbH& Co. KG		+49 (0) 208/44 32 00	info@clama-int.de
SKAAR INTERNATIONAL GMBH	Hamburg	+49 408 53 25 80	info@skaarint.com
Kreyenhop & Kluge GmbH & Co. KG	Oyten	49 4207 6040	www.kreyenhop.com

Fuente: Europages  
Elaboración: Autores

### 3.3.2.6 Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de una muestra se deberán tomar en cuenta varios aspectos:

El parámetro, se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.

El error muestral, siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento de escoger los elementos de la muestra. Sin embargo, la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.

El nivel de confianza, por su parte, es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir. ( Mariela Torres, Karim Paz).

Cálculo del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

### Muestra para Empresas

N= 20

Z= 1,65

P= 0,5

Q= 0,5

D= 0,07

$$n = \frac{20 \cdot (1,65^2) \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,07^2 \cdot (20-1) + (1,65^2) \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

n= 13

Se requerirá encuestar a una muestra de 13 empresas.

Nota: En la fórmula se emplea un error del 7% el cual se justifica por el hecho de que no se podrá contar con el tamaño original de la muestra dado los inconvenientes con la falta de información y colaboración así también como las limitaciones geográficas.

El dato de N, se filtró como número de empresas alemanas importadoras de alimentos, pescado congelado, dato que se obtuvo de TradeMap.

#### 3.3.3 Diseño del cuestionario

Dado el tipo de información que se requiere se elaboró un cuestionario estructurado para las empresas, cuyo contenido consta de 9 preguntas de múltiple opción (ANEXO 1).

### 3.4 Resultados de las encuestas

Luego de enviar las respectivas encuestas a las empresas vía mail, se obtuvo respuesta de 8 empresas. Para la tabulación de las encuestas,



realizadas a las empresas antes mencionadas anteriormente se utilizó el programa SPSS Statistics 19.

**Ilustración 3: Tabulación encuestas**

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	Tipo	Numeric	8	0	Tipo de Pescado Importado	{1, Filetes F...	None	8	Right	Ordinal
2	Calidad	Numeric	8	0	Nivel d Importancia	{1, Muy Imp...	None	8	Right	Ordinal
3	Precio	Numeric	8	0	Nivel d Importancia	{1, Muy Imp...	None	8	Right	Ordinal
4	Diseño	Numeric	8	0	Nivel d Importancia	{1, Muy Imp...	None	8	Right	Ordinal
5	Pago	Numeric	8	0	Nivel d Importancia	{1, Muy Imp...	None	8	Right	Ordinal
6	Tiempo	Numeric	8	0	Nivel d Importancia	{1, Muy Imp...	None	8	Right	Ordinal
7	Origen	Numeric	8	0	Nivel d Importancia	{1, Muy Imp...	None	8	Right	Ordinal
8	Pais	Numeric	8	0	Pais del que exporta	{1, Dinamar...	None	8	Right	Ordinal
9	Desi_Comp	Numeric	8	0	Parametros compra local	{1, Trayecto...	None	8	Right	Ordinal
10	Medios	Numeric	8	0		{1, contaco ...	None	8	Right	Ordinal
11	Emp_sumin	Numeric	8	0		{1, Weast C...	None	8	Right	Ordinal
12	Rang_precio	Numeric	8	0	Precio en Euros Por Kg.	{1, 5,00 - 7...	None	8	Right	Scale
13	Med_Pag	Numeric	8	0		{1, credito d...	None	8	Right	Ordinal
14	Plazos	Numeric	8	0	Plazo en días	{1, menor a ...	None	8	Right	Scale
15										
16										
17										

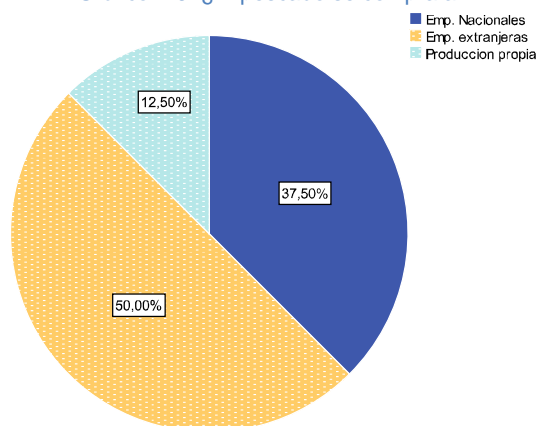
Data View Variable View

IBM SPSS Statistics Processor is ready

Fuente y elaboración: Autores

Con esta variable se pretende determinar la dependencia de consumo de pescado en el mercado Alemán, según los datos obtenidos los resultados fueron: 50% de las empresas encuestadas adquieren los productos del sector pesquero de empresas extranjeras, el 37,5% de empresas nacionales y un 12,5% generan su propia producción. (Véase Gráfico 16)

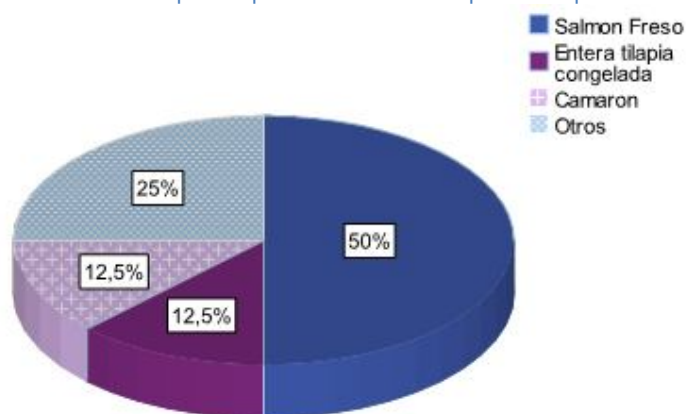
Gráfico 16: ¿El pescado se compra a?



Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaboración: Autores

Los tipos de pescado que las empresas encuestadas demandaron fueron: el 50% de salmón fresco, el 25% de Otro tipo de pescado entre ellas se nombraron los mariscos como almejas y cangrejo, la entera de tilapia al igual que el camarón se demandó cada una en un 12,5%. (Véase Gráfico 17)

Gráfico 17: Tipos de pescado demandado por las empresas.



Fuente: Datos de la Encuesta  
Elaboración: Autores

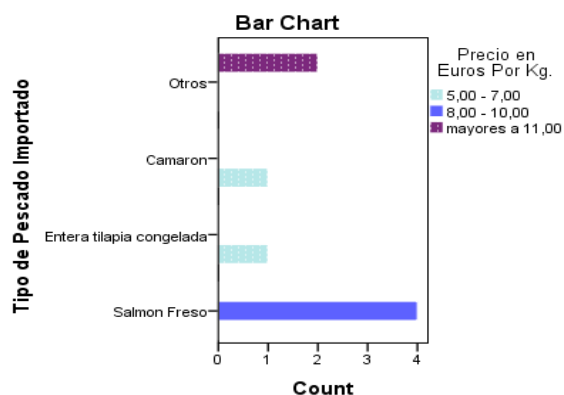
Resulta algo difícil hacer comparaciones en cuanto a precios, puesto que esos varían dependiendo del tipo de pescado, calidad y elaboración, así también como por las cantidades exportadas o producidas; sin embargo como promedio del mercado el salmón fresco va de 8 a 10 euros por Kg. y está aumenta dependiendo del estado o elaboración, la tilapia entera congelada muestra un promedio de 5 - 7 euros el kg., al igual que los camarones, el precio de otras especies, como comida de cangrejo van en un rango mayor a los 11 euros por kg. A continuación se muestra en la Tabla XVIII los diferentes tipos de pescado y sus precios.

Tabla XVIII: Tabla cruzada Tipo de Pescado Vs. Precio

			Precio en Euros Por Kg.			Total
			5,00 - 7,00	8,00 - 10,00	mayores a 11,00	
Tipo de Pescado Importado	Salmon Freso	Count	0	4	0	4
		% within Tipo de Pescado Importado	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Entera tilapia congelada	Count	1	0	0	1
		% within Tipo de Pescado Importado	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Camarón	Count	1	0	0	1
		% within Tipo de Pescado Importado	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Otros	Count	0	0	2	2
		% within Tipo de Pescado Importado	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	2	4	2	8
		% within Tipo de Pescado Importado	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%

Fuente: Datos de las encuestas

Gráfico 18: Tipo de Pescado Vs. Precio



Fuente: Datos de las encuestas

Como se puede observar en la Tabla XIX, el 100% de las empresas encuestadas menciono que la calidad es la característica más importante al momento de realizar la compra de pescado así mismo el 75% de las empresas concluyó q conjuntamente con la calidad el tema de tiempo de entrega también es un factor vital al momento de la decisión de la compra, el 50% de las empresas encuestadas asignan al precio y al tipo de pago un nivel importante, quedando así el origen y el diseño con poco o nada de importancia.

Tabla XIX: Nivel de Importancia para la compra según característica

		Nivel d Importancia			
		Muy Importante	Importante	Poco Importante	No tiene importancia
		Count	Count	Count	Count
seleccion_compra	Calidad	8			
	Precio		4	4	
	diseño		1	4	3
	origen		2	5	1
	tipo de pago		4	4	
	tiempo	6	2		

Fuente: Datos de las encuestas

### **3.5 Grupo focal**

Mediante esta técnica cualitativa de recolección de datos se espera obtener opiniones y diferenciar las actitudes del comportamiento del consumidor alemán.

Este grupo focal se realizó en las instalaciones del parque club La Garza Roja, día en el cual se desarrollaba una actividad cultural del país y se contó con un grupo de jóvenes alemanes que radican en el Ecuador desde un promedio de 1 a 2 años.

Uno de los inconvenientes que se obtuvo al momento de realizar la actividad fue la poca comprensión al momento de querer expresarse tanto del moderador como de los participantes, debido a que la mayoría de ellos aún no hablan muy bien el español.

Participantes:

Empezando de izquierda a derecha:

1. SaschaSchäfer, 25 años
2. SaschaKieselbach (gafas), 29 años
3. Marc Thiele (camiseta roja), 25 años
4. MatthiasWiedl (pantalón corto), 25 años
5. Sebastian Hülder, 24 años
6. AnikaWehrdecker (falda jean), 28 años

7. AnjaSchäfer, 25 años
8. CathrinGotthold, 28 años
9. Belinda Müller, 30 años
10. Stephanie Gründler, 24 años

Ilustración 4: Investigación mediante Grupo Focal



Fuente y elaboración: Autores

Moderador:

Julissa Ávila Hidalgo

Preguntas:

- ¿Qué opina usted del pescado?
- ¿Qué tan seguido consume pescado?
- ¿Cuál es su principal motivación cuando compra pescado?
- ¿Qué tipos de pescado ha probado?
- ¿Cuál es su pescado favorito?
- ¿Con qué le gustaría acompañar su pescado?

- ¿Cómo cree usted que es la mejor manera de empaquetado y presentación del pescado?

### 3.5.1 Testeo salmón ahumado Vs. Tilapia ahumada

- ¿Qué tipo de pescado crees que estás comiendo?
- ¿Qué ingredientes considera usted que se usaron en la preparación?
- ¿Fue de su agrado? Defina con una escala del 1 al 5 siendo el 1 menos satisfactorio y el 5 muy satisfactorio.
- ¿Estaría dispuesto a recomendarlo a alguien cercano?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?
- ¿Cuál de los dos es su preferido? ¿por qué?

### 3.5.2 Conclusiones del grupo focal

Se realizó el grupo focal a hombres y mujeres alemanes entre 25-30 años de edad. Se tomó como referencia esta edad debido a su independencia económica, que los hace dueños de sus propias decisiones. Entre ellos se encontraban solteros y parejas casadas. Todos ellos sin hijos.

De aquellos que consumen pescado se llegó a conocer que la mayoría piensa que la principal motivación de consumir pescado es debido a la salud, ya que el mismo proporciona Omega, vitamina E entre otros, pero que a menudo consumen más carnes rojas.

Todos concordaron que su principal motivación de compra es la calidad y el sabor del pescado.

A la pregunta de qué tipo de pescado han probado pues todos ofrecieron una gama variada de pescados como la madeira, sardinas, truchas, dorado; pero sin lugar a dudas todos concuerdan con el salmón.

En cuanto al acompañante del pescado, como toda una tendencia alemana ellos prefieren las papas y las salsas originarias de su país como la salsa de mostaza o la salsa de hierbas, sin embargo unos cuantos mostraron la gran aceptación ciertos ingredientes en la comida ecuatoriana como ensaladas de pepino y lechuga.

En lo referente a los empaques indicaron que la mayoría de ellos prefieren el pescado fresco, algo que no se da en su país debido a que su cultura laboral no se lo permite, por lo general lo compran todo congela y listo para preparar.

Teniendo como precedente según el análisis exploratorio se seleccionó al salmón y la tilapia como producto de pruebas para el testeo y esta a su vez preparado de forma ahumada. Luego del testeo se obtuvieron fascinantes resultados, que mostraron que tanto el salmón como la tilapia ahumada gustaban de la misma manera con el mismo nivel de aceptación. Sin embargo en cuestión de precios se percibió que ellos estarían dispuestos a



pagar más por el salmón que por la tilapia, aunque no aseguraban que lo comprasen debido a su alto costo, por otro lado aseguraban que comprarían más a menudo la tilapia por su bajo costo y similar sabor con la textura blanda de la carne y que sin duda alguna lo recomendarían

En general, estos índices de gustos y preferencias proporcionan una clara idea de que existe una gran probabilidad de que la tilapia ahumada sea de gran aceptación el mercado alemán.

### 3.5.3 Recomendaciones del grupo focal

- Al ser una línea nueva de producto, se deberá incluir o darle un valor agregado al producto ya sea está con un algún tipo de salsa o agregándole especias a la salazón del pescado.
- Los precios deberán establecerse acorde con los que ofrece el mercado para ser competitivos y dar a conocer el producto.
- La presentación del producto deberá ser práctica y de preferencia en pequeñas porciones para consumo personal.

### 3.6. Conclusión de la Investigación de mercado

En base a la investigación de mercado realizada se concluye que:

- Objetivo 1.- Determinar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado pesquero.

Se encontró un mercado latente (50%) que requieren de productos del sector pesquero de industrias extranjeras, tan solo el 12,5% se produce dentro del país.

- Objetivo 2.- Evaluar cuáles son las exigencias de los clientes alemanes en cuanto a gustos sobre pescado.

Evidentemente en las empresas alemanas exigen la calidad antes que precio, debido a que son los consumidores finales quienes les demandan tales exigencias, que por lo general preferirían un pescado fresco pero dado las diferentes circunstancias tales como entorno laboral y falta de tiempo, el consumo de pescados congelados o precocinados es el más demandado.

- Objetivo 3.- Conocer el grado de aceptación del pescado ecuatoriano actual dentro del mercado alemán.

Aun cuando el salmón fue el pescado más apetecido por las empresas alemanas, se seleccionó la tilapia por ser el tipo de pescado con mayor producción en el Ecuador. Según las encuestas a empresas alemanas, el 12.5% de ellas importa tilapia. Luego de realizar un testeo del mismo con los consumidores finales se puede concluir que este producto puede

tener gran aceptación, dependiendo este, de las diferentes estrategias de marketing mix que se propongan.

- Objetivo 4.- Determinar el precio promedio y los medios de pago q las empresas Alemanas utilizan actualmente en la importación de pescado ecuatoriano.

En este objetivo se puede concluir que tanto las empresas como consumidores finales pagan un nivel más bajo para la tilapia frente a otros tipos de especies, aunque el consumidor final está dispuesto a adquirir la tilapia por su textura y sabor dependiendo de su preparación.

- Objetivo 5.- Identificar a la competencia externa.

En cuanto a la competencia externa, son muchas las empresas principales países que exportan hacia Alemania, sin embargo se considera según las opiniones del consumidor final que ellos prefieren el consumo de productos nacionales o de marcas reconocidas, tales como: Seafood, Pescamar y Costa.

En la Tabla XX se muestran el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio de la investigación, como resultado de la información obtenida en cada una de las preguntas de las encuestas.

Tabla XX: Matriz de Objetivos

MATRIZ OBJETIVOS ESPECIFICOS						
Objetivos Preguntas	Determinar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado pesquero.	Evaluar cuáles son las exigencias de los clientes alemanes en cuanto a gustos sobre pescado	Conocer el grado de aceptación del pescado ecuatoriano actual dentro del ecuatoriano	Determinar el precio promedio y los medios de pago q las empresas Alemanas utilizan actualmente en la importación de pescado ecuatoriano	Identificar a la competencia externa	Determinar el segmento del mercado donde se realizará la distribución
Usted suele consumir algún tipo de pescado	X					
¿Qué tipo de carne consume	X					
Cuando usted decide comprar pescado, en que basa su elección		X				
En su presupuesto mensual qué cantidad asigna para la compra de pescado				X		
Al momento que usted elige el tipo de pescado que desea comprar, Seleccione el elemento que a su criterio considera más importante		X				
De las siguientes opciones que es lo que a usted lo motiva a comprar pescado		X				
¿Qué tipo de pescado prefiere usted comprar?		X				
Cómo prefiere usted comprar el pescado		X				
En qué lugares regularmente compra el pescado						X
En qué tipo de presentación le gustaría consumir el pescado		X				
Con qué acompañante le gustaría comer su pescado		X				
Cuál es su forma de pago que usted usa al comprar el pescado				X		
Seleccione los tipos de peses que importa	X		X			
Marque con una cruz el nivel de importancia para cada parámetro tomando en consideración al momento de seleccionar el pescado.		X				
Nombre el País de Origen de donde obtiene el pescado utilizado en Alemania			X		X	
Maque con una cruz cuáles de estos parámetros influyen en su decisión de compra de pescado local.		X				
Selecciones los medios a través de los cuales se obtiene el pescado.	X					X
Indique nombres de empresas extranjeras que suministran pescado a Alemania.					X	
Seleccione un rango de precios del pescado más comercializado				X		
¿Cuál es la forma de pago más utilizada?				X		
¿Cuáles son los plazos de pago otorgados por los proveedores de pescado?				X		

Elaboración: Autores

## **CAPÍTULO 4**

### **SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE ENTRADA**

Después de haber analizado en el capítulo anterior, al mercado objetivo y seleccionando la tilapia ahumada, como producto a internacionalizar, se procede a detallar dos partes principales en este capítulo.

En la primera etapa, se abarca la descripción teórica para la adecuada selección de una de las alternativas estratégicas más factibles para la empresa, puesto que en la actualidad todo empresa al momento de decidir hacerse globales, se enfrentan a una amplia gama de alternativas estratégicas para el ingreso a nuevos mercados internacionales.

En la segunda etapa, se describirán de manera práctica todos aquellos trámites y requisitos necesarios, que deban realizarse al momento de querer implementar el modo de entrada seleccionado.

#### 4.1. **Modos de entrada y selección**

La ampliación de los mercados por medio de la expansión o desarrollo de una línea de productos, es un tema muy importante que hay que considerar, por lo que al momento de seleccionar la estrategia de entrada al mercado internacional es crucial analizar adecuadamente las diferentes maneras en las que se puede ingresar a dicho mercado, para así seleccionar la más adecuada para hacer de éste, un proyecto viable.

Las cuatro formas principales en las que una empresa puede entrar a un mercado extranjero son: (Véase Gráfico 19)



Fuente: La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).  
Elaboración: Autores.

Para el presente proyecto se seleccionó como estrategia de entrada el método de Producción Interna por las diferentes ventajas que presenta:

- Bajos Riesgos.- De que la empresa quiebre debido a la escasez o nula producción natural del producto ya que se incurrirían en altos costos de producción; por tanto hay mayor seguridad al quedarse la producción dentro Ecuador.
- Pocos Recursos.- Al estar implantada la producción dentro del territorio Ecuatoriano no se necesita un capital demasiado grande para la inversión y desarrollo del producto debido a que el Ecuador es un país rico en producción pesquera.
- Menos Compromisos.- Se desliga en mayor proporción el compromiso con terceros, es decir con el capital humano y cuestiones burocráticas necesarias, de haberse establecido la producción en Alemania.
- Ayuda a los Gobiernos.- Sin duda alguna el establecer la producción interna beneficia grandemente al Ecuador debido a que los ingresos por las exportaciones realizadas aportan al aumento positivo en la balanza comercial ecuatoriana.

A su vez se optó por el método de Exportación Directa por medio de Venta Directa, debido a que se obtienen las siguientes ventajas:

- Mayor control en el proceso de Exportación.-debido a la empresa ya cuenta con un departamento de exportaciones es más fácil tener el control del proceso de comercialización, negociación y promoción del producto.
- Mayores utilidades.-al no depender de terceros, como intermediarios, agentes o subsidiarias de venta, no se incurre en dichos pagos por lo que las utilidades son netamente para la empresa.
- Mayor conocimiento del cliente y del mercado.- aun cuando esto represente un costo adicional, puesto que la empresa misma realiza la investigación del mercado, se lo considera una ventaja debido a que, al tener mayor conocimiento del mercado objetivo y del consumidor existen menos probabilidades de que el lanzamiento del producto fracase.

#### 4.2. **Análisis de trámites y procedimientos**

Una vez seleccionado el modo de entrada, es necesario conocer y detallar todos aquellos trámites y procedimientos que la empresa tiene que realizar, para llevar a cabo la internacionalización de la tilapia ahumada.



#### 4.2.1. Régimen aduanero

El régimen aduanero, no es otra cosa que la manera bajo la cual se puede llevar a cabo una importación o exportación de un tipo de mercancía, estando éstas sujetas a un conjunto de normas o reglamentos.

Para el tipo de producto de este proyecto se aplicará el Régimen 40 es decir, la exportación a consumo.

Éste es el régimen por el cual las mercancías nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior.

#### 4.2.2. Requisitos para ser exportador

La empresa Maramar S.A ya cuenta con los dos requisitos necesarios para ser exportador en la ADUANA

- RUC0992142731001
- Registro como exportador, en el sitio Web de la CAE ([www.cae.gov.ec](http://www.cae.gov.ec)):  
llenando el formulario electrónico previsto para el caso.

#### 4.2.3. Requisitos para exportar productos originarios de la acuicultura

Debido a que la actividad de la empresa es en el sector pesquero, según el Instituto Nacional de Pesca los siguientes son los pasos a seguir para poder exportar:

PASO 1 Obtener autorización en el MAGAP.- Acuerdo Ministerial (autorización para exportar otorgada por la Subsecretaría de Pesca o Acuicultura).

Acta de Producción Efectiva (inspección del establecimiento por parte de la Subsecretaría de Pesca o Acuicultura).

PASO 2 Aprobar la Verificación.- Presentar el formulario de Inscripción 11.1 (descargar sitio web INP), Acuerdo Ministerial, Acta de Producción Efectiva y todo documento requerido por el Instituto Nacional de Pesca. La verificación consiste en una inspección y el proceso técnico de revisión.

PASO 3 Obtener Certificación.- Previo al embarque del producto, el exportador debe acercarse al INP para solicitar la emisión del Certificado Sanitario a los establecimientos verificados. También pueden emitir Certificados de Calidad y certificados varios (según exigencias del país importador).

#### 4.3. **Incoterms**

Los Incoterms son términos necesarios al momento de determinar hasta qué punto llega la responsabilidad tanto del comprador como del vendedor, y a su vez para la definición precisa de dichos costos.

Según datos de Pro Ecuador, la mayoría de las exportaciones que se realizan desde Ecuador hacia Alemania son en términos FOB, mientras que las importaciones desde Alemania hacia Ecuador son en términos de comercio CIF.

El término comercial FOB (free-on-board/Libre a Bordo), es el término comercial más utilizado en Ecuador al momento de exportar hacia Alemania y consiste en que el exportador ponga la mercancía en el barco, es decir, despachar la mercancía para la exportación, momento en el cual la carga pasa a ser de responsabilidad total del comprador.

Este término, el comprador debe asumir todos los costos y riesgos de la mercancía, como pueden ser daños o pérdidas, pero también si se tiene la experiencia necesaria puede ser de gran ayuda al momento de abaratar costos ya que permite el control total sobre la logística.

Las obligaciones del exportador son:

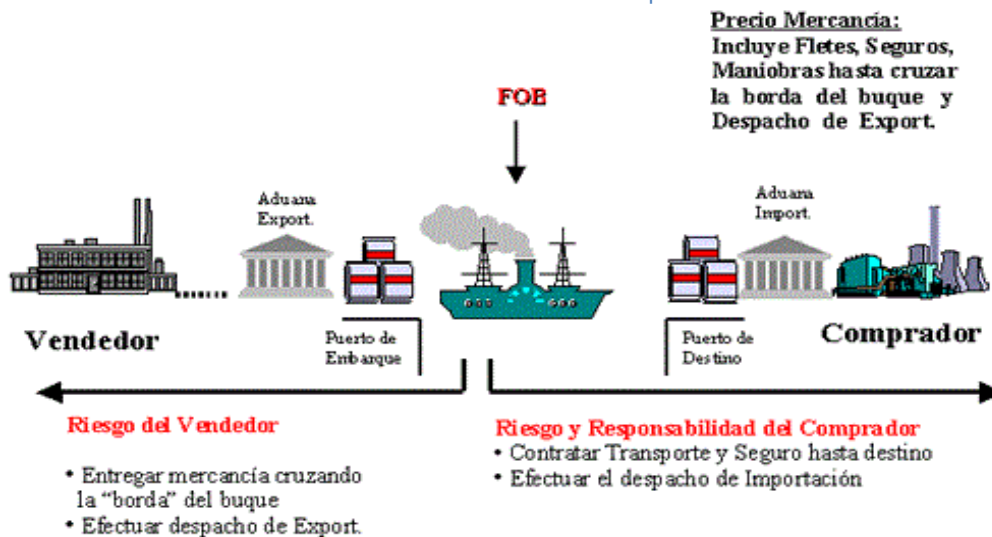
- Entregar la mercancía y los documentos que sean necesarios
- El empaque y el embalaje
- El flete desde la fábrica al lugar donde se llevara la carga hacia el barco

- Será el responsable de las tasas aduaneras (documentos, permisos, impuestos) gastos de exportación.

Las obligaciones del importador son las siguientes:

- Pago de la mercadería,
- Flete y seguro desde el lugar de la exportación hasta el lugar de la importación, Gastos de importaciones,
- Gastos aduanales,
- Fletes desde la importación hasta la planta.

Ilustración 5: FOB – Transferencia de responsabilidad



Fuente y elaboración: Grupo Guatemala

#### 4.4. Partida Arancelaria

La partida arancelaria o nomenclatura del producto, no es más que un código numérico por el cual se puede identificar, en cualquier parte del mundo un producto determinado.

En la Ilustración 6 se puede apreciar la clasificación arancelaria del producto a exportar (03054400- Tilapias).

Ilustración 6: Clasificación Arancelaria y derechos de Aduana

Comisión Europea  
Fiscalidad y Unión Aduanera

La Comisión Europea > Fiscalidad y Unión Aduanera > Bases de datos > TARIC > TARIC Measures Information

Información TARIC [Mostrar]

Zona geográfica: Ecuador - EC  
Código de las mercancías: 03054400

1 - 3 / 3

SECCIÓN I ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL

CAPÍTULO 3 PESCADOS Y CRUSTÁCEOS, MOLUSCOS Y DEMÁS INVERTEBRADOS ACUÁTICOS

0305 Pescado seco, salado o en salmuera; pescado ahumado, incluso cocido antes o durante el ahumado; harina, polvo y "pellets" de pescado, aptos para la alimentación humana (TN084)

- Pescados ahumados, incluidos los filetes, excepto los despojos comestibles de pescado

0305 44 - - Tilapias (*Oreochromis* spp.), bagres o pez gato (*Pangasius* spp., *Silurus* spp., *Clarias* spp., *Ictalurus* spp.), carpas (*Cyprinus carpio*, *Carassius carassius*, *Ctenopharyngodon idellus*, *Hypophthalmichthys* spp., *Cirrhinus* spp., *Mylopharyngodon piceus*), anguilas (*Anguilla* spp.), percas del Nilo (*Lates niloticus*) y peces cabeza de serpiente (*Channa* spp.)

Fuente: TARIC, Comunidad Europea

#### 4.5. Contenedores

Debido a que la tilapia ahumada es un producto sensible a las temperaturas y a su vez para el consumo humano, necesita de una especial protección, por lo que es necesaria su congelación, ya que esta sirve para prolongar la vida útil y seguridad de los alimentos, evita el desarrollo de bacterias y hace lenta la actividad enzimática que provoca el deterioro de estos. Al congelar

los alimentos, sucede que el agua (principal componente de todos los productos de origen animal y vegetal) se cristaliza e impide el crecimiento de bacterias (El dato logístico, 2009).

Es por esta razón que se utilizarán Contenedores Reefer (Contenedor Refrigerado), el cual regula la temperatura mediante sistema frigorífico propio del contenedor. En la [Tabla XXI](#) se muestra el tamaño de los diferentes tipos de contenedores y sus capacidades máximas.



Fuente: El dato logístico, 2009  
Elaboración: Autores.

Tabla XXI: Características de Contenedores Reefer

Tamaño	Detalle	Tamaño Interno			Capacidades Máximas		
		Largo	Ancho	Alto	Tara	Carga	Volumen
20	Reefer	5.45 Mts	2.26 Mts	2.10 Mts	3200 Kgs.	21800 Kgs.	27 m3
40	Reefer	11.50 Mts	2.28 Mts	2.10 Mts	4400 Kgs.	26000 Kgs.	57 m3
40	Reefer High Cube	11.50 Mts	2.25 Mts	2.36 Mts	4200 Kgs.	26000 Kgs.	66 m3

Fuente y elaboración: ACECARGO.net, 2012

Para el caso de los contenedores, la normativa de la Unión Europea exige que el producto debe ir en cajas y estas a su vez en paletas de cualquiera de los siguientes tamaños 80x120, 100x120 ó 110x110 cm.

#### 4.6. **Medidas de carácter técnico**

Para que la tilapia ahumada pueda ser comercializada en Alemania, éste debe cumplir con ciertas condiciones.

En el caso de Alemania la principal condición que debe cumplirse es en cuanto a materia de empaque y etiquetado, son las regulaciones nacionales basadas en el "German Packing Act." con el cual se pretende reducir el impacto de los empaques al medio ambiente, regulando los empaques para transporte, los empaques para ventas y los empaques secundarios.

Con la norma EU Directiva 89/395/EEG, se busca armonizar todas aquellas numerosas regulaciones de etiquetado, las cuales varían dependiendo del producto, por ejemplo para todos los productos de consumo deben llevar etiquetas en el idioma del país al que se destina la exportación.

Es responsabilidad del importador informar claramente al exportador sobre todas las normas de marcado y etiquetado que debe cumplir el producto.

Tabla XXII: Requisitos para Exportar

Requisitos específicos para 0305440	
Control de los contaminantes alimenticios en alimentos	
Control de los residuos de medicamentos veterinarios en animales y productos alimenticios de origen animal (Sólo aplicable a la acuicultura)	
Control de la pesca ilegal (Excluidos los productos de la acuicultura obtenidos a partir de crías o larvas)	
Control sanitario de los productos de la pesca destinados al consumo humano	
Etiquetado de productos alimenticios	
Voluntario - Productos de producción ecológica	
Gravámenes interiores	
IVA	Impuestos sobre consumos específicos
-	-
Última fecha de revisión (dd/mm/aaaa): 01/09/2012	Última fecha de revisión (dd/mm/aaaa): 01/09/2012

Fuente:ExportHelpDesk

En la Tabla XXII se muestran otros requisitos así como los gravámenes que se deben cumplir para poder exportar tilapia ahumada.

#### 4.7. Arancel del producto

En la tabla Tabla XXVIII se muestra según el Taric, todos aquellos impuestos o gravámenes que se aplican a la tilapia ahumada al momento de querer ingresar a Alemania.



Tabla XXIII: Aranceles de la Tilapia Ahumada

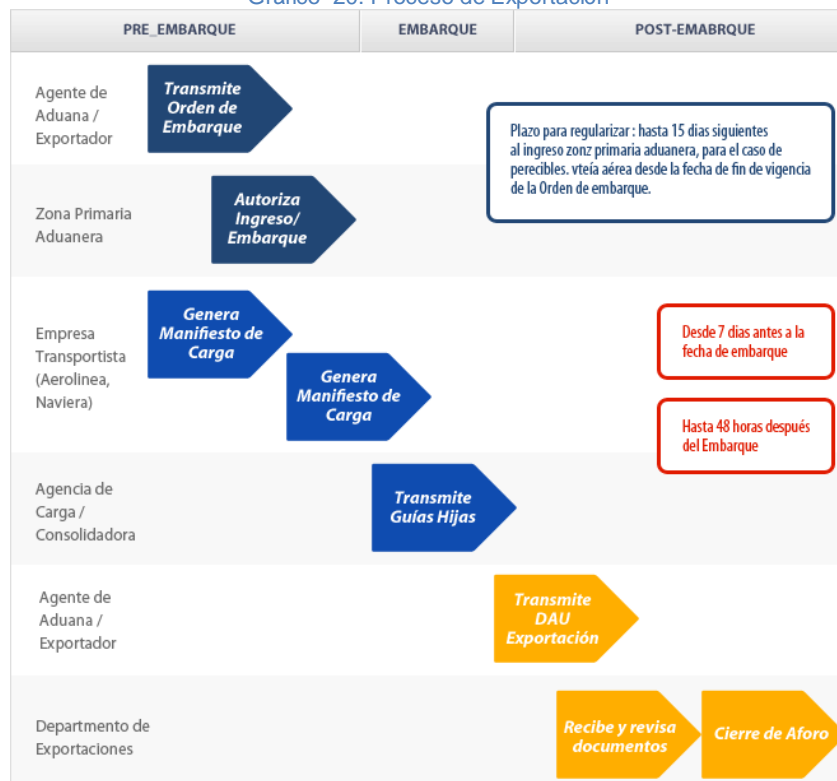
Origen	Tipo de medida	Derecho de aduana	Reglamento/ Decisión
ERGA OMNES	Derecho terceros países	14 %	R1006/11 R1158/12 D0275/07 R1005/08
GSP + (un régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza)	Preferencias arancelarias	0 %	R0732/08

Fuente: DG Fiscalidad y Unión Aduanera Taric: 03/12/2012

#### 4.8. Proceso de exportación

Luego de tener claro los requisitos y modalidades técnicas, se desarrollará el proceso de exportación (Véase Gráfico 20), el cual comprende dos fases:

Gráfico 20: Proceso de Exportación



Fuente: Aduana del Ecuador

#### 4.8.1. Fase pre-embarque

Esta fase se inicia con transmisión y presentación de:

ORDEN DE EMBARQUE RÉGIMEN (15), es el documento que muestra la intención de exportar, esto se hará electrónicamente por medio del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador a través de un formato electrónico que está publicado en su página web, este documento no tiene costo y se puede tramitar al mismo tiempo que se coordina con la naviera que transportara la mercancía hasta su destino final. Aquí se registrarán datos sobre la exportación tales como:

- Datos del exportador
- Datos del importador
- Descripción de mercancía y tipo de carga suelta o en contenedor
- Cantidad
- Peso
- Factura provisional.
- Forma de pago - moneda

Cuando esta orden es aceptada por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior, el exportador está autorizado para movilizar la carga al recinto aduanero (zona primaria) donde se registra el ingreso y se reconfirmara la aprobación con el SICE, para que éste dé como culminado la legalización de la exportación. Luego, la zona primaria entregará una copia a la agencia de

carga para que se traslade la mercadería a exportar a la agencia de transporte y se proceda al embarque de la misma para ser trasladada a su destino final. Esta orden de embarque tendrá una validez de 30 días calendario contados a partir de la numeración o aprobación por parte del SICE.

Algunos del documento que se necesitarán para el pre-embarque son los siguientes:

- Factura comercial
- Declaración Aduanera de Exportación
- Lista de empaque
- Autorizaciones previas si es que el caso lo amerita
- Certificado de origen
- Documento de transporte

MANIFIESTO DE LA CARGA, este documento es además de ser un contrato entre el importador y el transportador, un documento que avala a este último con las distintas autoridades, debe ser portado por el conductor del medio de transporte que lleva la carga durante todo el recorrido.

Antes de la salida, la empresa debe obtener el número de manifiesto de carga de exportación a través de SICE. Este manifiesto se validará con la información de la fase de post embarque.

LA NAVIERA, se coordina con la naviera asignada la reservación del contenedor donde se va a trasladar la carga y se pedirá el retiro de este, en los patios de multimodal en su planta.

Se realiza un borrador del documento de embarque en el cual se detallan los datos solicitados por el exportador, es revisado por este y si contiene los datos correctos se da el visto bueno para la impresión del documento de embarque final.

TRANSPORTACIÓN DE PRODUCTO, para la carga del producto se reservará un tráiler, al cual se le emitirá una orden de retiro de contenedor por parte de la naviera, el transportista deberá ir al lugar indicado con dicha orden para hacer el retiro del contenedor y deberá llevarlo a la planta del exportador donde será cargado el producto. Luego dicho transporte se dirigirá al puerto de Guayaquil acompañado de un custodio que será el encargado de llevar los documentos necesarios para poder ingresar a la zona primaria.

ARRIBO A LA ZONA PRIMARIA, para el ingreso del transporte a la zona primaria se deberá cancelar el aproximado de 70 dólares, esta suma es por la recepción de contenedores y por el porteo también se incluye el IVA. Además se deberá entregar 3 copias de los siguientes documentos:

Orden de Embarque: cuando es sellada el transporte podrá ingresar la mercancía a la zona primaria asignada.

Guía de remisión: es un detalle de los productos que se encuentran en el contenedor.

Guía de embarque/transportista: aquí está detallado el nombre del agente, la naviera, sello del contenedor, nombre del transportista, número del contenedor, fecha de salida, puerto de carga, despacho y número de la autorización de ingreso y salida de vehículos.

Autorización de ingreso de salida de vehículos: con un clave de acceso que tienen cada exportador, esta autorización se la tramita en la página del terminal portuario de Guayaquil, aquí constan sello, número de contenedor, peso neto, naviera, buque, autorización de la aduana, puerto de embarque, puerto de destino y datos del conductor del transporte.

INSPECCIÓN ANTINARCÓTICOS, cuando el contenedor está dentro de la zona primaria se coordina la inspección del mismo: por medio de una carta se indica exportador, importador, naviera, mercancía, destino, hora y fecha de inspección, para esta acción se contratan estibadores o montacargas de inspección.

Aprobada la inspección la unidad antinarcoáticos coloca un sello adicional en el contenedor y se lo envía al patio de espera donde aguardar por el embarque.

#### 4.8.2. Fase post-embarque

En esta fase los transportistas de la carga deben enviar la información sobre la carga de exportación con los respectivos documentos de transportes, después de que el exportador haya ingresado la mercadería a la zona primaria para su exportación, tendrá un plazo de 15 días hábiles para regularizarla con la transmisión de la DAU definitiva de exportación

Luego el SICE constatará la información envía del DAU con respecto a la información enviada sobre la carga, si el proceso resulta valido se enviará la respectiva aprobación al agente de aduana o al exportador con el DAU refrendado y numerado.

El paso siguiente es que el exportador o el agente de aduana se presente ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, con los siguientes documentos para poder cerrar con la exportación:

- DAU impresa.
- Factura comercial

- Certificado de origen
- Orden de Embarque impresa.
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).

#### 4.9. **Conclusiones de selección de estrategia de entrada**

Dentro del presente capítulo se concluye que la estrategia de entrada más adecuada para la exportación de la tilapia ahumada es la del método de producción interna, por presentar múltiples ventajas como la de ser de bajo riesgo para la empresa por problemas de producción, ya que el Ecuador es productor de tilapia, necesita de pocos recursos para implementarse ya que cuenta con una empresa establecida, y además beneficia al país positivamente ya que ayuda a aumentar la balanza comercial. Además se conocen claramente los trámites y procedimientos a seguir para poder realizar la internacionalización del producto ya que la empresa Maramar S. A. es actualmente exportadora y cuenta con los documentos necesarios para poder realizar dicha operación. También se ha decidido utilizar es el FOB en el cual el exportador se encarga de entregar la mercancía en la borda del buque además de encargarse de todos los documentos que sean necesarios para la exportación y de pagar las tasas aduaneras dentro del país de origen. Se decidió utilizar este término comercial ya que es el término que más conviene a la empresa.

## **CAPÍTULO 5**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El objetivo de este capítulo es tratar los temas en cuanto a la situación competitiva del producto, mediante el análisis de la competencia e identificando la ventaja competitiva evaluando las relaciones de las fuerzas existentes y as posiciones que ocupan los competidores.

En la primera parte de este capítulo se realizarán las vinculaciones de las conclusiones de los capítulos anteriormente desarrollados, para determinar evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Posteriormente, se procederá a elaborar y analizar las matrices para el análisis competitivo de la empresa y del producto como tal, así como también a seleccionar las adecuadas estrategias para la mejor comercialización del producto.



### 5.1. Vinculaciones entre Conclusiones y Objetivos

Al final de los capítulos 1, 2, 3 y 4 se realizó sus respectivas tablas de resúmenes con cada una con sus correspondientes códigos, en la Tabla XXIV a continuación, se muestra todas las conclusiones con sus respectivos códigos vinculados con los objetivos trazados en el proyecto.

Tabla XXIV: Vinculaciones

CONCEPTO DE VINCULACIÓN	OBJETIVO INICIAL
AE1, AE2, AE3, E4, AE5, AE6, AE9, AE10, AM1, AM2, AM3, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8, AM9, AM18, AM17	Analizar tendencias políticas, culturales y económicas para así logra una adaptación y aceptación de nuestro producto.
AE7, AE8, AE11, AM3, AM4, AM12, AM10, AM11	Determinar mediante un estudio de mercado la necesidad de consumo de los demandantes para determinar tendencias de consumo, precios y cantidades a exportar.
AM9, AM11, AM12, AM13, AM16, AM19, AM20	Crear un plan de marketing estratégico que ayude a la óptima comercialización del producto
AI1, AI2, AI3, AI4, AI5, AI6, AI7, AI8, AI9, AI10, AI11, AI12, AI13	Analizar rentabilidad para implementar el plan propuesto, presentando presupuestos, expectativas de ingresos y pérdidas, recursos adicionales necesarios, etc.
AM13, AM15, AM16, AM17, AM18	Determinar el proceso logístico que más convenga para la facilidad al momento de la exportación del producto.

Elaboración: Autores

### 5.2. Selección del producto

A continuación se evalúa la comercialización de Tilapia Ahumada (partida arancelaria 03054400), en Alemania (país objetivo)

Puntos clave en el análisis:

### 1. Oportunidades Según la Demanda

Según datos de TradeMap e información abarcada en capítulos anteriores, el mercado más interesante por valor y cantidades importadas es Alemania, el cual es abastecido por Polonia, además tiene una baja concentración del primer proveedor, (véase Tabla XXV).

Tabla XXV: Oportunidades según la demanda

	Alemania	Japon	Estados Unidos
Valor de Importaciones de la partida	113932	64093	39942
Importaciones por Tonelada	9718	4291	4325
Participación de primer proveedor	Polonia 45,8%	Chile 83,2%	Indonesia 72,2%

Fuente: TradeMap  
Elaboración: Autores

### 2. Importaciones y Competencia

En cuanto a las importaciones que realiza Alemania, su principal proveedor es Polonia con el 45,8% de participación, (Véase Tabla XXVI).

Tabla XXVI: Importaciones Competencia

	Alemania
Participación del primer proveedor	Polonia 45,8%
Participación del segundo proveedor	Dinamarca 25%
Participación del tercer proveedor	Turquía 14,6%

Fuente: TradeMap  
Elaboración: Autores

### 3. Disponibilidad de transporte

Alemania es un país con infraestructura portuaria moderna, cuenta con 60 puertos y 18 de sus aeropuertos tienen facilidad aduanera.

Por otro lado en Ecuador, si existe transporte directo a Alemania ya sea por vía marítima (de 20 30 días) o aérea.

### 4. Tratamiento Preferencial

Ecuador recibe tratos de preferencias comerciales unilaterales, de países industrializados de la Comunidad Europea por medio del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP+).

### 5. Información Detallada

Se seleccionó Alemania por la estabilidad política, alto nivel de ingresos ya que mi producto es de consumo masivo y va dirigido a la población con un nivel medio alto de poder adquisitivo, además la demanda de pescado para consumo humano en los países Europeos crecerá en los próximos 30 años según estudios realizados, y durante el periodo 2010 al 2011 la tasa de crecimiento por valor importado desde Alemania fue del 40%.

Como resultado de los puntos anteriormente analizados se obtiene, que es factible comercializar la tilapia ahumada en Alemania. (Véase Tabla XXVII).

Tabla XXVII: Resultados Analizados

	Alemania	Japon	Estados Unidos
Valor de Importaciones de la partida	113932	<del>64093</del>	<del>39942</del>
Importaciones por Tonelada	9718	4291	4325
Participación de primer proveedor	Polonia 45,8%	Chile 83,2%	Indonesia 72,2%
Disponibilidad de transporte	Excelente	Buena	Excelente
Arancel General	14,3%	10%	0%
Arancel Preferencial	0%	10%	0%
Ingreso de la Población	44.060	45.093	48.112

Fuente: Banco Mundial, TradeMap, MacMap  
Elaboración: Autores.

### 5.3. Análisis de competitividad

Ahora es necesario identificar el tipo de ventaja competitiva que la empresa o la marca de la empresa mantiene frente a sus competidores, para luego poder basar dicho análisis en una estrategia de desarrollo.

#### 5.3.1. Rivalidad ampliada-fuerzas Porter

Apoyándonos en el análisis de Porter (véase Gráfico 21), se examinará sucesivamente el papel de las cuatro fuerzas competitivas, para determinar el beneficio potencial del producto.

Gráfico 21: Fuerzas de Porter



Fuente: Marketing estratégico, Lambin, 1995  
Elaboración: Autores

- La amenaza de los nuevos competidores

Sin lugar a dudas existe la posibilidad, de que nuevos grupos económicos o nuevas empresas ecuatorianas incursionen en el sector pesquero, ya que es un mercado amplio y en el cual el Ecuador tiene gran capacidad productiva.

Para ello como barreras de entrada tenemos las siguientes:

Economías de escala.- al ser MARAMAR S.A. una empresa que cuenta con la infraestructura necesaria para la producción en escala, obligan a que el competidor al querer ingresar al mercado, deba arrancar en gran escala por

lo cual incurrirá en altos riesgos que serán de ventaja para la empresa, debido al nivel de costos que estos representarían para la competencia.

Diferenciación del Producto.- La gama de productos que se ofrece en el sector pesquero es muy amplia, por lo cual el producto de tilapia ahumada se enfocará en la calidad y el proceso de fabricación. Es así que las empresas nuevas que quieran captar clientela, tendrán que entrar al mercado con productos novedosos y de alta calidad.

Necesidad de Capital.- ya sea para la competencia nacional o extranjera, las altas demandas de productos del sector pesquero, requerirá que nuevas empresas tengan el capital necesario para la financiar la infraestructura de la producción.

Efecto de Experiencia.- al ser Maramar S.A. una empresa, con varios años en la actividad de comercialización de varios tipos de pescado tanto dentro y fuera del país, establece una ventaja frente a las nuevas empresas entrantes al mercado, puesto que tiene acceso a mejores costo de ciertos proveedores de insumos necesarios para la producción, al ya conocer el mercado y sus competidores ésta puede anticiparse a las ciertas reacciones que estas puedan tener.

- La amenaza de los productos sustitutos

Si hablamos de los nutrientes que ofrece en sí el pescado como alimento, los productos sustitutos vendrían a ser los cereales integrales, la quínoa y las legumbres puesto que aportan con los mismos nutrientes que el pescado, por lo tanto esta fuerza competitiva se consideraría baja, debido a que en Alemania no es alto el consumo de estos productos. Sin embargo, si identificamos al producto sustituto como un producto que cumpla la misma necesidad genérica, es decir, tipo de carne que sirva de alimento, entonces para la empresa Maramar S.A. esta fuerza competitiva se consideraría alta, debido a que en Alemania el mayor consumo de carnes es para la carne de cerdo.

- El poder de negociación de los clientes

La influencia de los clientes en la rentabilidad de la empresa se considera alta, debido a que dependiendo de los volúmenes de compra este podrá exigir mayores beneficios como la reducción del precio lo cual significaría una disminución en el margen de las ganancias; así mismo las altas exigencias de los consumidores alemanes referentes a estándares de calidad y otros certificados hacen que la empresa tenga que estar preparada para emitir lo requerido.

Otra condición que vale tomar en consideración es que los costes de transferencia, es decir, el coste de cambio de proveedor del producto para las empresas alemanas, son reducidos, existen muchos otros países ofertando productos similares.

- Poder de negociación de los proveedores

Al ser Maramar productora directa del pescado y, hablando específicamente de la tilapia, el poder de negociación de los proveedores vendría a ser baja; sin embargo considerando a la mano de obra utilizada en la empresa puede decirse que este poder de negociación se considera medio, ya que la empresa cuenta con un número alto de trabajadores que a su vez han establecido sindicatos, que pueden igualmente influir en la rentabilidad de la actividad de la empresa.

- Rivalidad entre competidores

Para poder ingresar al mercado competitivo del sector pesquero es necesario las economías de escala, es de esta forma, que las empresas con mayor capacidad de producción serán las que obtengan mayores beneficios, por lo cual esto requerirá de grandes montos de inversión.



No obstante serán aquellas empresas que ya opera en otros nichos o etapas similares del proceso productivo, las que ingresen como empresas con ventaja competitiva.

Así pues, esta fuerza competitiva en cuanto a exportadores de productos pesqueros, no tiene mayor importancia en la actualidad en el Ecuador puesto que son pocas las empresas que se dedican a esta actividad, pero es probable que aumenten en el mediano plazo.

### 5.3.2. Matriz BCG

La matriz de crecimiento-cuota de mercado relativo o BCG, que se muestra a continuación, sirve para analizar el atractivo y la competitividad de la empresa Maramar S.A. dentro del mercado en el sector pesquero.

Para la elaboración de esta matriz se procedió a:

- Calcular la tasa de crecimiento del mercado, suponiendo que las siguientes 3 empresas representan a toda la industria.

$$TC = \left( \frac{\sum \text{ventas 2010} - \sum \text{ventas 2011}}{\sum \text{ventas 211}} \right) \times 100$$

- Para calcular la participación relativa de mercado CM. Se divide la participación del producto y/o empresa con el competidor con mayor participación. Se utilizará la participación porcentual en vez de los datos de ventas, el resultado siempre será el mismo.

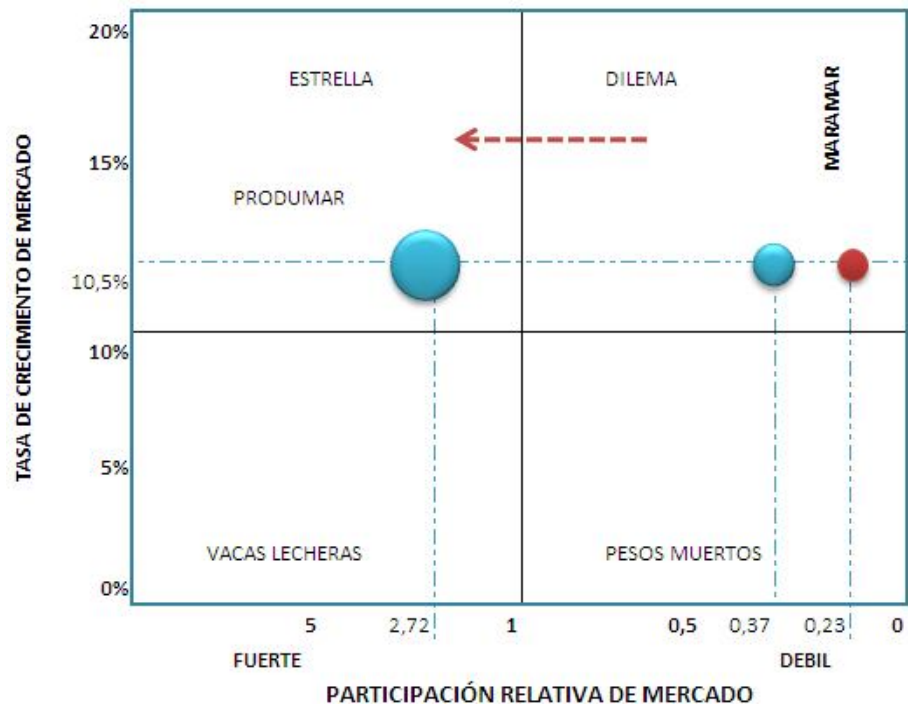
En la Tabla XXVIII se muestran los resultados de los cálculos para la matriz.

Tabla XXVIII: Cálculos para la matriz BCG

Empresas	Ventas año 2010	Ventas año 2011	Participación	CM
<b>Produmar</b>	30000000	32485312	63%	<b>2,72</b>
<b>Pacfish</b>	10000000	11924809	23%	<b>0,37</b>
<b>Maramar</b>	6799018	7338085	14%	<b>0,23</b>
<b>TOTAL</b>	46.799.018	51.748.206	100%	
<b>TC</b>	<b>10,58</b>			

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Autores

Gráfico 22: Matriz Crecimiento - Cuota de mercado relativa



Fuente: Marketing estratégico, Lambin, 1995  
 Elaboración: Autores

En base a los datos obtenidos se procede a graficarlos en la matriz BCG, y se obtiene lo siguiente, (véase

**Gráfico 22).**

Analizando la matriz, en base a los datos obtenidos se puede concluir que, la empresa Produmar S.A. tiene dominio sobre el mercado con el 63% de participación; por otro lado encontramos que Maramar S.A. está ubicada en la posición “Dilema”, lo que significa que, por un lado mantiene una cuota de mercado débil, lo que implica una desventaja en términos de costos unitarios frente al competidor más poderoso, ya que este podrá ofrecer mejores precios; y, por otro lado, al estar situado en una tasa alta de crecimiento del mercado implica que esta demandará mayor liquidez a la empresa para que esta pueda financiar el crecimiento.

A pesar de la desventaja con relación al líder de mercado, la empresa Maramar tiene la posibilidad de aumentar la cuota de mercado siempre y cuando gane mayor participación en el mercado, para esto la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, en si la estrategia adecuada es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

### 5.3.3. Matriz atractivo-competitividad

Puesto que el atractivo de mercado puede depender de muchos otros factores que debes ser tomados en consideración como su accesibilidad, tamaño, legislación competidores, etc. Es necesario desarrollar y analizar la matriz de atractivo-competitividad.

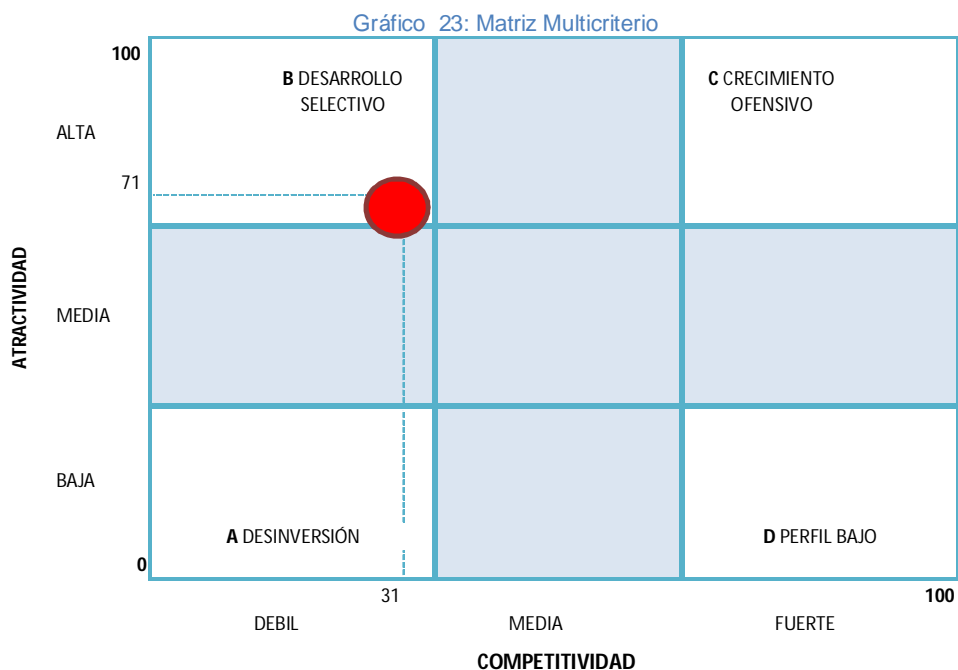
Al contrario de lo que realiza la matriz BCG, los indicadores de la matriz Atractivo-Competitividad se apoyan sobre evaluaciones subjetivas, ponderaciones o posiciones atribuidas a la empresa, (Véase Tabla XXIX).

Tabla XXIX: Indicadores de Atractivo-Competitividad

CRITERIOS	PESO (TOTAL: 100)	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>INDICADORES DE ATRACTIVO</b>						
<b>Mercado</b>	50					
CRECIMIENTO DEL CONSUMO INTERNO						X
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO					X	
CONCENTRACIÓN DE LA CLIENTELA		X				
POTENCIAL DE MARGEN BRUTO			X			
TAMAÑO DEL MERCADO						X
EXTENSIÓN DEL CICLO DE VIDA					X	
<b>Competencia</b>	40					
DUREZA DE LA COMPETENCIA						X
BARRERAS DE ENTRADA					X	
GRADO DE INTEGRACIÓN			X			
BARRERAS DE SALIDA			X			
CONCENTRACIÓN DE LA COMPETENCIA		X				
POSIBILIDADES DE DIFERENCIACIÓN			X			
UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD						X
<b>Tecnología</b>	5					
COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA			X			
MADUREZ Y VOLATILIDAD			X			
<b>Economía y aspectos sociales</b>	5					
IMPACTO EN LA COMUNIDAD				X		
IMPACTO AMBIENTAL				X		
SINDICALIZACIÓN					X	
LEGISLACIÓN LABORAL						X
NIVEL SALARIAL						X
<b>TOTAL</b>	100					71
<b>INDICADORES DE COMPETITIVIDAD</b>						
<b>Mercado</b>	50					
CUOTA DE MERCADO RELATIVA AL LÍDER			X			
COMPETITIVIDAD EN PRECIO DE COSTE				X		
CUALIDADES DISTINTIVAS					X	
IMAGEN			X			
<b>Producción</b>	40					
COSTOS			X			
DOMINIO DE LA TÉCNICA DE PRODUCCIÓN					X	
LOCALIZACIÓN DE INSTALACIONES				X		
CALIDAD					X	
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS			X			
<b>Gestión</b>	10					
CAPACIDAD FINANCIERA				X		
HERRAMIENTA DE VENTA			X			
<b>TOTAL</b>	100					31
<b>Nota:</b> cada indicador es clasificado en , 1 = débil, 3 = media y 5 = fuerte						

Fuente: Adaptado de Lambim

Elaboración: Autores



- Interpretación de la Matriz Multicriterios

Al contrario de lo que se hace con la matriz BCG, las notas de atractivo-competitividad se apoyan sobre evaluaciones subjetivas.

Se obtiene así un sistema de clasificación con 9 casillas, correspondientes cada una a una posición estratégica específica.

Como se puede observar en el Gráfico 23 la ubicación de la empresa Maramar S.A. se encuentra en la ZONA B, que es una zona intermedia donde la ventaja competitiva de la empresa es débil, pero el atractivo del mercado, es decir el sector pesquero es alto; por ello será necesario seguir una estrategia de desarrollo selectivo para capturar más cuota de mercado;

mediante la inversión para mejorar la posición detentada, desplazando así a la empresa a la derecha de la matriz, mejorando su competitividad.

- Selección de estrategias

El siguiente paso luego de haber analizado la posición de la empresa frente a la competencia, será seleccionar aquellas estrategias que servirán como tácticas posteriores, para alcanzar los objetivos propuestos, en el Gráfico 24 se indica con color rojo las estrategias seleccionadas.

Gráfico 24: Selección de Estrategias



Fuente: Adaptado de Lambin  
Elaboración: Autores



Descripción de las estrategias seleccionadas:

- Estrategia básica de desarrollo

En la matriz de desarrollo mostrada en el Gráfico 25 se exponen las 3 estrategias genéricas según Michael Porter, de las cuales la estrategia seleccionada fue Liderazgo de costes debido a que:

La empresa cuenta con instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.

Capacidad de reducir costos debido a la experiencia en la industria.

Para complementar en ejecución de esta estrategia la empresa deberá:

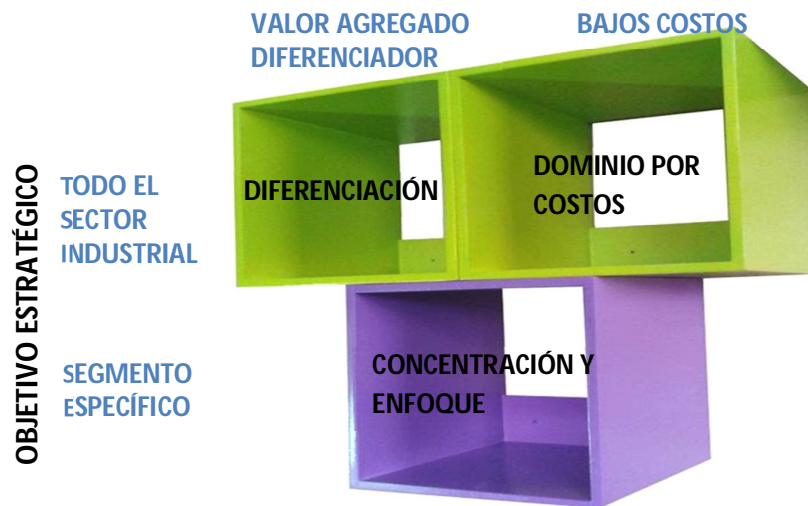
Mantener rígidos controles de costos y gastos indirectos

El diseño de productos que faciliten la producción.

Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología para desarrollar productos de calidad.

Es así que con esta estrategia se logrará la colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales). Los bajos costos, permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial. Y una posición de bajo costo seguida de una alta participación de mercado, proporciona elevadas utilidades para la reinversión y el mantenimiento del liderazgo en costos.

Gráfico 25: Ventaja Competitiva



Fuente: Marketing estratégico, Lambin, 1995  
Elaboración: Autores

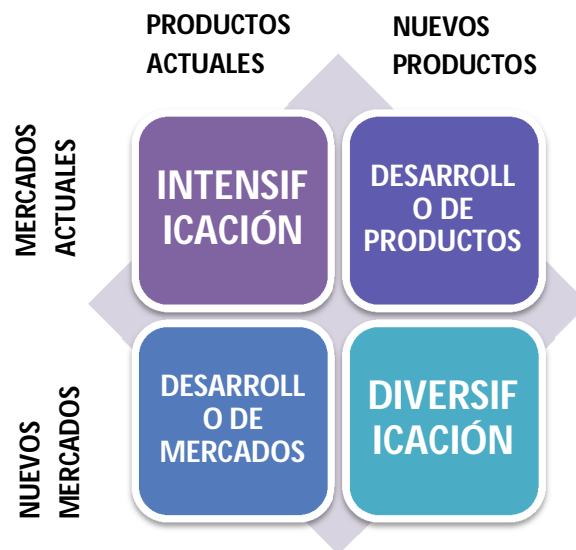
- **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

La estrategia que se selecciono fue la estrategia ubicada en el cuadrante superior derecho de la matriz mostrada en el Gráfico 26, la estrategia de desarrollo de productos es la más indicada debido a que en esta estrategia se podrá principalmente:

1. Ampliar la gama de productos.- es necesaria esta estrategia para aumentar las ventas y la cuota de mercado; ya sea desarrollando nuevos productos, lanzando nuevos empaques u ofrecer el producto bajo diferentes formas de preparación.

2. Mejora de la calidad.-al establecer un programa completo de control de calidad, también puede hacer crecer la cuota de mercado más aun cuando nuestro mercado objetivo es Alemania donde se exigen dichas regulaciones.

Gráfico 26: Estrategia de crecimiento



Fuente: Marketing estratégico, Lambin, 1995  
Elaboración: Autores

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Como estrategia competitiva se seleccionó la estrategia del retador; al ser Maramar una empresa que no lidera en el mercado, es necesario adoptar un comportamiento de ataque, es decir ser un “retador” para el líder, utilizando ataques laterales en las dimensiones en las que el competidor es vulnerable, es débil o está mal preparado como por ejemplo:

- Segmentar el mercado de manera creativa y llegar a un segmento que donde la ventaja competitiva sea mejor valorada.
- Emplear eficazmente la I&D, para reducir costos a través de la mejora de procesos.
- Mejora del producto, en innovación constante y un servicio cuidado, con un profundo conocimiento del consumidor.
- Utilizar ataques de guerrilla, ya la empresa no cuenta con recursos suficientes como para realizar ataques frontales a la competencia.

### Segmentación

Es importante segmentar el mercado para:

- Comprender el comportamiento de los potenciales clientes.
- Determinar requerimientos del producto
- Mejorar la identificación de necesidades
- Mejorar las comunicaciones con el cliente

La segmentación tiene como objetivos principales identificar:

- Los clientes potenciales del mercado
- Definir los diferentes mercados
- Las necesidades y los deseos del cliente
- Las condiciones propias de cada cliente
- La frecuencia de utilización

Para ello se empleará como criterios para la segmentación, la demografía, Psicografía y principalmente el perfil del consumidor, su comportamiento de compra y beneficios que requiere del producto.

### PERFIL DEMOGRÁFICO

EDAD: 5 años a 50 años

SEXO: Masculino y Femenino

NACIONALIDAD: Alemana

### PERFIL SOCIOECONÓMICO

INGRESOS: Sueldo mínimo

OCUPACIÓN: Ocupaciones en general

EDUCACIÓN: No Requerida

CICLO DE VIDA: Soltero, casado con o sin hijos, divorciado con o sin hijos, viudo con o sin hijos.

### ESTILOS DE VIDA Y VALORES

- Saludables
- Capacidad de decisión
- Experimentadores

- Buen gusto
- Evaluadores

### PERFIL GENERAL

Personas entre las edades de 5 a 50 años, de sexo masculino y femenino que cuenta con un salario mínimo en adelante y en el caso de las personas menores de edad contar con la persona adulta que haga las veces de comprador. Además sin importar la ocupación siendo este producto acto para el consumo de toda la población en general.

### ANÁLISIS DEL PRODUCTO

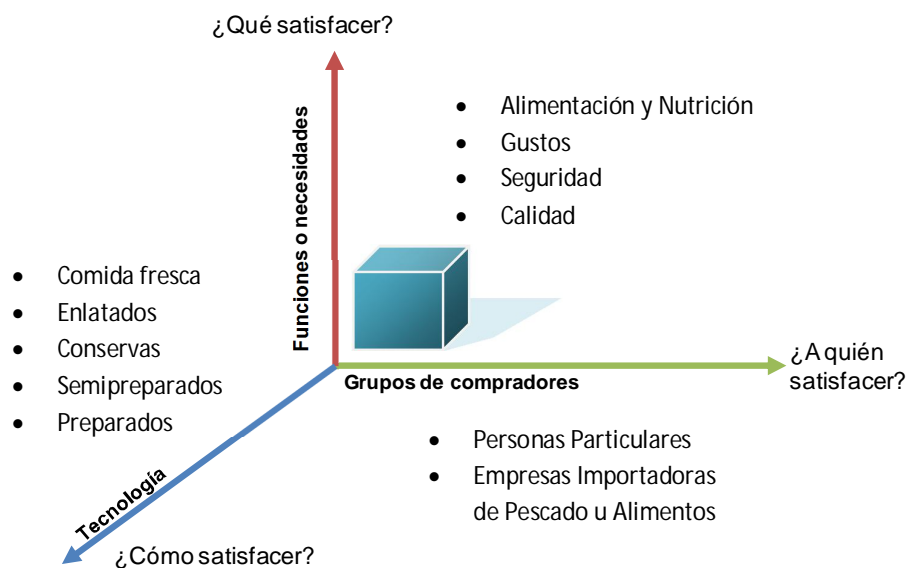
La tilapia ahumada será elaborada para ser captados por todo tipo de gente dentro de la población establecida, las especias y el sabor ahumado son un valor agregado del producto, ya que muchas personas compran la tilapia y otro tipo de pescados por las ventajas que traen para el cuerpo humano y por su sabor.

Una de las ventajas de este producto es que tiene muy buena rotación ya que se puede usar tanto para desayuno, almuerzo o merienda.

Al determinar la edad del consumidor que se encuentra entre 5 y 50 años se abre un campo de compra muy grande, al ser un producto de consumo masivo el precio de este es accesible a todo tipo de comprador y/o consumidor.

En el Gráfico 27 se muestran las 3 dimensiones llevadas a cabo en la macro segmentación con las que la empresa define su campo de actividad y define los factores claves que necesitará para consolidarse en el mercado objetivo.

Gráfico 27: Análisis del producto



Fuente: Adaptado de Lambin  
Elaboración: Autores

## Matriz FODA

En este apartado se mostrará con la matriz FODA (Gráfico 28) los siguientes incisos:

- Cómo poder usar cada Fortaleza
- Cómo poder minimizar cada Debilidad
- Cómo poder explotar cada Oportunidad
- Cómo poder mitigar o reducir cada Amenaza

Para la elaboración de cada una de las estrategias de la matriz, se emplearán los códigos de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desarrolladas en los capítulos 1 y 2.

Gráfico 28: Matriz Foda

	<b>Fortalezas</b> AI1, AI2, AI3, AI6, AI9, AI10, AI11, AI12, AI13	<b>Debilidades</b> AI4, AI6, AI7, AI8, AM2, AM8, AM10, AM11, AM13
<b>Oportunidades:</b> AE1, AE2, AE3, AE4, AE5, AE6, AE7, AE8, AE9, A12, AM3, AM4, AM6, AM7, AM9,AM14, AM15, AM17, AM18, AM19, AM20	<b>FO Estrategias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la gama de productos.</li> <li>2. Mejorar la calidad de la materia prima</li> <li>3. Atraer la inversión extranjera (alemana).</li> </ol>	<b>DO Estrategias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la deuda</li> <li>2. Suscripción de acciones.</li> <li>3. Inversión en Marketing.</li> </ol>
<b>Amenazas</b> AE10, AE11, AM1, AM5, AM12	<b>FA Estrategias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar talento humano de alto nivel.</li> <li>2. Desarrollar nuevos productos.</li> <li>3. Unirse con un Banco Comercial Internacional</li> </ol>	<b>DA Estrategias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asumir nuevas tecnologías para el desarrollo de productos</li> <li>2. Buscar sostenibilidad</li> </ol>

Fuente: Marketing estratégico, Lambin, 1995  
Elaboración: Autores



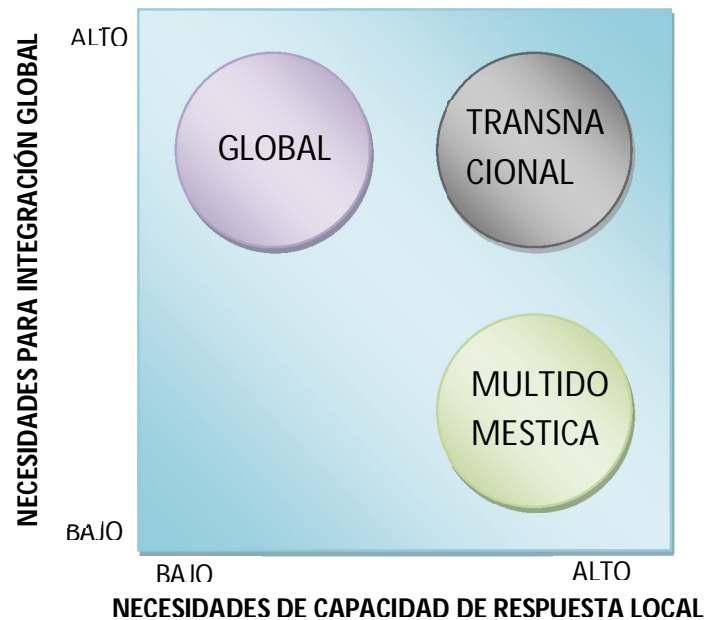
### **Matriz de estrategia de Internacionalización**

Para la empresa Maramar S.A. tomará como estrategia de internacionalización la estrategia multidoméstica debido a que:

- Las decisiones estratégicas y operativas están descentralizadas a las unidades estratégicas de negocios (SBU) en cada país.
- Los productos y servicios se adaptan a los mercados locales.
- Las unidades de negocios en un país son independientes entre sí.
- Asume mercados diferentes según el país o región.
- Enfoque sobre la competencia en cada mercado.
- Es una estrategia destacada, entre las empresas europeas debido a la gran variedad de culturas y de los mercados en Europa.

En Gráfico 29 se muestra la ubicación de la estrategia seleccionada con un alto nivel de necesidad de capacidad de respuesta y un bajo nivel de necesidad para integración global.

Gráfico 29: Matriz de estrategia de Internacionalización



Fuente: Marketing estratégico, Lambin, 1995  
Elaboración: Autores

#### 5.4. Conclusiones de la planeación estratégica

En este capítulo podemos concluir que:

- La empresa Maramar se encuentra en una posición competitiva media, en la cual deberá aumentar su cuota de mercado.
- La competencia es una constante amenaza por eso deberá emplearse estrategias agresivas y de rápida acción como realizar fuertes inversiones en marketing.

- La ventaja competitiva de la empresa se encuentra al tener bajos costos de materia prima, bajos costos de mano de obra, poseer la infraestructura adecuada para la producción y ser un producto nuevo en el mercado.
- Para poder insertar con éxito el producto en el mercado deberán seguirse las estrategias de crecimiento como el liderazgo en costes; estrategias de desarrollo como mejorar la calidad o creación de nuevos productos y estrategias de competitividad como la del retador a través del marketing de guerrillas.

## **CAPÍTULO 6**

### **PLAN PRELIMINAR DE MARKETING**

En el presente capítulo se analizarán las formas para llevar a cabo las estrategias de desarrollo, de crecimiento y competitivas anteriormente seleccionadas en base al plan de marketing mix.

En donde se abarcará las características del producto, su tamaño, el empaquetado y la etiqueta, sobre estrategias de precios, la estrategia fijación y los medios de pago, finalizando con los canales de distribución más adecuados y el tipo de publicidad que se utilizara para promover el producto.

### 6.1. Objetivos de marketing

- Desarrollar estrategias de posicionamiento de la marca en el mercado alemán.
- Obtener una cuota de mercado que conlleve a una alta participación dentro del sector pesquero en Alemania.
- Emplear estrategias competitivas para que la empresa sea más atractiva e incremente su rentabilidad en el corto plazo.

### 6.2. Marketing mix internacional: Producto

El producto a comercializar por medio de la empresa Maramar S.A. será la tilapia ahumada, el cual se estará en una bandeja expandida termo sellada en atmósfera modificada o (MAP) que tendrá un peso de 98 gramos y contiene dos unidades.

Ilustración 8: Producto



Elaboración: Autores

- Clasificación Del Producto

Según la clasificación de los productos de Staton, Etzel y Walker, la tilapia ahumada pertenece al grupo de consumo de bienes, dicho grupo se refiere al consumo de bienes que están destinados al consumo personal de los hogares.

Así mismo, dentro de esta clasificación de consumo de bienes, tenemos que la tilapia ahumada se puede clasificar como:

- Un Bien de compra comparada

Es un bien de compra comparada ya que el consumidor alemán buscara la calidad, buscara un buen precio y algunos se tomaran el tiempo de recorrer varias tiendas hasta poder encontrar el producto que satisfaga sus necesidad, ya que el cliente alemán cree que los beneficios de contar con gran información al momento de elegir un alimento valen el tiempo y el esfuerzo dedicado a esta compra.

- Un Bien no Buscados

Es un bien no buscado ya que los consumidores alemanes pueden tener conocimiento acerca de la existencia del producto pero, no lo desea adquirir precisamente en el momento presente (Staton, Etzel, Walker, 2007, págs. 222-223-224).

### 6.2.1. Estrategia de producto

Para alcanzar los los propósitos corporativos y de marketing de la empresa, se debe definir la estrategia de productos más adecuada, esta estrategia servirá para tener una idea más específica de lo que se trata de lograr.

Las estrategias para un nuevo producto pueden ser:

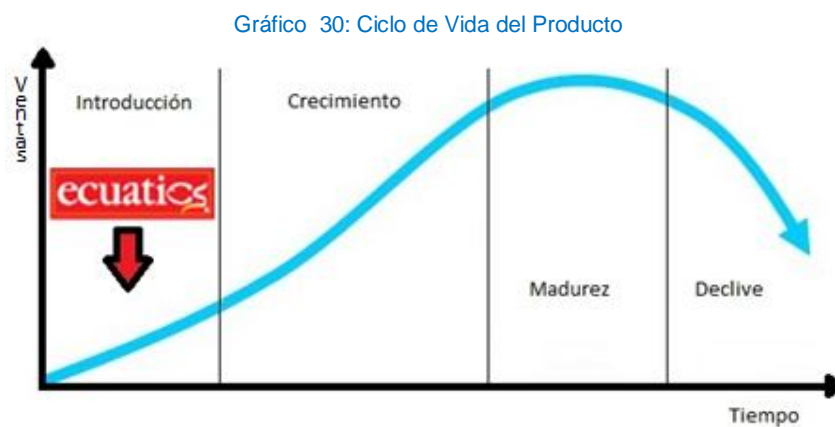
- Proteger la participación del mercado
- Establecer una posición en un mercado nuevo con una meta específica de ganancias sobre la inversión
- Mantener el buen nombre de la compañía con la innovación y responsabilidad social.

En el caso de la tilapia ahumada, tomando en cuenta que es un producto nuevo, la estrategia de producto más adecuada sería la de establecer una posición en el mercado cumpliendo una meta específica de ganancias sobre la inversión, ya que esta estrategia fortalecería la reputación de la empresa como innovadora logrando reconocimiento en el mercado en el mercado alemán (Staton, Etzel, Walker, 2007, pág. 232)

- Ciclo de vida del Producto

Dentro de las 4 etapas que tiene el ciclo de vida de un producto, la tilapia ahumada se encuentra en la etapa de introducción (véase Gráfico 30), ya que se trata de un producto nuevo en el mercado alemán.

Según Stanton, Etzel y Walker, esta etapa es la más arriesgada y costosa de un producto porque se debe invertir una cantidad de dinero para desarrollar el producto y en lograr la aceptación del consumidor.



Elaboración: Autores

- Estrategias de ciclo de vida del producto

#### INTRODUCCIÓN

- Ofrecer un producto de buena calidad.
- Fuertes inversiones promocionales.
- Producto con precio bajo en el mercado.



- Dar facilidades a los proveedores.

#### CRECIMIENTO

- Mantener la posición mientras el mercado crece y se produce la entrada de nuevos competidores.
- Aumentar los beneficios ofrecidos a los clientes
- mejora permanente del producto
- mejora continua en la distribución mediante relaciones más directas con los principales distribuidores

#### MADUREZ

- Examinar errores de los competidores y aplicar correctivos para poder ganar mercado
- Expansión del volumen de ventas
- Expansión a nuevos segmentos de mercado.
- Modificación del producto

#### DECLIVE

- Reducir costes.
- Reducir número de oferta del producto.
- Adquisición de otras marcas.

- Obtener ventas y beneficios posibles y cuando desaparezcan abandonar el sector.

### 6.2.2. Marca

Tabla XXX: Matriz Estratégica para manejo de marcas

	CATEGORÍA DEL PRODUCTO		
	ACTUALES	NUEVOS	
MARCA	ACTUALES	EXTENSIÓN DE LÍNEA	EXTENSIÓN DE LA MARCA
	NUEVOS	MARCAS MÚLTIPLES	NUEVAS MARCAS

Fuente: Adaptado matriz de ansoff empredepymes  
Elaboración: Autores

Dentro de la matriz estratégica para manejo de marcas (Véase Tabla XXX), nuestro producto se encuentra en el grupo de extensión de línea, el cual se da cuando una empresa introduce artículos adicionales en la misma categoría y bajo la misma marca con nuevos sabores, formas, colores, tamaños, siendo este el caso de la tilapia ahumada con Ecuatics, marca que actualmente utiliza MARAMAR S.A. para la exportación de sus productos.

El diseño reúne muchos de los parámetros con los que el consumidor alemán está familiarizado, ya que se lo ha comparado con algunas marcas competidoras. Se ha decidido no realizar ningún cambio al modelo de la marca actual para realizar la exportación, ya que por medio del análisis

cultural se ha llegado a la conclusión de que ninguno de los elementos que contiene resulta de ninguna manera ofensiva para la sociedad alemana.

Ilustración 9: Marca



Elaboración: Autores

La marca “Ecuatic’s” (Ilustración 9) tiene la característica de ser un isotipo tipográfico que hace fuerte referencia a ser un producto del mar y hace énfasis en nuestro origen dado que utiliza las primeras cuatro letras del nombre de nuestro país.

En cuanto al color de la imagen corporativa, este usa un color rojo que en la cultura alemana va asociado con el balance, comprensión, amor, coraje, pasión, poder, caliente, buena suerte, lealtad.

La marca Ecuatic’s se encuentra registrada en el Ecuador, ya que es el país de origen y donde se comercializa algunos productos con este mismo sello hasta algunos puntos en el exterior, pero no en Alemania, que es el país a donde se esperar exportar y donde se realizó una previa investigación de la existencia de la marca, por lo cual se deberá realizar el respectivo registro

en el ente encargado el cual es la oficina alemana de patentes y marcas, este registro tiene un valor de 400 €

### 6.2.3. Envase y etiquetado

#### Etiqueta

Para su elaboración, se tuvo en cuenta lo descrito en el reglamento de productos alimenticios de la unión europea (Directiva 2000/13/CE), la cual requiere que la etiqueta cuente con los siguientes datos impresos en la misma:

- Definición del producto
- El texto entero ha de ser en alemán
- Fecha de Elaboración
- Tiempo de conservación
- Fecha de caducidad.
- Instrucciones de preparación o uso
- Indicaciones relativas al contenido
- Ingredientes del producto
- Peso del producto,
- Todos los aditivos, agentes de conservación y colorantes
- País de origen del producto
- Número de lote del fabricante

El diseño de la etiqueta tiene un toque de sobriedad, la cual trata de simular un lazo que envuelve al envase, cumple con la función de destacar el producto de manera que esta sobresalga en la percha.

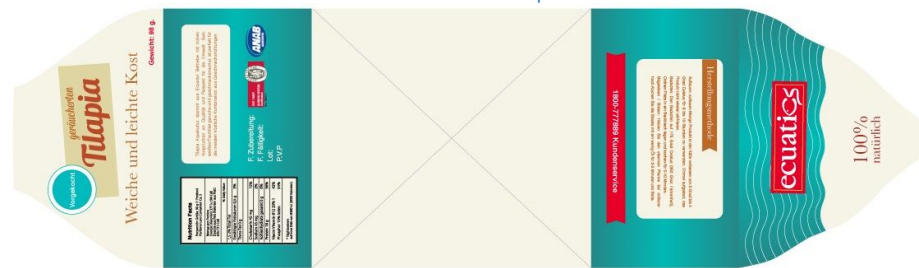
- Layout

En el Layout del empaque (Véase Ilustración 10) se han utilizado los colores, turquesa, celestes y café, a continuación describimos que representan los colores en el mercado alemán.

Turquesa: Este color se asocia con el refrescante y relajante océano. El turquesa es un color envolvente, refrescante y tranquilizante. Para los países europeos especialmente Alemania se utiliza mucho en diseño interior dado que este color realza el ánimo de las personas especialmente en invierno.

Café: Este color se lo ha elegido pensando en el consumidor europeo por que quien elige el color café suele ser una persona concienzuda, aplicada. Suele mostrar habilidad en asuntos de dinero. También indica que la persona se obstina con el orden, tiene unas convicciones muy fuertes, cualidades de los alemanes.

Ilustración 10: Etiqueta



Elaboración: Autores

- Envase:

Para la venta del producto se eligió un envase de plástico negro (bandeja expandida termo sellada en atmósfera modificada) o (MAP) (Véase Ilustración 11) que contiene dos filetes del pescado, las propiedades de este envase permite calentar en el microondas y servirse como plato, su diseño es totalmente funcional, además de proteger el producto y tenerlo aislado del medio ambiente. Las medidas adecuadas del envase para nuestro producto son: 20 cm de largo x 14 de ancho x 2,5 cm de profundidad. Los detalles de los costos anuales del diseño y la impresión de la etiqueta y el costo del envase se detallan en la Tabla XXXI

Ilustración 11: Empaque



Elaboración: Autores

Tabla XXXI: Costos de Estrategia de Producto

Estrategia de Producto	
Detalle	Costo Anual
Diseño de etiqueta	100
Impresión de Etiqueta(250000)	6.000
Bandejas térmicas (250000)	750.000
Total	\$ 756.100

Elaboración: Autores

### 6.3. **Marketing mix internacional: Precio**

#### 6.3.1. **Objetivo de fijación de precio**

Para poder determinar el precio del producto, primero debemos decidir sobre el cuales serán nuestros objetivos de fijación de precios, así mismo, para que este proceso sea útil, debemos tener en cuenta que dichos objetivos sean compatibles con el objetivo general del proyecto y además con el objetivo de marketing.

El objetivo de fijación de precio elegido para este proyecto será el de objetivos orientados a la maximización de las utilidades, esto significa que la empresa deberá establecer el precio del producto, tratando de adaptarse con los precios del mercado y además teniendo en cuenta los factores internos de la empresa, para que el ingreso total sea lo más rentable posible con respecto a los costos, con esto se busca un rendimiento sobre la inversión para poder lograr posicionamiento en el mercado.

### 6.3.2. Estrategia de fijación de precios utilizadas

Para poder entrar en un mercado nuevo, los directivos de la compañía deben elegir si adoptaran una estrategia de precios descremados, el cual consiste principalmente, en poner un precio alto a un producto nuevo y donde solo los consumidores más interesados pagaran por este producto, o por la estrategia de penetración de mercado el cual consiste en poner un precio relativamente bajo al producto nuevo y estará al alcance de cualquier consumidor.

Según el análisis de estas dos estrategias, se cree que la opción más idónea para tratar este proyecto es la asignación de precios de penetración de mercado ya que como se dijo anteriormente, este precio deberá ser bajo tomando en cuenta el precio referencial que se maneja en el mercado, el objetivo de este es ingresar de una forma rápida e inmediata al mercado de una forma masiva generando una gran participación de mercado, a la vez que se puede desalentar a otras empresas de que saquen a mercado productos que puedan competir con el nuestro.



- Precios del competidor

En la Tabla XXXII se detallan los precios de los competidores

Tabla XXXII: Tabla comparativa precios de los competidores

MARCA	PRODUCTO	VALOR
IGLO	Filete de pescado	9,11 €
COSTA	Sardina pilchardus	4,54 €
APPEL	Filete de pescado	7,18 €
FEMEG	Filete de pescado	7,45 €
SEAFOOD CONNECTION	Filete de pescado	8,87 €
ROYAL GREENLAND	Atún natural	4,89 €

Fuente: lebensmittel  
Elaboración: Autores

### 6.3.3. Fijación de precio

Para estar acorde con los precios de los competidores extranjeros y nacionales se el margen de utilidad será del 50%. Sin embargo para determinar el precio al final se debe tener en consideración los costos de transporte y seguros.

Por lo tanto el precio del producto vendría a ser 4,72 Euros por cada empaque. (Véasela Tabla XXXIII)

Tabla XXXIII: Fijación de Precio

<b>Producción mensual Unidades</b>	233843,5374
<b>Producción total Anual de tilapia</b>	2750 ton. métricas
<b>Producción de tilapia para el nuevo producto 10%</b>	275 ton. métricas

COSTOS DE PRODUCCIÓN	
Costos directos MOD	\$ 115.750,00

<i>Gastos indirectos de fabricación</i>	
Gastos administrativos	\$ 240.000,00
Gastos Financieros	\$ 100.915,00
Empaquetado	\$ 467.687,07
Transporte	\$ 6.432,00
Embalaje	\$ 4.676,87
THCO	\$ 132,00
B/L Administración y control de formularios	\$ 61,60
Manipuleo de contenedor	\$ 2.880,00
Costo por salida de divisas	\$ 3.360,00
<b>FOB</b>	<b>\$ 941.894,55</b>
Transporte	\$ 13.128,00
Seguro	\$ 470,95
Arancel 0%	\$ 0,00
15% de Mayorista	\$ 141.284,18
IVA 7%	\$ 65.932,62
<b>CIF</b>	<b>\$ 1.162.710,29</b>

Precio de la tilapia sin margen de ganancia	\$ 4,97
PVP Tilapia ahumada 98 g	\$ 7,46
<b>PVP Euros Tilapia ahumada</b>	<b>€5,4</b>

Elaboración: Autores

#### 6.3.4. Medios de pago

Dentro de los medios de pagos más utilizados para el financiamiento de las exportaciones tenemos las siguientes:

- Carta de crédito
- Letra de cambio
- Pago por adelantado
- Ventas de cuenta abierta

- Venta en consignación

El medio de pago que se utilizara será el de la carta de venta, por ser el método más seguro para realizar este tipo de transacciones internacionales, este método tiene varias ventajas tanto para el importador como para el exportador. Las cuales detallaremos

Beneficios para los exportadores:

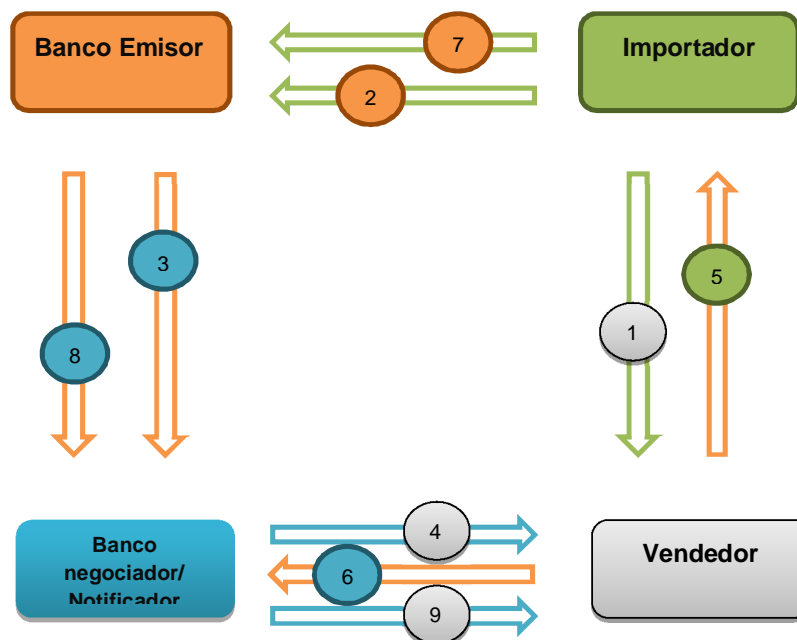
- El vendedor se cerciora de que el pago es satisfactorio y puede enviar la mercancía acordada.
- Se tiene la seguridad de que se realizara el pago de un banco internacional una vez que se hayan aprobado los términos de la carta de crédito.
- Hay un banco que tiene la responsabilidad de supervisar la transacción.
- Se reduce el riesgo por retraso de pagos.
- Se da a los vendedores una facilidad de financiamiento una vez que la carta de crédito se emite a su favor.

Beneficios para los importadores:

- Pueden conseguir mejores términos en precios.

- Es más seguro trabajar con un banco que hacer un pago por adelantado
- Facilita el financiamiento con otras entidades bancarias
- En comprador puede confirmar que la mercancía se envíe antes o durante la fecha pactada
- El comprador puede tomar precauciones en la carta de crédito y pedir por ejemplo una inspección de la mercancía, control de calidad y horario de entrega
- El exportador e importador llegan a un acuerdo sobre los términos y condiciones de su negocio, los periodos de créditos ofrecidos, el medio de transporte, la última fecha de envío, y el incoterm a utilizar

Gráfico 31: Medios de Pago



Elaboración: Autores

En el Gráfico 31 se describe los pasos para realizar la exportación por medio de carta de crédito

- 1) El importador y el vendedor registran un contrato de venta
- 2) El importador solicita al banco emisor una carta de crédito
- 3) El banco emisor emite una carta de crédito
- 4) El banco notificador autentifica la carta de crédito y se la entrega al  
Vendedor
- 5) Flujos de los productos
- 6) El vendedor presenta los documentos al banco negociador
- 7) El banco emisor recibe el pago del importador
- 8) El banco emisor transfiere los fondos para abonar el pago al banco  
Negociador conforme los términos de la Carta de crédito
- 9) El banco negociador transfiere el pago al vendedor

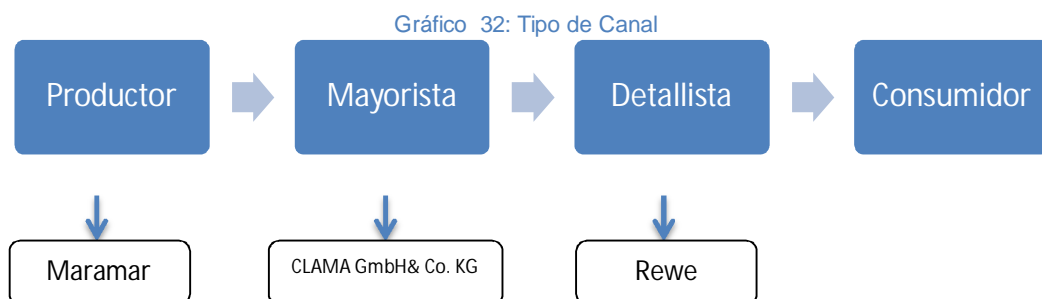
## 6.4. Marketing mix internacional: Distribución / Plaza

### 6.4.1. Objetivo de la distribución

Determinar el mejor canal de distribución para poder introducir la tilapia ahumada en el mercado alemán, reduciendo costos de entrada, de almacenaje, y de distribución.

### 6.4.2. Canal de distribución

Se desea distribuir bienes de consumo, como lo es la tilapia ahumada al mercado alemán. Se conoce que existe un canal que es ideal tanto para los detallistas como para los fabricantes por ser una opción económicamente viable. El canal empieza por el productor, éste a su vez envía sus productos al Mayorista. Es aquí donde termina la responsabilidad del productor. Luego la tilapia ahumada pasa del mayorista al detallista y del detallista al Consumidor final, (véase Gráfico 32)



Elaboración: Autores

CLAMA GmbH & Co. KG fue designada como mayorista inicial debido a sus muchos años de experiencia en el campo de las importaciones de productos pesqueros, debido también a sus amplios servicios de planificación a través de la contratación hasta la ejecución de la orden.

CLAMA dispone de contactos internacionales con los cuales mantiene relaciones a largo plazo. Este perfil empresarial es ideal para entablar negocios duraderos.

Por otro lado está Rewe, el cual será uno de los principales detallistas de CLAMA, puesto que Rewe es el supermercado más grande de Alemania, el cual vende en sitio y también en línea a través de la página web <http://www.rewe.de/>. Los productos que se venden son bien variados, es decir desde alimentos hasta entradas al teatro, fútbol o paquetes de viajes. De acuerdo a Witron, empresa logística, la facturación anual de Rewe es de aproximadamente 53000 millones de Euros y estima que aumentará a medida que aumenten los productos y servicios ofertados.

#### 6.4.3. Relación con mayorista y minorista

Maramar tendrá contacto directo con CLAMA GmbH & Co. KG, quien es el que paga por recibir los productos. Éste a su vez los distribuye a Rewe o minorista. La función del mayorista no llega a los consumidores finales.

El mayorista tiene el derecho de solicitar toda la información necesaria a su proveedor, para que éste lo pueda comercializar dentro de su mercado objetivo, Alemania. Así mismo el minorista se verá obligado a usar la misma información para poder vender los productos al consumidor final. La información se verá reflejada en dípticos, el cual contendrá el valor nutricional del producto, sus beneficios y características.

Maramar en cuestión de precios, cederá un porcentaje de ganancias a CLAMA GmbH & Co. KG del 15% sobre el precio de costo de la tilapia ahumada. Este porcentaje está sustentado en el gran número de ventas que se generará teniendo como referencia un mercado con alto consumo de tilapia.



CLAMA a su vez está en la libertad de arriesgar su margen de ganancia a su conveniencia con Rewe, el minorista, de manera que se llegue a una negociación amigable para ambas partes.

#### 6.4.4. Marketing con mayoristas

Es importante otorgar beneficios a CLAMA GmbH & Co. KG, quien se encargará de vender al por mayor la tilapia ahumada, ya que éste será la principal fuente de ingresos de la empresa Maramar. A continuación se detallarán las políticas de marketing a utilizar con el mayorista asociado:

- 1.-Los precios, descuentos, metas, incentivos y condiciones de crédito serán iguales para todos.
- 2.-Brindar charlas presenciales acerca de las características del producto y sus ventajas en contra de la competencia.
- 3.-Proveer material escrito con información del producto, para el manejo diario del mayorista.
- 3.-Dar Apoyo administrativo en caso de pedidos de carácter urgente.
- 4.-Proveer información en línea para dar a conocer especificaciones técnicas y disponibilidad de stocks.

## 5.-Dar capacitaciones de venta

Ilustración 12: Marketing Con Mayoristas



Elaboración: Autores

### 6.4.5. Marketing con minoristas

Rewe, al estar debajo del CLAMA GmbH & Co. KG en la cadena de distribución también tiene la necesidad de llenarse de información y estrategias de venta para tener éxito en su negocio. Es por esto que se manejará la siguiente política de marketing con el minorista asociado.

- 1.-Brindar charlas en línea, mostrando las características del producto y ventaja competitiva.
- 2.-Dar folletos con información del producto.
- 3.-Dar menciones a los mejores minoristas por cantidad de ventas. Estas menciones se manejarán con viajes, dinero en efectivo o descuentos en productos.
- 4.-Dar capacitaciones de ventas.

El acuerdo entre el CLAMA GmbH& Co. KG y Rewe debe constar la posición de los productos en las perchas respectivas, así también como la ubicación de las promociones o descuentos en caso de que existan. En la Tabla XXXIV se detallan los costes de la estrategia de distribución

Tabla XXXIV: Costos estrategia de distribución

Estrategia de Distribución	
Detalle	Costo Anual
Capacitaciones	1.000
Charlas	800
Diseño Folletería	150
Impresión de Folletería (20000 unidades)	400
Viáticos y Movilización	3.048
total	\$ 5.398

Elaboración: Autores

## 6.5. Marketing mix internacional: Comunicación

### 6.5.1. Objetivos de la comunicación

- Lograr que los compradores sepan que la tilapia ahumada de la marca Ecuatics existe, creando familiaridad con el producto y con el nombre de la marca.

- Proveer al intermediario el conocimiento necesario acerca de la tilapia ahumada para que éste conozca los componentes del producto, los beneficios del mismo y el porqué del empaque.
- Generar agrado por la tilapia ahumada por parte del mercado alemán, a través de promociones como lo es la asociación del tiempo y la salud.
- Crear preferencia en el consumidor de manera que prefiera la marca Ecuatics en vez de otros competidores.
- Crear convicción en los consumidores para que aumente su necesidad de compra.
- Motivar al comprador a la compra, éste puede ser por medio de algún tipo de incentivo.

#### 6.5.2. Publicidad

El concepto de la campaña en sí se basará en generar un vínculo con los potenciales consumidores, mostrándoles situaciones comunes y cotidianas donde se vean identificados. Estas situaciones se verán reflejadas en los distintos medios de comunicación que se utilizarán tanto en el exterior como en los puntos de venta.

##### 6.5.2.1. Publicidad exterior

La campaña se la desarrollará principalmente a través de medios BTL, empezando por las vallas publicitarias, las cuales estarán ubicadas en las

calles Marienplatz y El Schildergasse, calles centrales de Alemania, donde hay gran cantidad de comercio de alimentos y de ropa.

El diseño será simple pero significativo, lo importante es reflejar la tan añorada hora de la comida ya sea en el desayuno o almuerzo.

La valla contendrá del lado derecho un reloj analógico, el mismo que estará acompañado del nombre de la marca Ecuatics, que ocupará el lado izquierdo de la valla. Cuando sean las horas 12:00 hasta las 14:00 el nombre de la marca será reemplazado por la imagen de la tilapia ahumada, la cual estará en un plato listo para servirse. Pasadas esas horas volverá a su estado inicial, donde sólo se observará la marca.

Aquí se quiere resaltar el hecho del aprovechar la hora de la comida para degustar un plato como si fuese hecho en casa. Este plato contendrá la tilapia ahumada con un acompañamiento de especies tales como perejil, cebollino, perifolio, eneldo, orégano, albahaca, estragón, la borraja y apio. Sólo se necesitará ponerlo 3 minutos en el microondas para que esté listo para comer.

Esta tecnología de compartir dos funciones en una misma valla es muy similar a la que se usó en Alemania al promocionar la marca de ropa La Redoute, la cual fue todo en éxito, Las determinantes eran el clima y el horario. A diferencia de la campaña de lanzamiento de la tilapia ahumada que sólo muestra el horario.

La valla medirá 8 x 3 metros e internamente estará compuesta por diez cuadrantes de pantalla led y dos cuadrantes donde irá ubicado el reloj analógico. Ambos estarán programados para mostrar el texto e imagen en la hora deseada. Cabe indicar que la pantalla no cambiará constantemente. Sólo parcialmente.

Ilustración 13: Vallas publicitarias



Elaboración: Autores  
Fuente: giuseppegrezzi

#### 6.5.2.2. Merchandising

En los diferentes puntos de venta como lo son los mercados y supermercados de Alemania, Se llevará a cabo otro medio BTL muy útil como lo es la implementación de los rompe tráfico, los cuales estarán en las perchas de alimentos de mar. Estos rompe tráfico mostrarán temas de salud y bienestar relacionados a la tilapia. El troquel del arte será en forma de pescado, haciendo énfasis en el concepto de la campaña. Sus medidas son 30 cms. de largo x 20 cms. de alto.

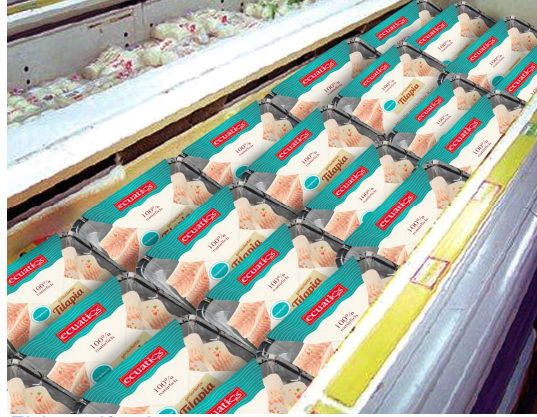
Ilustración 14: Rompe tráfico



Elaboración: Autores  
Fuente: giusepperezzi

Adicional a los rompe tráfico también se tomará muy en cuenta la posición de la tilapia ahumada en los congeladores, Los paquetes de la misma estarán ubicados en posición inclinada para que se puedan apreciar mejor. Habrá un cartel con el nombre de la marca para que pueda ser observado a los lejos y sea fácil de encontrar.

Ilustración 15: empaques congelados



Elaboración: Autores  
Fuente: giuseppegrezzi

A menudo estos suelen ser los medios más utilizados, sin embargo se desea llegar a alcanzar mayor aceptación a corto plazo por lo que se inventó propagar una cuña sonora cada hora dentro de los puntos de venta. La cuña empezará con el sonido del microondas cumpliendo su ciclo de calentado. Luego de esto, una voz femenina dará el anuncio de que la comida está lista y que se invita a los interesados a degustar del plato de hoy, que en este caso será la tilapia ahumada acompañada de distintas especies. El lugar donde se dará la degustación será el pasillo de los productos de mar.

Mediante esta cuña se logrará captar el interés del consumidor jugando con la imaginación y los sentidos del individuo. Este interés lo conducirá al stand



de degustación, el cual será una determinante importante al momento de tomar una decisión de compra.

Ilustración 16: Cuña sonora



Elaboración: Autores  
Fuente: giuseppegrezi

Una vez que el cliente se acerca al stand de degustación, se le indicará las ventajas del producto y el medio de preparación. La persona encargada de dar esta información será de sexo femenino haciendo énfasis en que es un plato con ingredientes gourmet, de esta manera se demostrará indirectamente la calidad del producto y sus múltiples preparaciones.

La tilapia procesada estará disponible tanto el stand de degustación como en las perchas del punto de venta, facilitando la compra del mismo e incentivando la compra directa.

Ilustración 17: Stand de degustación



Elaboración: Autores  
Fuente: giuseppegrezzi

### Marketing Directo:

En este punto se desarrollarán los principios que exige el acrónimo AIDA, el mismo que está compuesto por las palabras Atención, Interés, Deseo y Acción. Con la aplicación de este método publicitario se logrará que el consumidor culmine su decisión con el proceso de compra.

El proceso de compra se verá influenciado por varios factores como lo son el material POP y a las diferentes redes sociales.

En cuanto al material POP, se lo manejará a través de la entrega de volantes. Las personas que las repartirán usarán un vestuario de chef lo cual generará una buena perspectiva del producto, logrando captar así la Atención de usuario. Por consiguiente se despertará el interés en ellos por medio de las técnicas visuales, es decir que la volante tendrá palabras

atractivas como “listo en 3 minutos” y las fotos serán llamativas con resolución de alta calidad que asemeje la realidad. El subconsciente del usuario lo conducirá a Desear el producto tal y como lo ve en la foto. Este deseo terminará al momento en que se realice la acción de compra.

Los lugares donde se repartirán las volantes son Múnich, Stuttgart y Dusseldorf, se escogió a estas tres ciudades debido a su gran población y gran asentamiento laboral. Los horarios de repartición serán las 8:00, 12:00, 13:00, y 14:00 tomando en cuenta que la gente sale a trabajar, toma un descanso, y almuerza respectivamente.

Se estima llegar a un promedio de 1.260.119 personas durante tres días, tomando en consideración que la población entre las tres ciudades suman 2.520.238 habitantes.

Ilustración 18: Marketing Directo



Elaboración: Autores  
Fuente: bajo la línea

También se planea llegar a los futuros consumidores que se encuentran en los centros comerciales como lo es REWE, a través de ascensores llamativos que inciten a la compra. Este método es muy usado y efectivo ya que despierta los sentidos de aquellos que suben o bajan en él, puesto que no hay medio de distracción mientras llegan a su destino. Este es un método que también atrae, genera interés y deseo en el usuario de generar de la compra.

Ilustración 19: Promoción y Relaciones públicas



Elaboración: Autores  
Fuente: Bajo la línea

### Promoción

Durante el tiempo que durará la campaña, se ofrecerá la promoción de regalo.

Esta promoción estará reflejada en un stickers que tendrá el mensaje que por la compra de dos empaques podrá ganar un premio sorpresa. El stickers

estará adherido al cobertor plástico del producto procesado por el tiempo que dure la promoción.

Los premios constarán de productos como bandejas térmicas, individuales, cubiertos y vasos que resaltarán el nombre de la marca.

Ilustración 20: individuales y Bandejas térmicas



Elaboración: Autores

El uso de estos productos, motivarán al usuario final a comprar más de lo que espera gastar y de esta manera se generará un mayor retorno sobre la inversión. A continuación en la Tabla XXXV se detallan los costes de la estrategia de comunicación.

Tabla XXXV: Estrategia de Comunicación  
Estrategia de Comunicación

Detalle	Costo Anual	Detalle	Costo Anual
Cuña grabación	500	Diseño de stickers de promoción	30
Aplicación de la cuña en supermercado: \$900 por día.	324.000	Impresión de 2000 stickers	160

<b>Elaboración Stand</b>	300	<b>50 bandejas térmicas (regalo): \$300</b>	54.000
<b>Uso del stand en puntos de venta</b>	500	<b>50 individuales</b>	28.800
<b>Diseño de volantes</b>	200	<b>30 cubiertos</b>	5.400
<b>Impresión de 20000 volantes</b>	400	<b>30 vasos</b>	7.200
<b>Persona que atenderá el stand 30 por día</b>	10.800	<b>Diseño de valla publicitaria</b>	500
<b>Persona que repartirá volantes \$20 diarios</b>	4.500	<b>Diseño de rompe tráfico</b>	150
<b>Diseño de microondas</b>	100	<b>Impresión de 20 rompe tráfico</b>	100
<b>Diseño de plato de pescado</b>	100	<b>4 Vallas publicitaria \$1690 por 15 días</b>	162.240
		<b>Total</b>	\$ 599.980

Elaboración: Autores

### Conclusiones del plan de marketing

- Como estrategia de marca se concluye que la empresa Maramar, cuenta con una marca registrada (Ecuatics), y dentro de su cartera de productos ofrece la línea de tilapia, por lo cual la estrategia a implementar será una extensión de línea ofertando así la tilapia ahumada.

- Para desarrollar una cuota de mercado se emplearán estrategias de penetración de precios, liderazgo en costos y las diferentes estrategias seguidas a lo largo del ciclo de vida del producto, como inyección e incremento de la inversión en marketing.
- La manera de incrementar la atractividad y rentabilidad de la empresa será implementando estrategias competitivas como establecer los adecuados canales de distribución, mantener y afianzar la relación con mayoristas y minoristas, establecer promociones de venta, merchandising por medio de BTL.

## **CAPITULO 7**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Una vez realizado diseñado el plan de marketing, es necesario demostrar si el presente proyecto es económicamente factible. Para ello, se mostrará el comportamiento proyectado de variables como: El volumen de ventas, los gastos administrativos, de publicidad, etc.; con esta información se descontarán los flujos de cada período usando una tasa de descuento (TMAR), para obtener la tasa de retorno del proyecto (TIR) y el valor actual neto (VAN) y de esa forma determinar la factibilidad económica del este proyecto para la empresa.



## 7.1. Presupuesto

Para cumplir con las metas prevista será necesario realizar un plan de acción, expresado en valores y términos financieros para anticipar todos aquellos ingresos y gastos de la actividad económica de la empresa de forma anual.

### 7.1.1. Ingresos

Es necesario determinar la demanda de la tilapia ahumada en Alemania con la finalidad de elaborar el presupuesto de los ingresos por ventas; para la cual se seleccionó como técnica de proyección de mercado el método del promedio móvil, el cual consiste en determinar la tendencia de la demanda dada la información histórica del sector.

Se selección  $n=4$ , debido a que con ese valor da como resultado un menor error observado.

Con lo que el pronóstico para la demanda del año 2013 sería de 9490,89 toneladas de pescado en la línea de ahumados en Alemania. (VéaseTabla XXXVI).

Tabla XXXVI: Pronostico de demanda

Años	Demanda	Promedio móvil 4 meses	Error observado	Tasa de crecimiento
2001	6429			
2002	4304			-20%
2003	4803			5%

2004	5046			2%
2005	8107	5000,58	3106,42	23%
2006	8690	7726,53	963,47	3%
2007	8506	8506,00	0,00	-1%
2008	8500	8503,21	3,21	0%
2009	9178	8506,85	671,15	4%
2010	8055	9096,28	1041,28	-7%
2011	9718	8166,04	1551,96	9%
2012	9528	9557,18	29,18	-1%
<b>2013</b>		<b>9490,89</b>		
		SUMA	7366,67	19%
		PROMEDIO	920,83	2%

Elaboración: Autores

Fuente: Servicio de búsqueda de negocio Trade.nosis.com,2012

Ya realizado el pronóstico de la demanda, se procede a elaborar el pronóstico de ingreso como se observa en la Tabla XXXVII para los siguientes 5 años, empleando como promedio de la información histórica, una tasa del 2% de crecimiento del mercado.

Tabla XXXVII: Estimación de ventas

ESTIMACIÓN DE VENTAS					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>DEMANDA ESTIMADA EN TONELADAS</b>	9491	9681	9874	10072	10273
<b>DEMANDA ESTIMADA EN UNIDADES</b>	96.845.849	98.782.766	100.758.422	102.773.590	104.829.062
<b>PARTICIPACIÓN DEL MERCADO 0,2%</b>	193.692	197.566	201.517	308.321	314.487
<b>PRONOSTICO DE VENTAS</b>	\$ 1.187.330,11	\$ 1.211.076,72	\$ 1.235.298,25	\$ 1.890.006,32	\$ 1.927.806,45

Elaboración: Autores

## 7.1.2. Gastos e Inversiones del Proyecto

### 7.1.2.1. Costos de producción

El costo de producción para el producto está compuesto por 2 elementos básicos: la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación.

Para el producto, los costos de producir 275 toneladas métricas serían 941894,55 USD. Por lo tanto el costo de producir una unidad de 98 gramos del producto, es de 4,3 USD.

### 7.1.2.2. Costos fijos y costos variables

De acuerdo con datos obtenidos de la empresa, el 40% de los costos representa los costos fijos y el 60% son costos variables, (véase Tabla XXXVIII)

Tabla XXXVIII: Costos fijos y variables

PRODUCTO	TILAPIA AHUMADA
COSTO TOTAL	941891,55
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	233843,537
COSTOS FIJOS	376756,62
COSTOS VARIABLES(TOTAL)	565134,93
COSTOS VARIABLES X UNIDAD	2,41672246

Elaboración: Autores

### 7.1.2.3. Gastos Operativos

- Gastos de Administración

Los gastos administrativos engloban, sueldos y salarios tanto de personal administrativo como de los trabajadores, materiales de oficina, viáticos, servicios básicos: agua, luz y teléfono.

- Gastos Financieros

Son todos aquellos intereses que la empresa debe pagar a las entidades financieras por alguna deuda adquirida, (véase Tabla XXXIX)

Tabla XXXIX: Gastos Excluyivos del proyecto

	Costos Anuales
Estrategia de Producto	\$ 756.100
Estrategia de Distribución	\$ 5.398
Estrategia de Comunicación	\$ 599.980
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.361.478</b>

Elaboración: Autores

- Inversiones

Debido a que Maramar S.A. no realiza los procesos para ahumar el pescado, será necesario adquirir 4 hornos industriales.

Cada horno tiene capacidad para 1000 Kg. con un valor de 23.000 c/u.

Ilustración 21: Horno para Ahumar pescado



Fuente: Kompass

La compra será financiada el 20% de la inversión se realizará a través de préstamo bancario y el otro 80% por aportaciones de los accionistas y de las utilidades retenidas.

## **7.2. Flujo De Caja**

Además de analizar la rentabilidad del proyecto el flujo de caja permite conocer las cantidades pagadas dentro de un periodo de tiempo.

En el Anexo 3 se presenta el flujo de caja proyectado un periodo de 5 años.

Para obtener los valores del VAN y de la TIR es necesario conocer el Costo del Capital Propio.

### 7.2.1. Costo del Capital Propio

Este costo no es más que la rentabilidad exigida por el accionista, en la inversión del proyecto.

Para saber el valor de esta rentabilidad se emplea el método del CAPM.

Como se desconoce el beta de la empresa, se empleará el beta operativo de la industria de comida procesada, de Estados Unidos. (Anexo 2)

$\beta_L = 0,74$

Entonces:

$$k_p = R_f + [E(R_m) - (R_f)\beta_L + \theta]$$

Dónde:

$K_p$  = costo de capital

$R_f$  = tasa libre de riesgo 0,046<sup>6</sup>

$E(R_m)$  = rendimiento de mercado 2%

$\beta_L = 0,74$

$\theta$  = riesgo país 0,076<sup>7</sup>

Al reemplazar los valores en la fórmula se obtiene un  $K_p = 10,8\%$

---

<sup>6</sup> Fuente: FInance.Yahoo.com

<sup>7</sup> Fuente: bce.fin.ec

### 7.3. Análisis de rentabilidad

#### 7.3.1. Van

La cantidad que un inversionista podría ganar por una inversión en exceso de su costo, se ve reflejada en el Valor Actual Neto.

Como el proyecto se realizará mediante un préstamo bancario, se obtiene un VAN de 474.942,04 con lo que se puede concluir que el proyecto es viable dada la capacidad de recuperar la inversión.

#### 7.3.2. Tir

La TIR determina el porcentaje de Rendimiento que generará la inversión.

En el presente proyecto con financiamiento del 20%, dio como resultado una TIR de 29%. Se procede a comparar la TIR con la TMAR para saber si esta es atractiva o no.

La Tasa Mínima de Rendimiento esperada por los accionistas es:

$$TMAR = \text{tasa libre de riesgo} + \% \text{ de premio}$$

El porcentaje de premio por el riesgo del proyecto es determinado por los accionistas.

$$TMAR = 4,6\% + 5\%$$

$$TMAR = 9,6\%$$

TIR 29% > TMAR 9,6%

Como la TIR es mayor a la TMAR se concluye que la rentabilidad obtenida es mayor a la rentabilidad esperada, por lo tanto se debe invertir en el proyecto.

### 7.3.3. Periodo de recuperación de la inversión

Par determinar el periodo exacto de recuperación se procede a realizar el siguiente cálculo:

Si se divide el valor del año 2 para 24 (meses) obtenemos: 6632,48 por lo tanto en el primer mes se adquiere una cantidad alta pero no lo suficiente para recuperar la inversión, entonces se procede a calcular los días mediante una regla de tres:

$$(152546,93 * 30) / 6632,48 = 690 \text{ días}$$

Esto quiere decir que el período de recuperación del proyecto es de: 1 año 7 meses y un día.

Nota: el 152546,93 resulta de la diferencia del flujo y el valor mensual encontrado. (Véase

Tabla XL).

Tabla XL: Recuperación de la Inversión

PERIODOS	SALDO INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN
1	1463478,00	144033,23	158055,624	(14022,39)
2	1477500,39	159179,40	159570,0424	(390,64)
3	1477891,03	174327,03	159612,2316	14714,80



4	1463176,24	678207,88	158023,0336	520184,84
5	942991,39	705073,06	101843,0706	603229,99

Elaboración: Autores

#### 7.3.4. Análisis de sensibilidad

Para este análisis de sensibilidad se utilizó Parisi MC, que es un programa computacional que permite realizar simulaciones de Monte Carlo, con el objetivo de incorporar en la evaluación de proyectos y en la valoración de compañías el riesgo y la variabilidad que presentan las variables en estudio.

La utilidad del programa Parisi MC radica en que permite:

1. Sensibilizar las principales variables que afectan los resultados del proyecto en cuestión, es decir, aquellas variables que presentan el mayor impacto marginal sobre los resultados de la evaluación.
2. Lo anterior significa que el programa de simulación posibilita asignar una distribución de probabilidades y un rango de fluctuación a variables tales como el precio, las unidades vendidas, el costo de ventas, etc. Además, permite observar el impacto que tiene la variabilidad, no sólo de uno sino de muchos factores a la vez, sobre los resultados del proyecto.
3. Así, el tradicional análisis de sensibilidad basado en la concepción de un escenario pesimista, moderado y optimista queda obsoleto, ya que el

programa permite la realización de centenares de iteraciones y, con ello, la simulación de centenares de posibles escenarios futuros.

4. Además, la sensibilización de las variables claves del proyecto tiene como efecto la sensibilización indirecta del flujo de efectivo futuro que se espera genere el proyecto y el valor actual neto (VAN) de éste. De esta forma, se genera una distribución de probabilidad para el VAN, lo cual permite estimar un rango dentro del cual fluctuaría el VAN más probable del proyecto, sujeto a una determinada probabilidad de ocurrencia.

5. Lo descrito en los puntos (3) y (4) cobra relevancia, ya que la estimación puntual es sustituida por la confección de intervalos de confianza para la variable proyectada (el VAN), lo cual torna el análisis más realista y mejora sustancialmente la capacidad predictiva del estudio (Muñoz, 2005)

Una vez realizada la simulación el reporte emitido se muestra en la

Tabla XLI:

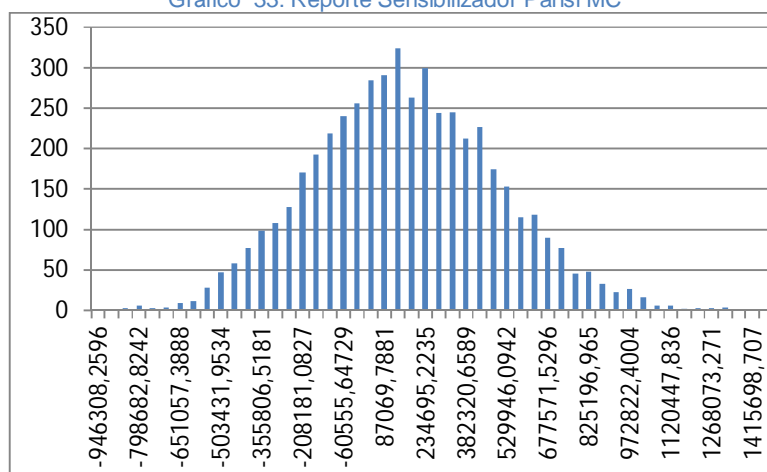
Tabla XLI: Reporte Sensibilizador Parisi MC

Nombre de hoja de resultados	Resultados 2
<b>Estadísticas Generales</b>	
Número de variables	3
Número de Iteraciones	5000
Media	188257,365

Desviación Estándar	336623,301
Varianza	1,1332E+11
Valor Mínimo	-946308,26
Valor Máximo	1514115,66
% Negativo	29%

Elaboración: Autores

Gráfico 33: Reporte Sensibilizador Parisi MC



Elaboración: Autores

#### Explicación de los resultados:

Las variables que se estimaron son 3: Tasa de descuento, Toneladas Extraídas y Precio.

Se empleó un número 5000 iteraciones es decir, 5000 escenarios posibles para la evaluación.

En base a estas iteraciones se obtiene como media del VAN un valor de 188257,36 lo que muestra la factibilidad del proyecto, por ser este positivo.

Como desviación estándar se obtiene 336623,30 que muestra cuán separados o dispersos pueden estar los datos de la media.

Los valores máximo y mínimo 1514115,66 y -946308,2 respectivamente, son aquellos valores que dentro de las 5000 iteraciones, representan escenarios tanto pesimistas como optimistas.

Al finalizar los resultados muestran que este proyecto tienen una probabilidad del 79% de que el VAN sea positivo.

### **Conclusiones de análisis financiero**

- Como diagnóstico de la proyección de la demanda de productos similares se estima que la empresa pueda cubrir el 0,2% de la demanda proyectada en Alemania.
- El total de gastos del proyecto sumada la inversión a realizar, es de: 1'463.478,00 y un promedio de ingresos proyectados a 5 años de: 1.813.648,39
- Se acepta la factibilidad del proyecto, debido a que según el análisis financiero realizado se obtienen una VAN positivo de 474942,04; así mismo se obtiene que la TIR que se obtuvo es mayor que la TMAR, 29% > 9,6% respectivamente.
- El periodo de recuperación del proyecto muestra que el saldo invertido es menor al flujo en el año 2, por lo tanto el período exacto de recuperación es en 1 año, 7 meses 1 día.

- El análisis de sensibilidad muestra que existe un riesgo del 29% de que el VAN resulte negativo, siendo las variables relevantes, la tasa de descuento, toneladas extraídas y el precio.

## **CAPÍTULO 8**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

A lo largo del presente proyecto y en base a los análisis realizados, se concluye lo siguiente:

- **Objetivo 1.- Analizar tendencias políticas, culturales y económicas para así logra una adaptación y aceptación de nuestro producto.**

Las tendencias del mercado Europeo hoy en día buscan productos que no afecten al medioambiente, que los productos alimenticios sean más saludables y de mejor calidad, es por eso que se puede ver una clara aceptación de nuestro producto en el mercado Alemán. Se concluyó en seleccionar como producto a la tilapia por ser este uno de los principales productos de exportación ecuatoriano y a su vez el tercero en demanda de los importadores alemanes, al no ser estos productores del mismo. Como valor agregado o adaptación al mercado se seleccionó el proceso de ahumado.

- **Objetivo 2.- Determinar mediante un estudio de mercado la necesidad de consumo de los demandantes para determinar tendencias de consumo, precios y cantidades a exportar.**

Se obtuvieron grandes barreras al momento de realizar el estudio de mercado, como por ejemplo: poca participación de las empresas al llenar las encuestas, diferencia de idiomas, falta de tiempo. Sin embargo con la

información recaudada se determinó que existe demanda e interés por el producto propuesto en este proyecto. Como tendencia de consumo en los alemanes el salmón, como acompañantes de preferencia las salsas y las papas, exigencia de calidad, rango de precios entre 7 y 10 euros por productos similares.

- **Objetivo3.- Crear un plan de marketing estratégico que ayude a la óptima comercialización del producto.**

Se creó un plan de marketing estratégico que ayude a la óptima comercialización del producto. Se seguirán estrategias de penetración de precios o liderazgo en costes, estrategias de desarrollo de productos y estrategias competitivas como la estrategia del retador, mediante el marketing de guerrilla o ataques laterales al competidor; con esto se podrá así desarrollar las pautas operativas y estratégicas dentro de la empresa.

- **Objetivo4.- Analizar rentabilidad para implementar el plan propuesto, presentando presupuestos, expectativas de ingresos y pérdidas, recursos adicionales necesarios, etc.**

En el análisis financiero se demuestra la factibilidad del proyecto y de desarrollar la introducción del este producto en la empresa, ya que los indicadores económicos dan resultados aceptables y de esta forma permite a los accionistas tomar decisiones sobre la implementación del proyecto.



Se acepta la factibilidad del proyecto, debido a que según el análisis financiero realizado se obtienen una VAN positivo de 474942,04; así mismo se obtiene que la TIR que se obtuvo es mayor que la TMAR,  $29\% > 9,6\%$  respectivamente.

El periodo de recuperación del proyecto muestra que el saldo invertido es menor al flujo en el año 2, por lo tanto el período exacto de recuperación es en 1 año, 7 meses 1 día.

El análisis de sensibilidad muestra que existe un riesgo del 29% de que el VAN resulte negativo, siendo las variables relevantes, la tasa de descuento, toneladas extraídas y el precio. Se concluye también que la empresa cuenta con capacidad financiera y la estructura necesaria para la introducción de tilapia ahumada como uno de sus productos ofertados.

- **Objetivo5.- Determinar el proceso logístico que más convenga para la facilidad al momento de la internacionalización del producto.**

La empresa al contar con experiencia en los procesos de Comercio Exterior se logra optimizar toda la parte operativa y logística dentro de la exportación que fue el método de entrada seleccionado.

Dado que la tilapia ahumada no presenta ningún tipo de restricción arancelaria en el mercado local e internacional, permitiendo maximizar tiempos dentro del proceso de Exportación.

El Ecuador al mantener buenas relaciones comerciales con Alemania y beneficiados en el sistema de Preferencias, el producto ingresar al mercado Externo con arancel cero y así el importador puede tener una mayor ventaja Competitiva.

## **RECOMENDACIONES**

- Con la finalidad de adquirir mayor participación en mercados internacionales, es necesario que la empresa adquiriera certificados que suministren y confirmen la calidad de los productos elaborados por la empresa, de esta forma se refuerza la confianza entre los actuales y los potenciales clientes.
- Debido a las constantes fluctuaciones de situaciones externas incontrolables del mercado es necesario realizar evaluaciones constantes sobre el producto y la creciente competitividad.
- Procurar en lo posible manejar el presente proyecto con un bajo financiamiento externo ya que así se evita aumentar el endeudamiento actual de la empresa.
- Mantenerse constantemente actualizados en las normas y reglamentos en lo referente al comercio exterior para evitar multas o contratiempos.

- Aun cuando para la elaboración del producto no se emplee demasiada tecnología es necesario utilizar la maquinaria adecuada y más actualizada para la elaboración del producto.
- Aun cuando los primeros años puedan reflejar pérdidas, el Marketing es uno de los valores más altos o importantes a considerar, debido a que hace que la empresa sea más competitiva en el mercado, por lo tanto se recomienda a los inversionistas o accionistas de la empresa destinen mayor capital para el desarrollo de marketing.

# **ANEXOS**



## Anexo 2: Betas Por Sector

IndustryName	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	TaxRate	Unlevered Beta
<b>Computer Software</b>	191	0.98	6.55%	12.43%	0.92
<b>Computers/Peripherals</b>	81	1.37	9.70%	10.01%	1.26
<b>EducationalServices</b>	33	0.91	24.73%	21.72%	0.76
<b>ElectricalEquipment</b>	64	1.43	12.28%	16.15%	1.29
<b>Engineering&amp;Const</b>	30	1.28	13.23%	25.00%	1.17
<b>Entertainment</b>	76	1.60	33.87%	12.56%	1.24
<b>Food Processing</b>	119	0.87	23.50%	21.63%	0.74

### Anexo 3: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESO TOTAL		1.444.940,07	1.473.838,87	1.503.315,65	2.300.072,95	2.346.074,41
COSTOS VARIABLE		(565.134,93)	(565.134,93)	(565.134,93)	(565.134,93)	(565.134,93)
COSTOS FIJOS		(376.756,62)	(376.756,62)	(376.756,62)	(376.756,62)	(376.756,62)
DEP. TOTAL		(5.062,12)	(5.062,12)	(5.062,12)	(5.062,12)	(5.062,12)
U. ANTES DE PAT		497.986,40	526.885,20	556.361,98	1.353.119,28	1.399.120,74
15% PAT		74.697,96	79.032,78	83.454,30	202.967,89	209.868,11
UAII		423.288,44	447.852,42	472.907,68	1.150.151,39	1.189.252,63
INTERESES		(81.954,77)	(68.847,50)	(54.272,23)	(38.064,52)	(20.041,55)
UAI		341.333,67	379.004,92	418.635,46	1.112.086,87	1.169.211,08
IMPUESTOS 25%		85.333,42	94.751,23	104.658,86	278.021,72	292.302,77
UTILIDAD NETA		256.000,26	284.253,69	313.976,59	834.065,15	876.908,31
DEP. TOTAL		5.062,12	5.062,12	5.062,12	5.062,12	5.062,12
PRESTAMO	731.739,00					
AMORTIZACION DE DEUDA		(117.029,14)	(130.136,41)	(144.711,69)	(160.919,39)	(178.942,37)
INVERSION	(1.463.478,00)					
CAPITAL DE TRABAJO	(2.045,00)					2.045,00
FLUJO DE CAJA	(733.784,00)	144.033,23	159.179,40	174.327,03	678.207,88	705.073,06
VAN	474.942,04					
TIR	29%					



#### Anexo 4: Tabla de Amortización

INVERSIÓN INICIAL	1.430.478,00
PRÉSTAMO	715239,00
TASA DE LA DEUDA	11,20%
PLAZO	5 años

t	PAGO	INTERÉS	CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0	0	0	0	715239,00
1	\$ 194.497,02	\$ 80.106,77	\$ 114.390,25	\$ 600.848,75
2	\$ 194.497,02	\$ 67.295,06	\$ 127.201,96	\$ 473.646,79
3	\$ 194.497,02	\$ 53.048,44	\$ 141.448,58	\$ 332.198,21
4	\$ 194.497,02	\$ 37.206,20	\$ 157.290,82	\$ 174.907,39
5	\$ 194.497,02	\$ 19.589,63	\$ 174.907,39	\$ 0,00

## Bibliografía

- Mariela Torres, Karim Paz. Recuperado octubre de 2012. Boletín Electrónico Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar. *TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO* . Mexico.
- A. Bolaños, S. Pozzi. (29 de Marzo de 2012). La OCDE pronostica que la economía alemana esquivará recesión. *EL PAIS* , pág. 1.
- Aguirre, P. (1998). *Instituto federal Electoral*. Recuperado octubre de 2012 Obtenido de [http://www.ife.org.mx /documentos/DECEYEC /alemania.htm#sistema](http://www.ife.org.mx/documentos/DECEYEC/alemania.htm#sistema)
- Al invest. (Abril de 2011). *Al invest*. Recuperado el enero de 2013, de <http://www.al-invest4.eu>
- APM. (2012). *Agencia de Patentes y Marcas*. Obtenido de [http://www.kapler.com /epo\\_info.htm](http://www.kapler.com/epo_info.htm)
- BCE. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el diciembre de 2012, de <http://www.bce.fin.ec>
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- bk, E. L. (28 de Diciembre de 2011). Los mejores destinos de emigración alemana: Estados Unidos y Suiza. *The Local Germany's new in english* , pág. 1.
- CEI. (2011). *Confederacion Europea de Impuesto*. Obtenido de <http://www.cfe-eutax.org/taxation/corporate-income-tax/germany>  
<http://www.cfe-eutax.org/taxation/excise-duties/germany>  
<http://www.cfe-eutax.org/taxation/road-tax/germany>  
<http://www.cfe-eutax.org/taxation/property-taxes/germany>  
<http://www.cfe-eutax.org/taxation/environmental-taxes/germany>  
<http://www.cfe-eutax.org/taxation/personal-income-tax/germany>  
<http://www.cfe-eutax.org/taxation/VAT-taxation/germany>

- Chile Alimenta. (2011). *Chile Potencia Alimentaria*. Recuperado el Enero de 2013, de [www.chilepotenciaalimentaria.cl](http://www.chilepotenciaalimentaria.cl)
- CIA-Agencia Central de Inteligencia. (Octubre de 18 de 2007). *World Factbook*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2012, de Alemania Background: <https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/geos/gm.html>
- Crédito y Causión. (22 de Mayo de 2012). *El análisis*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de [www.creditoycaucion.es](http://www.creditoycaucion.es)
- Datalab. (s.f.). *Maramar*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de Maramar: <http://www.maramar.com.ec>
- Datos Gratis. (2010). *Datos Gratis.net*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2012, de <http://www.datosgratis.net/cuanto-es-el-salario-medio-en-alemania/>
- Departamento Economico y Social. (2007). *Depositos de documentos de la FAO*. Recuperado el 31 de Octubre de 2012, de Perspectivas Alimentarias-Analisis del mercado mundial: <http://www.fao.org/docrep/010/ah876s/ah876s10.htm#31>
- Ecuador, P. (2011). *Pro Ecuador*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/09/PROEC\\_GC2011\\_AL EMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/09/PROEC_GC2011_AL EMANIA.pdf)
- EDC European Documentation Centre of the University of Mannheim. (2002). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Employment relations in micro and small enterprises - literature review Country profile: Germany: <http://edz.bib.uni-mannheim.de>
- *El dato logístico*. (Mayo de 2009). Recuperado el Enero de 2013, de Blog - El dato logístico: <http://eldatologistico.blogspot.com/>
- Envapack. (2000). *Envapack*. Recuperado el enero de 2013, de Revista online especializada en Empaques, Envases, y Embalajes: <http://www.envapack.com/221/>
- Eumednet, Universidad de Málaga, Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. (s.f.). *Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 28 de

Noviembre de 2012, de Eumed.net : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/ah-com/3i.htm>

- FIMA Aquaculture Management and Conservation Service , FAO, National Aquaculture Sector Overview. (12 de octubre de 2012). *FAO-Organizacion de las Naciones Unidas*. Recuperado el 25 de octubre de 2012, de Departamento de Pesca y Acuicultura: [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2003). *FAO*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de [http://www.fao.org/fi/oldsite/FCP/es/ECU/body.htm#\\_ftn2](http://www.fao.org/fi/oldsite/FCP/es/ECU/body.htm#_ftn2)
- Frankfurter Societäts-Medien GmbH. (2011). *Facts About Germany*. Recuperado el Noviembre de 2012, de [www.tatsachen-ueber-deutschland.de](http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de)
- Guia de Alemania. (s.f.). *Guia de Alemania.com*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de Guia turistica de Alemania: <http://www.guiadealemania.com/los-mejores-festivales-en-alemania/>
- Gutierrez, A. (1995). *Curso de tecnicas de inbvestigación y metodologia de Estudio*. Quito-Ecuador: Serie Didáctica A.G.
- Handabaka, O. (2004 ). *Oficina Nacional de Procesos Electorales*. Obtenido de <http://www.web.onpe.gob.pe/modEscaparate/caratulas/handabaka.pdf>
- IEPI. (s.f.). *IEPI*. Recuperado el Enero de 2013, de Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual: <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-4.html>
- Inversiones, D. d. (16 de Agosto de 2011). *PROECUADOR*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de PROECUADOR: [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- IT&IS. (s.f.). *Euroresidentes*. Recuperado el Diciembre de 2012, de Euroresidentes primera pagina web social europea iberoamericana: <http://www.euroresidentes.com/Alimentos/pescados/salmon.html>
- Lambin. (1995). *Marketing estrategico*. Madrid: McGrawHill.

- Maestro Pescador. (2000-2012). *El maestro Pescador*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de maestropescador.com: [http://www.maestropescador.com/Arte\\_pesca/Historia\\_pesca.html](http://www.maestropescador.com/Arte_pesca/Historia_pesca.html)
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigacion de Mercado*. Mexico: Pearson Educación.
- Mike Pietrangelo, V. B. (2004). Diseño de la investigación. En N. K. Malhotra, *Investigacion de Mercados (Un enfoque aplicado)* (pág. 816). Mexico: Pearson Educación.
- Ministerio de Comercio, I. y. (Diciembre de 2008). *PROEXPORT COLOMBIA* . Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de PROEXPORT COLOMBIA : [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)
- Ministerio de Comercio, I. y. (Diciembre de 2008). *ProExport Colombia*. Recuperado el Octubre de 2012
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integracion. (2012). *PROECUADOR-perfil de inversión en Alemania*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de PROECUADOR: [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (JULIO de 2012). *PROECUADOR*. Recuperado el Octubre de 2012, de BOLETIN MENSUAL DE COMERCIO EXTERIO: [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/PROECUADOR\\_IC\\_02-19.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/PROECUADOR_IC_02-19.pdf)
- Muñoz, E. C. (29 de octubre de 2005). *Super Edu World*. Recuperado el enero de 2013, de <http://educanales.blogspot.com/2005/10/parisi-montecarlo.html>
- OAP. (2010). Oficina Alemana de Patentes. Recuperado el octubre del 2012 Obtenido de <http://www.dpma.de/english/patent/application/index.html>
- OMPI. (2010). *Organizacion Mundial de Propiedad Intelectual*. Recuperado el octubre del 2012. Obtenido de [http://www.wipo.int/ipstats/es/statistics/country\\_profile/countries/de.html](http://www.wipo.int/ipstats/es/statistics/country_profile/countries/de.html)

- Pesca, D. d. (2002). *DEPOSITOS DE DOCUMENTOS DE LA FAO*. Recuperado el 31 de OCTUBRE de 2012, de El estado mundial de la pesca y la acuicultura: <http://www.fao.org/docrep/005/y7300s/y7300s08.htm>
- ProEcuador. (2011). *ProEcuador*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/09/PROEC\\_GC2011\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/09/PROEC_GC2011_ALEMANIA.pdf)
- Qualitysoft Cia. Ltda. (2011). *Productos del Ecuador*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de <http://www.productosdelecuador.com>
- SA, E. E. (2012). *Banesto*. Obtenido de <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/alemania/vender-aduanas>
- Schneider, B. (s.f.). *Biblioteca Jurídica Virtual-Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Biblioteca Jurídica Virtual: <http://www.juridicas.unam.mx>
- Staton, Etzel, Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Travel Guía. (s.f.). *Travel Guía tu portal de Viajes*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de <http://alemania.travelguia.net>
- Varios. (2003-2006). *Ahumados*. Recuperado el Diciembre de 2012, de [http://www.ahumados.org/salmon\\_ahumado.htm](http://www.ahumados.org/salmon_ahumado.htm)
- Villamar, A. (2011). *Proecuador*. Recuperado el Octubre de 2012, de Oficina Comercial en Alemania-Guia Comercial: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/05/PROEC-GC2010-ALEMANIA.pdf>
- W. Bertelsmann Verlag, B. (2009). *Federal Ministry of Education and Research*. Recuperado el octubre de 2012, de Research and Innovation for Germany: [http://www.bmbf.de/pub/forschung\\_und\\_innovation\\_fuer\\_deutschland\\_en.pdf](http://www.bmbf.de/pub/forschung_und_innovation_fuer_deutschland_en.pdf)
- Wayne. (2009). *Molinos Champion S.A*. Recuperado el 13 de Enero de 2012, de Molinos Champion S.A: <http://www.molinoschampion.com>

- Wikia. (s.f.). *International Business Wikia*. Recuperado el Diciembre de 2012, de [http://internationalbusiness.wikia.com/wiki/Germany\\_Political\\_and\\_Legal\\_System:\\_Political\\_Risks\\_and\\_Expropriation](http://internationalbusiness.wikia.com/wiki/Germany_Political_and_Legal_System:_Political_Risks_and_Expropriation)
- Wikimedia Foundation, Inc. (2 de Noviembre de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de Wikipedia: <http://en.wikipedia.org>
- WILMERHALE. (s.f.). *WilmerHale*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de WilmerHale: <http://www.wilmerhale.com>