

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANÍSTICAS**



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**Plan de marketing estratégico para la exportación de
anguila ahumada a Japón para una empresa
empacadora.**

TESIS DE GRADO

**Previa a la obtención del Título de:
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por:
FRANCISCO MOISÉS VALVERDE OCHOA
JOHN WELLINGTON TUMBACO CHILÁN**

**Guayaquil – Ecuador
2014**

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres, compañeros de tesis, amigos que han estado incondicionalmente en todo momento.

John Tumbaco

Dios como pilar fundamental de mi vida que me ha llevado hasta este punto, a mi familia que ha sido mis fuerzas y mis ganas de seguir adelante día a día y a Olguita que ha sido parte importante de este trabajo, ya que sin ella no habría llegado a esta instancia.

Francisco Valverde

DEDICATORIA

A Dios, mis padres y mi familia por su esfuerzo depositado en mí.

John Tumbaco

A Dios, a mi familia, y a Miguel Ángel, al que siempre he encomendado mis proyectos y le he agradecido por mis triunfos y fracasos que me han permitido mejorar como persona, y a las personas que de una u otra manera han confiado en mí y me han acompañado hasta esta etapa de mi vida.

Francisco Valverde

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Econ. Iván Dávila F.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Econ. Heydi Pazmiño Franco
DIRECTOR DE TESIS**

**Econ. Felipe Álvarez
VOCAL**

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Francisco Moisés Valverde Ochoa

John Wellington Tumbaco Chilán

RESUMEN

El siguiente proyecto está basado en la internacionalización de la anguila de la especie *Ophichthus Remiger* con valor agregado, al ahumar la anguila y exportarla al mercado japonés. Estudios confirman que existe una gran demanda del producto, en Japón, el cual se busca satisfacer. Esta información se obtuvo a través del portal: Japan External Trade Organization.

Se ha utilizado estudios de PROECUADOR el cual trabaja en conjunto con datos del Banco Central del Ecuador sobre el mercado ecuatoriano, los cuales muestran que el gobierno está abriendo mercado en este recurso, que a través de un Acuerdo Ministerial N° 425, expedido el 05 de octubre del 2012, donde decidió prohibir la pesca de arrastre industrial, con el fin de evitar la extinción y proteger a este recurso que tiene un ciclo de vida de 10 a 15 años. Los estudios sobre la anguila en Ecuador son muy escasos y aún están en desarrollo, por lo que la realización de este proyecto ha representado un verdadero desafío.

El mercado japonés aunque puede tener una gran demanda, es un mercado complejo debido a que su cultura es muy diferente de la nuestra por lo que en la investigación de mercado se muestran sus preferencia y exigencias al momento de consumir un producto.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	iii
DECLARACIÓN EXPRESA	iv
RESUMEN	v
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO	1
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	2
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO:	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.5. MARCO TEÓRICO O MARCO REFERENCIAL	6
1.6. ALCANCE DEL PROYECTO	7
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS	9
CAPITULO III: EMPRESA Y FACTORES DEL MACROENTORNO	11
3.1. ANÁLISIS INTERNO	12
3.1.1. Reseña de la empresa en Ecuador	12
3.1.2. Misión	13
3.1.3. Visión	13
3.1.4. Organigrama	13
3.1.5. Cartera de productos	14
3.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PESQUERA EN EL MUNDO	20
3.2.1. Análisis de la industria pesquera en Japón	21
3.3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA DE JAPÓN	25
3.3.1. Análisis de las relaciones comerciales entre Ecuador y Japón ..	26
3.3.2. Exportaciones de ecuador a Japón	30
3.3.3. Empresas exportadoras de anguilas en el ecuador	31
3.4. CONCLUSIONES DETERMINANTES PARA EL PROYECTO Y LA EMPRESA	33
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DE JAPÓN	35
4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE JAPÓN	36
4.2. CULTURA, COSTUMBRES Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	37
4.2.1. Cultura	37
4.2.2. Nutrición	42
4.2.3. Comportamiento del consumidor	44

4.3. RELIGIÓN.....	45
4.4. CONDICIONES DE VIDA	46
4.5. IDIOMA	48
4.6. COLORES	49
4.7. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	50
4.8. ANÁLISIS ECONÓMICO DE JAPÓN	51
4.8.1. Población total.....	51
4.8.2. Distribución de la población.....	52
4.8.3. Estadísticas y actividad económica.....	55
4.9. ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL	58
4.9.1. Política monetaria.....	58
4.9.2. Política fiscal	58
4.9.3. Análisis legal	60
CONCLUSIONES DETERMINANTES SOBRE EL ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL DE JAPÓN	61
 CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	62
5.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	63
5.2. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	64
5.2.1. Identificación del problema.....	65
5.2.2. Desarrollo del enfoque del problema.....	65
5.2.3. Formulación del diseño de la investigación.....	66
5.2.4. Recopilación de información	70
<i>Fuente: Investigación de mercados.</i>	71
5.2.5. Preparación y análisis de datos.....	72
5.2.6. Análisis de la información secundaria	78
5.2.7. Segmentos y preferencias del consumidor Japonés.	83
5.2.8. Acuerdo ministerial – subsecretaria de recursos pesqueros	85
5.3. CONCLUSIONES DETERMINANTES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	87
 CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y MARKETING INTERNACIONAL	88
ANÁLISIS ESTRATÉGICO ENFOCADO AL MERCADO OBJETIVO	89
6.1. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	89
6.2. SEGMENTACION.....	89
6.2.1. Macro segmentación	89
6.2.2. Micro segmentación	91
6.3. POSICIONAMIENTO	92
6.3.1. Posicionamiento Técnico:	92
6.3.2. Posicionamiento Publicitario:.....	92
6.3.3. Estrategia de posicionamiento	93
6.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	93
6.5. Modelo de fuerzas competitivas PORTER.....	97

6.6.	Análisis FODA.....	105
6.7.	Matriz FOFADODA	110
6.8.	Matriz IFE-EFE	112
6.8.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	112
6.8.2.	Matriz de evaluación de Factores Internos (IFE).....	114
6.8.3.	Matriz de Mckinsey.....	117
	Matriz ANSOFF	119
6.9.	Elección de las estrategias de marketing.....	120
6.9.1.	Estrategia básica de desarrollo	120
6.9.2.	Estrategia competitiva	122
6.9.3.	Estrategia de desarrollo internacional	123
6.9.4.	Ciclo de vida del producto	124
	PLAN DE MARKETING	126
6.10.	Objetivos del Marketing	126
6.11.	Marketing mix internacional: El producto	126
6.11.1.	El producto escogido: Anguila Ahumada	126
6.11.2.	Propuesta de valor.....	127
6.11.3.	Estrategia del producto: estandarización vs adaptación	134
6.12.	Marketing mix internacional: Plaza/Distribución	147
6.12.1.	Estrategias de distribución	147
6.12.2.	Selección de los canales de distribución.....	148
6.12.3.	Selección del puerto de origen.....	150
6.12.4.	Lugar de destino	151
6.12.5.	Tipos de transporte	153
6.12.6.	Embalaje	156
6.12.7.	Pallets	157
6.12.8.	Gastos de transportación	158
6.12.9.	Documentación Requerida.....	159
6.12.10.	Seguro	161
6.12.11.	Términos de venta	161
6.12.12.	Tiempos de nacionalización.....	163
6.13.	Marketing mix internacional: Promoción	163
6.13.1.	Página web	165
6.13.2.	Ferias internacionales.....	169
6.13.3.	Publicaciones en revistas especializadas	172
6.13.4.	Estrategias de promoción del producto.....	173
6.13.5.	Costos de implementar la estrategia de Promoción.....	174
6.14.	Marketing mix internacional: Precio	176
6.14.1.	Fijación del precio del producto	176
6.14.2.	Método de pago	177
6.14.3.	Condiciones de pago	177
	CAPÍTULO VII: ESTUDIO FINANCIERO	178
7.1.	INVERSIÓN REQUERIDA	178

7.2. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	179
7.2.1. Capital de trabajo	181
7.2.2. Activo diferido.....	184
7.3. FINANCIAMIENTO	184
7.4. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL	185
7.5. ESTADO DE RESULTADOS	186
7.6. MODELO CAPM	189
7.7. DETERMINACIÓN DE TIR Y VAN	192
7.8. ANÁLISIS PAYBACK.....	193
7.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	193
CONCLUSIONES	195
BIBLIOGRAFÍA	197
ANEXOS	201
ANEXO I - A	201
ANEXO I - B	202
ANEXO II: ENTREVISTA	203
ANEXO III - A: TABLA DE AMORTIZACIÓN.....	213
ANEXO III - B: TABLA DE AMORTIZACIÓN.....	214

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la empresa NATLUK S.A.	14
Gráfico 2: Cartera de Productos NATLUK S.A.....	17
Gráfico 3: Balanza Comercial Total Ecuador - Japón	27
Gráfico 4: Ubicación Geográfica de Japón.....	36
Gráfico 5: Cuadro comparativo cultural entre Japón y Ecuador.....	38
Gráfico 6: Composición del gasto mensual promedio por hogar, 2008.....	43
Gráfico 7: Participación porcentual de religiones en Japón	46
Gráfico 8: Participación porcentual de idiomas hablados en Japón.....	48
Gráfico 9: Participación de Japón en la población mundial.....	52
Gráfico 10: Distribución por sexo (millones).....	52
Gráfico 11: Distribución por edades (millones)	53
Gráfico 12: Población por principales ciudades	55
Gráfico 13: Inflación 2013 de Japón	57
Gráfico 14: Proceso de Investigación de mercados	64
Gráfico 15: Tipos de investigación	67
Gráfico 16: Precio medio en aduana de Japón de anguilas vivas en JPY/kg	78
Gráfico 17: Precio medio en aduanas de Japón de anguilas preparadas	80
Gráfico 18: Importaciones de anguilas vivas en Japón	81
Gráfico 19: Importaciones de anguilas preparadas en Japón	82
Gráfico 20: Matriz BCG	95
Gráfico 21: Ciclo de vida del producto	124
Gráfico 22: Proceso de Producción	128
Gráfico 23: Fase de limpieza	129
Gráfico 24: Fase de salado	130
Gráfico 25: Proceso de producción.....	131
Gráfico 26: Fase de empaçado y etiquetado	132
Gráfico 27: Fase de entrega	133
Gráfico 28: Información Nutricional.....	137
Gráfico 29: Diseño de la caja de anguila ahumada.....	138
Gráfico 30: Empaquetado al vacío individual de anguila ahumada.....	140
Gráfico 31: Cadena de distribución de alimentos procesados en Japón	149
Gráfico 32: Puerto Marítimo de Guayaquil.....	151
Gráfico 33: Principales puertos marítimos	151
Gráfico 34: Puerto Marítimo de Tokio	152
Gráfico 35: Tamaños de contenedores reefer.....	155
Gráfico 36: Características del Pallet Europeo	157
Gráfico 37: Incoterms.....	162
Gráfico 38: Sitio web de NATLUK S.A.	166
Gráfico 39: Cuenta de Facebook – NATLUK S.A.	166
Gráfico 40: Logo del proveedor de servicios publicitarios	167
Gráfico 41: Logo de Import Genius	168
Gráfico 42: Máquina para ahumar anguila.....	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Exportación de Ecuador a Japón	30
Tabla 2: Empresas exportadoras de Anguilas	31
Tabla 3: Exportaciones acumuladas de anguila 2007 - 2013	32
Tabla 4: Consumo en Japón por localización	43
Tabla 5: Preferencias en Japón de sabores y aromas	44
Tabla 6: Sectores Económicos de Japón.....	56
Tabla 7: Tabla comparativa del Presupuesto general del Estado	59
Tabla 8: Objetivos propuestos para evaluar las técnicas de investigación ...	69
Tabla 9: Perfil de los entrevistados	71
Tabla 10: Marcas de anguilas ahumadas japonesas	76
Tabla 11: Importaciones de anguilas vivas en Japón	82
Tabla 12: Empresas exportadoras de anguila en el Ecuador.....	96
Tabla 13: Método de valoración numérica	97
Tabla 14: Factores del poder de negociación de los compradores	99
Tabla 15: Factores del poder de negociación de los proveedores	101
Tabla 16: Factores de amenaza de nuevos entrantes	102
Tabla 17: Factores que afectan la rivalidad entre competidores	104
Tabla 18: Factores de amenazas de productos sustitutos	105
Tabla 19: Matriz FODA	106
Tabla 20: Matriz FOFADODA	111
Tabla 21: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) - Oportunidades	113
Tabla 22: Matriz de evaluación de factores internos (IFE)	116
Tabla 23: Matriz de Mckinsey	118
Tabla 24: Matriz ANSOFF	119
Tabla 25: Las estrategias básicas según Porter (1982)	120
Tabla 26: Costos para empaque de la anguila ahumada.....	141
Tabla 27: Detalle de implementación de la estrategia de la marca	144
Tabla 28: Especificaciones del contenedor reefer de 40 pies	155
Tabla 29: Gastos de la estrategia de distribución	158
Tabla 30: Tiempos y costos de nacionalización	163
Tabla 31: Costos de inversión en sitios web	169
Tabla 32: Costos por ferias internacionales	171
Tabla 33: Presupuesto de publicidad anual de la compañía	174
Tabla 34: Precio de la anguila ahumada.....	176
Tabla 35: Inversión en activo fijo.....	179
Tabla 36: Descripción técnica de la máquina para ahumar	181
Tabla 37: Capital de trabajo.....	183
Tabla 38: Activo diferido.....	184
Tabla 39: Balance de situación Inicial.....	185
Tabla 40: Estado de resultados proyectado – Primera parte	187
Tabla 41: Estado de resultados proyectado – Continuación.....	188
Tabla 42: VNA y TIR del proyecto.....	192

Tabla 43: Análisis Payback	193
Tabla 44: Escenario optimista	193
Tabla 45: Escenario pesimista	194
Tabla 45: Conocimiento general de la anguila	203
Tabla 46: La anguila en el Ecuador	203
Tabla 47: Estándares de calidad.....	204

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Ecuación del Ciclo Productivo.....	182
Ecuación 2: Representación del Ciclo Productivo.....	182
Ecuación 3: Fórmula del CAPM	189
Ecuación 4: Calculo del CAPM	190
Ecuación 5: Fórmula del WACC	190

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO

La introducción a este capítulo amplía la visión de lo que se realizará en este proyecto, el cual consiste en un plan de marketing estratégico, para la creación de una nueva línea de productos de la empresa NATLUK S.A. con la exportación del producto anguila ahumada a Japón.

La descripción y justificación del proyecto explicará la razón por la cual se desea incursionar en la elaboración de este nuevo producto a base de anguila. Exportar un producto ahumado de anguila es la finalidad, ya que posee valor agregado en su proceso de exportación. El objetivo es determinar la factibilidad para la empresa NATLUK S.A. de exportarlo a Japón.

Se presentará el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto. Se realizará el planteamiento del problema que llevará a realizar este estudio para NATLUK S.A. y finalmente se expondrá el alcance del proyecto.

1.1. INTRODUCCIÓN

Estudio para la creación de una nueva línea de productos consistente en anguila ahumada para la empresa NATLUK S.A. así como la elaboración de un plan de marketing internacional para la introducción del nuevo producto al mercado japonés, que le permita a la empresa lograr una mayor competitividad mediante la captación de nuevos nichos de mercado y una participación mucho más eficiente en Japón.

Japón representa aproximadamente el 15% de las capturas mundiales de productos del mar. Además posee el más alto nivel de consumo de productos pesqueros en el mundo, debido a que sus importaciones representan alrededor de un 57% del consumo total del país Nipón. Estos datos suponen una gran oportunidad para la empresa NATLUK S.A. así como para el Ecuador de explotar la producción de la anguila y aprovechar plenamente este mercado mediante la exportación de nuevos productos de la más alta calidad. (ProEcuador, 2013)

1.2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La empresa NATLUK S.A. es una empacadora que cuenta con una planta procesadora en el kilómetro 1.5 vía al morro en el cantón Playas. Las instalaciones de la planta cuentan con todas las facilidades técnicas y de infraestructura requeridas para obtener la producción de pesca de la más alta

calidad mediante el procesamiento a partir del procesamiento de mariscos que sirven para la inclusión en el mercado tanto nacional como internacional de sus productos, dada la demanda cada vez más acrecentada de proteína animal para el consumo humano.

Debido a que cuenta con esta infraestructura, se analizó que existe la posibilidad de incluir una nueva línea de productos de anguila que posea valor agregado, y así aprovechar el auge de exportación que está teniendo esta empresa especialmente con países como China y Japón, con el fin de mejorar las ventas y ampliar su mercado objetivo, diversificando y expandiendo sus productos con un específico plan de marketing que nos garantice el éxito de la nueva línea de productos. Todas estas variables hacen de la empresa NATLUK S.A. una empresa atractiva para realizar este estudio.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO:

1.3.1. Objetivo general

Presentar un plan de mercadeo internacional para la comercialización del nuevo producto anguila ahumada y determinar la factibilidad para la empresa NATLUK S.A. de exportar una nueva línea de producto a Japón.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la industria pesquera nacional.
- Analizar el macro ambiente de Japón: Cultura, costumbres y comportamiento del consumidor.
- Analizar la Industria de elaborados de pescado y su consumo en el mercado japonés.
- Determinar la necesidad real así como nivel de aceptación del producto en Japón.
- Elaborar un plan de marketing para determinar características de producto, estrategias de distribución, precio y promociones.
- Elaborar un estudio financiero mediante análisis de sensibilidad que permita medir la rentabilidad en la ejecución del proyecto.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente NATLUK S.A. es una de las empresas que contribuye a la productividad del país exportando una variada cartera de productos, dentro de los cuales se incluye el camarón, pescado, anguila, entre otros. Sin embargo, el proceso de la anguila de NATLUK S.A. es el de filetearla, ponerla en bloques y exportarla a países Asiáticos. Este proceso no posee un mayor valor agregado que pueda generar una mayor competitividad en los mercados de exportación.

NATLUK S.A. es una empaedora y comercializadora de productos de mar, actualmente exporta a Estados Unidos, China, Japón, Chile. Las exportaciones las realiza un socio estratégico y lo hace bajo la estrategia de marca blanca¹, lo cual tiene sus ventajas para el importador, pero tiene desventajas para la empresa con márgenes de beneficio menores a los que podrían ser vendidos bajo una marca propia. Otro conflicto que se crea es que no se puede crear un vínculo de fidelidad con los clientes finales, ya que no se está ganando prestigio de marca al venderse de esta manera.

Falta de tiempo y flujos son factores que limitan actualmente a NATLUK S.A. a incursionar en otros tipos de presentaciones de sus productos. La anguila se le podría dar dos tipos de procesamiento realizando una inversión adecuada, que son ahumadas y en pasta. Existe una máquina que tiene la función de ahumar la anguila, permitiéndole una mejor manera de conservación y de consumo y a su vez existe otra máquina que la tritura y la convierte en pasta.

Estas máquinas pueden funcionar de manera complementaria ya que la misma anguila, un tamaño se la ahuma y el resto de ella, o lo que queda para venta local se la podría triturar para producir pasta. Actualmente NATLUK

¹ Marca blanca: Son productos que se ofrecen por parte de una cadena de distribución, que los venden con la marca del propio establecimiento, sin especificar el fabricante y vendiéndolo a un precio inferior al mercado.

S.A. mantiene un contrato con la empresa Fortidex, en la que envía los huesos, vísceras y cabeza de anguila para el proceso de harina de pescado. Estas oportunidades y los significativos incrementos en la exportación de elaborados de pescado evidencian la creciente demanda de dichos productos en el mercado internacional y la excelente oportunidad para la empresa NATLUK S.A. de incursionar en Japón con dichos productos.

1.5. MARCO TEÓRICO O MARCO REFERENCIAL

Durante el presente proyecto, utilizaremos conceptos básicos que serán las herramientas necesarias para llevar a cabo el estudio, dentro del cual es importante resaltar los siguientes:

- **Estudio de Factibilidad:** Un estudio de factibilidad es aquel que podrá pronosticar con mayor certeza el rumbo de éxito o fracaso de una idea de negocio. Busca determinar si es o no prudente invertir recursos en una idea emprendedora. (Ramírez, 2004)

- **Marketing:** Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. (Stanton, 2007)

- **Valor para el cliente:** La diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto. (Kotler, 2003)

- **Estudio de Mercado:** El estudio de mercado permite conocer la situación que existe entre la oferta y la demanda y los precios de un determinado bien para saber si existe demanda potencial que pueda ser cubierta mediante un aumento de los bienes ofrecidos. (Córdoba, 2006)

- **Estudio Financiero:** Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos adicionales para la elaboración del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2005)

1.6. ALCANCE DEL PROYECTO

De este estudio se espera determinar qué tan rentable resulta integrar una nueva línea de productos en la empresa NATLUK S.A., para finalmente ser exportados por la misma al mercado japonés. Al utilizar un tipo de investigación exploratoria se obtendrán datos que ayudarán a determinar si

es beneficioso avanzar con la idea de investigación y el enfoque que se le debe dar.

Se elaborará un plan de marketing internacional adaptable al mercado nipón que permita un sólido posicionamiento del producto, gracias a una estrategia efectiva y eficaz, basados en un análisis de sensibilidad, competitividad y desarrollo del sector pesquero, siendo éste el alcance del proyecto.

Mediante la investigación de mercados se obtendrá información primaria y secundaria. Esta información provendrá de fuentes como son informes de la FAO (Food and Agriculture Organization), publicaciones, noticias, acuerdos ministeriales, expertos en el área, entre otras fuentes para poder determinar la situación actual del mercado, los factores que afectan a esta industria y presentar una propuesta acorde a la situación actual de la empresa y del entorno mundial.

La finalidad del proyecto es otorgarle a NATLUK S.A. un estudio con el cual pueda tomar la decisión adecuada acerca de poder invertir o no en esta nueva línea para su portafolio de negocios.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS

En 2006 estudiantes del ICHE, pertenecientes a la ESPOL, realizaron una tesis cuyo tema era: “Proyecto de inversión para la exportación de anguilas con destino a los países asiáticos: China, Japón y Corea del Sur”.

Debbie Bustamante Quinto y Eliana Segovia Tello autoras de esta tesis basaron su estudio en un análisis de factibilidad, para la implementación de una empacadora de anguilas. Realizaron un estudio tanto del sector externo como el nacional, en el que detallaron la oferta y la demanda del producto, la tendencia y el análisis de los mercados que ellos consideraron como potenciales para su estudio.

El presente estudio espera ampliar este trabajo previo, se actualizará información que ya ha sido publicada, estará enfocado al mercado Japonés y finalmente se convertirá en un estudio para determinar la factibilidad de que NATLUK S.A. pueda producir anguila ahumada y exportarla.

El sitio web Nippon, es promovido por la “Nippon Communications Foundation”. Esta página tiene como meta facilitar la comprensión de Japón a nivel mundial. El reportero sénior de Kyodo News Ida Tetsuji, está encargado de los temas de energía, medio ambiente y desarrollo.

Ida realizó una publicación acerca de la situación actual de la anguila en Japón, la cual es titulada “La anguila en Japón: Japón su mayor consumidor debe tomar cartas en el asunto”. El artículo indica que mientras la importación de la anguila procesada de bajo costo se ha establecido en Japón, los recursos mundiales de la misma están disminuyendo de una manera alarmante. Esto vinculado a la falta de regulación ha provocado la sobrepesca.

PROMPEX² de Perú por su parte publicó un estudio denominado “Breve Perfil Biológico, Pesquero y comercial de la anguila”. Este estudio presenta un análisis estadístico del comercio mundial del producto, analiza el mercado de la anguila congelada y presenta a los principales exportadores e importadores a nivel mundial.

Este estudio se indica que la región asiática es considerada el área de mayor consumo de anguila y ratifica que Japón es el mercado que presenta mayor cantidad de importaciones a nivel mundial.

² PROMPEX es la agencia de promoción de las exportaciones del Perú

CAPITULO III: EMPRESA Y FACTORES DEL MACROENTORNO

En este capítulo se abordará un análisis del ambiente interno así como externo de la empresa. La primera parte constará de un recorrido por las actividades y procesos de NATLUK S.A., su misión, visión, organigrama y su cartera de productos. La segunda parte constará de un análisis externo para la empresa como lo es el análisis de la industria pesquera, donde se desenvuelve la empresa, analizando datos importantes como consumo, producción de productos de pesca y productos acuícolas.

Se analizará brevemente la industria pesquera en el mundo para luego hacer el enfoque en el país al que NATLUK S.A. incursionará con el nuevo producto de anguila. Se conocerá el consumo de la anguila en Japón y las capturas de anguila en Asia.

La última parte es un análisis externo del país, se incluye la información de los acuerdos comerciales vigentes y por último se indica las empresas que han exportado anguila en los últimos años en el Ecuador, específicamente desde el 2007.

3.1. ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Reseña de la empresa en Ecuador

La empresa NATLUK S.A., tiene su planta procesadora de mariscos ubicada en Playas en el Km. 1.5 vía al morro. Cuenta con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, teniendo como objetivo, dedicar la mayor participación de su proceso a la producción de productos de la pesca artesanal, especialmente camarón y pescado. Esta producción es proporcionada por los pescadores del sector a través de las cooperativas artesanales organizadas en las zonas pesqueras de Playas, Data de Villamil, Engabao y Posorja. (Tomalá, 2012).

La empresa NATLUK S.A. presta mucha atención a los problemas ambientales y a la salud ocupacional de sus trabajadores, obedece a principios éticos y profesionales que le permiten laborar con eficiencia y calidad en cumplimiento de la legislación ambiental vigente y la protección del medio ambiente, apegado a la normativa establecida por la autoridad ambiental competente, el Instituto Nacional de Pesca como órgano de regulación nacional, a la FDA (FOOD AND DRUGS ADMINISTRATION) y a la Unión Europea como entes Internacionales.

Las más estrictas normas de calidad son aplicadas por la empresa, lo cual garantiza el óptimo cumplimiento de las actividades productivas de operación

y mantenimiento de la planta. Esto se lleva a cabo para el proceso de producción, empaque y comercialización de productos del mar (pescado y mariscos) en estado fresco y congelado, que sirven como punto de partida para la inclusión en el mercado nacional e internacional. Esta empresa actualmente tiene alianza con Proecuador, dándole la ventaja de tener reconocimiento nacional e internacional con los diferentes métodos de promoción con los que cuenta Proecuador.

3.1.2 Misión

Desarrollar productos innovadores de excelente calidad acorde a las necesidades específicas de los consumidores más exigentes, apoyando el crecimiento socioeconómico del país y de los actores involucrados en la cadena de valor de la industria.

3.1.3 Visión

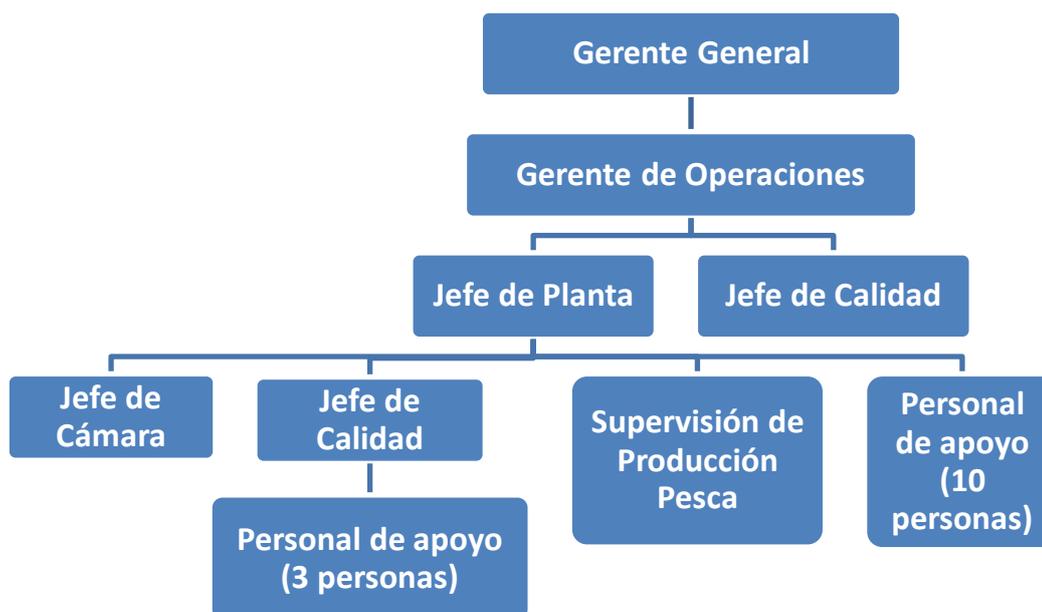
Consolidarnos como la mejor empresa procesadora de mariscos del país e impulsar nuestra propia marca mediante la comercialización de productos de valor agregado marca NATLUK S.A.

3.1.4 Organigrama

En el Gráfico 1: Organigrama de la empresa NATLUK S.A., se muestra como está conformada la empresa y el rango que posee cada uno. La empresa la

conforman 20 personas, de las cuales 13 son de apoyo y el resto están encargadas de las respectivas áreas operativas.

Gráfico 1: Organigrama de la empresa NATLUK S.A.



*Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores*

3.1.5 Cartera de productos

NATLUK S.A. al ser una empresa empaedora de productos de mar tiene una amplia gama de productos. Se trabaja bajo pedido, por lo tanto la empresa no tiene productos en stock que no hayan sido pedidos. La flexibilidad para ofrecer tipos de empaques de acuerdo al requerimiento del cliente permite ofrecer un servicio personalizado y de calidad en los pedidos.

Se trabaja en pequeños procesos, por ejemplo las empresas grandes hacen pedidos de productos por contenedores, la empresa está en la capacidad de hacer un mix de productos en un solo contenedor. Se puede enviar un contenedor de pescado y camarón mezclado y diferentes tipos de pescado y diferentes tipos de camarón en el mismo. Se convierte en una ventaja en cuanto a la capacidad que poseen para exportar una variada cartera de productos que se ajuste a los requerimientos del importador, pero a su vez trae consigo una debilidad que es el incremento de costos para ofrecer este servicio.

Dentro de la cartera de productos que posee la empresa, actualmente se exporta la anguila a China y Japón. El nombre científico de esta anguila es la de *Ophichthus Remiger*, y es exportada como anguila congelada, filete de anguila con piel y filete de anguila sin piel. Es un producto altamente perecedero, susceptible a cambios de temperatura en sus diferentes etapas del proceso.

NATLUK S.A mediante un socio estratégico que son los dueños de los barcos, tienen 8 entradas a la semana de anguila, con una tonelada por entrada, que al ser fileteado rinde un 54% de producto. Mensualmente exporta la anguila a China y a Japón un contenedor de 40000 libras.

La cartera de productos de NATLUK S.A. está constituida de la siguiente manera:

- Camarón marino/de granja.
- Baby Shrimp.
- Elaborados.
- Langostino
- Pescados.
- Anguila

En el Gráfico 2: Cartera de Productos NATLUK S.A., se puede observar un resumen de los principales productos que se ofrecen al mercado, el resto de ellos se puede observar en el ANEXO I - A y el ANEXO I - B.

El camarón tiene las siguientes presentaciones: con cabeza, pelado y devenado con colita, pelado y devenado sin colita y con cascara sin cabezas. Baby Shrimp que son camarones pequeños, se venden con cabeza, con cascara sin cabeza y pelado. Dentro de los elaborados NATLUK S.A. ofrece pinchos de camarón, camarón al ajillo, camarones apanados sabor: natural, coco, con especias, entre otros.

Pescado es un segmento en el que casi no ha incursionado, a pesar de que ha realizado exportaciones de corvina, robalo, rabijunco, atún, merluza, y el único pescado que si realizan exportaciones mensuales es la anguila.

Gráfico 2: Cartera de Productos NATLUK S.A.

CARTERA DE PRODUCTOS NATLUK S.A.

Camarón marino/de granja

con cabeza



pelado y desvenado
con colita



pelado y desvenado
sin colita



con cascara
sin cabeza



Langosta




Cruda


Cocida


Entera: 1/2 pound,
3/4 pound, 1 UP


Colas: 3oz, 5oz,
7oz, 9 oz

Pescados





Presentaciones	Tipos
Enteros Filetes Lomos Porciones Sellados en polibags Sellados al vacío Congelados	Corvina Robalo Ravijunco Pargo rosado Atunes: Skeep Jack, Yellow Fin, Big eye Merluza

Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores

PRODUCTO ESTRELLA:

NATLUK S.A. como empaedora y comercializadora esta principalmente dedicada al procesamiento y empaquetado de camarón. Los productos estrella de ellos son langostino y camarón, cada uno genera un respectivo margen de ganancia que lo vuelven atractivo para la empresa. Son productos que se encuentran con una cuota de mercado alta, lo cual favorece su posicionamiento en el mismo.

El langostino y camarón se vende y se produce con el siguiente margen de ganancia:

- Langostino: Se venden 25000 lb. al mes con un margen de USD 0.5 por lb. Lo que genera una ganancia de USD 12500 mensuales.
- El camarón de piscina: Se venden 200000 lb. al mes con un margen de USD 0.10 por lb, generando USD 20000 de ganancia mensual.

Las ventajas y debilidades que ofrecen estos productos son:

Ventaja: Camarón de piscina y langostino hay todo el año.

Debilidad del langostino: Es escaso y por eso se vende caro

Debilidad del camarón de piscina: la demanda excede a la oferta y crea alto poder de negociación de proveedores, pero también crea oportunidad de mercado.

PRODUCTO DILEMA:

Es aquel que busca explorar en nuevos mercados, en nuevos segmentos, es un producto en el cual se analiza la rentabilidad y la factibilidad de introducir un nuevo diseño del producto en el mercado.

Es un producto en el cual es necesario innovar y mejorar la posición en el mercado. Si se hacen bien las cosas con el producto dilema, este puede llegar a convertirse en un producto estrella.

NATLUK S.A. identifica su producto dilema en la anguila, el cual es fileteado y exportado bajo marca blanca a países asiáticos. La anguila puede ser procesada como anguila ahumada, en pasta o en croquetas.

La anguila presenta la siguiente particularidad:

Debilidad de la anguila: los clientes demandan la anguila pequeña, por lo cual la anguila grande hay que darle un tipo de procesamiento para mejorar su oportunidad de venta. Con la grande surgió la oportunidad de hacer croquetas, está a prueba este sistema actualmente en la empresa.

3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PESQUERA EN EL MUNDO

En el 2010 la pesca de captura y la acuicultura proveyó unos 145 millones de toneladas de pescado en todo el mundo, de los cuales aproximadamente 120 millones de toneladas fue destinado para consumo humano. En el 2011 la producción se incrementó hasta alcanzar los 149 millones de toneladas, de los cuales 121 millones fueron destinados a alimentos. (FAO, 2011)

Para los países en desarrollo el comercio pesquero representa una valiosa fuente de ingresos extranjeros, fuente de empleo y proveedor de seguridad alimentaria y nutrición. Los países en desarrollo son además proveedores fundamentales de los mercados mundiales, representando más del 50% del total de exportaciones pesqueras en términos de valor y más del 60% en términos de cantidad.

Los principales importadores de pescado y productos pesqueros son Los Estados Unidos de América y Japón. Estos países dependen en gran medida de sus importaciones para aproximadamente el 60% y el 57%, respectivamente, de su consumo de pescado.

China por su parte, es el mayor productor y exportador de pescado a nivel mundial, y es el tercer importador más grande del mundo. La UE es el mayor mercado único de pescado y productos pesqueros importados dado su

creciente consumo interno. En Europa los principales productores de anguila de cultivo son los Países Bajos, Italia y Dinamarca. España, Grecia, Suecia y Alemania son también centros de actividad de cultivo de anguilas y cantidades más pequeñas son producidas en varios otros países europeos y del norte de África. (FAO, 2013)

3.2.1 Análisis de la industria pesquera en Japón

Japón cuenta con las mayores flotas pesqueras en el mundo, alcanza casi el 15% de las capturas mundiales. Las importaciones de pescado representan alrededor de un 57% del consumo total del país y se lo considera como el principal importador de productos marinos. (ProEcuador, 2013)

En Japón el cultivo de las anguilas comenzó en 1879, con la cría de juveniles, mientras que en la Provincia China de Taiwán y la República de Corea se inició en 1968 y en la República Popular de China en 1975. En la actualidad, los piscicultores de anguila de China son los mayores productores, una gran proporción se exporta viva o como kabayaki³ a Japón.

³ Kabayaki: término japonés genérico para un plato de pescado fileteado, sin espinas y mojado en una salsa dulce a base de soya, que luego se hace a la parrilla. En general es un plato hecho con Unagi (anguila japonesa)

En cuanto a la anguila, es un producto muy cotizado en Asia y Europa, existen tres tipos de anguila: la anguilla anguilla⁴ (Linnaeus, 1758), también conocida como la anguila europea, la anguila americana (*Anguilla rostrata*), y la anguila japónica (Temminck & Schlegel, 1847). Esta última se encuentra en peligro de extinción debido principalmente a la inexistencia de una regulación que gestione los recursos, hecho que ha promovido su sobrepesca.

Japón es el principal consumidor de anguila el mundo, debido a que consume el 70% de la producción de anguila de todo el mundo. Con una demanda anual de anguilas procesadas de 130000 toneladas, Japón representa el mercado de anguila más importante del mundo; su propia producción (principalmente acuícola) es insuficiente para cubrir la demanda. La diferencia se importa de China, la Provincia China de Taiwán, la República de Corea y Malasia. (Nippon Communications Foundation, 2012)

En las últimas cuatro décadas la cantidad de anguila capturada en Asia ha decrecido considerablemente, esto tomando en cuenta la relativa abundancia de anguila europea (*Anguilla anguilla*) y sus bajos precios, en comparación con la especie japonesa. Mientras que la captura de anguila japonesa en 1965 alcanzó las 140 toneladas, para el año 2000 había caído a menos de

⁴ *Anguilla anguilla* es el nombre científico de la anguila europea, habita en aguas marinas, salinas y salobres. Se distribuye en Europa occidental, norte de África e incluso la cuenca del Mar Negro.

40 toneladas, es decir apenas un 28% de lo que se producía. (FAO F. a., 2012)

La principal restricción en el volumen de producción de anguila en Japón es la disponibilidad de crías. Los científicos han intentado solucionar este problema reproduciendo la anguila en cautiverio, pero no han tenido éxito.

La producción de anguilas se basa en la captura de anguilas de vidrio (juveniles o angulas) las cuales se utilizan para ser engordadas. Las anguilas de vidrio y las angulas o juveniles son cultivados en tanques interiores antes de ser trasladados a instalaciones de crecimiento.

El crecimiento de los juveniles hasta alcanzar la talla comercial puede lograrse en tanques o en estanques. Las anguilas de vidrio se capturan en las costas de China, la Provincia China de Taiwán, la República de Corea y Malasia, y se cultivan en el propio país o se exportan a granjas en otros países. La producción de anguila europea está basada en la importación de anguilas transparentes desde Francia, Portugal, España y el Reino Unido.

La anguila japonesa, importante pescado de consumo en China y Japón (es el más caro en este país), ha sido introducida en otros países (Camboya, Tailandia, Brasil). Se ha reportado su consumo fresco, ahumado, enlatado o congelado, pero no la producción. Las anguilas se consumen al vapor, hervidas y ahumadas.

Los principales consumidores de anguila son Japón, la República de Corea, China, otros países del sureste asiático, Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá. Los principales productos son anguilas ahumadas, frescas o congeladas, de las cuales las ahumadas representan el 98 por ciento. (FAO, 2012)

Japón es el principal consumidor de anguila en el mundo; por ejemplo, este país reportó que importó 60 000 toneladas de anguilas enlatadas en 2002, mientras que la República Popular de China reportó exportaciones de anguilas enlatadas de cerca de 67 000 toneladas y la Provincia China de Taiwán cerca de 5700 toneladas.

Las anguilas ahumadas normalmente son vendidas en dos rangos de tamaños; ya sea de 120-180 g, que es el tamaño normal del ahumado holandés, o de 300-600 g (tamaño ahumado grande) en Alemania. Una cantidad más pequeña es frita o preservada en gelatina o guisada. Productos procesados más especializados incluyen la especialidad japonesa "kabayaki".

El consumo anual de anguila fresca en la República de Corea es de 10000 - 13000 toneladas, proveniente principalmente de la República Popular de China y la Provincia China de Taiwán. Hoy en día, el mercado japonés está

casi saturado, pero hay potencial de expansión en otros mercados, tales como la República de Corea, Europa, etc. (FAO, 2012)

3.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA DE JAPÓN

Japón representa para el Ecuador, uno de los mercados más importantes de Asia, con una población que bordea los 127.5 millones de habitantes, caracterizados por un elevado poder de compra pero al mismo tiempo por una alta exigencia en la calidad y presentación de los productos demandados.

Japón posee la segunda economía más grande del mundo, su producto interno bruto asciende a \$5.9 billones de dólares, crece a un -0.7% anual y se apoya esencialmente en agricultura 1.6%, industria 23.1% y servicios 75.4%. Las exportaciones de Japón se han mantenido con una tendencia positiva durante los últimos cinco años, manteniendo una tasa de crecimiento promedio anual (TCPA) del 2008 al 2012 del 0.54%.

En la actualidad, Japón es uno de los mayores importadores de alimentos del mundo. Según un estudio efectuado por el Centro de Desarrollo del Ocio de Japón, el principal pasatiempo de los japoneses consiste en cenar fuera de su casa, hecho que estimula la importación y el consumo de productos

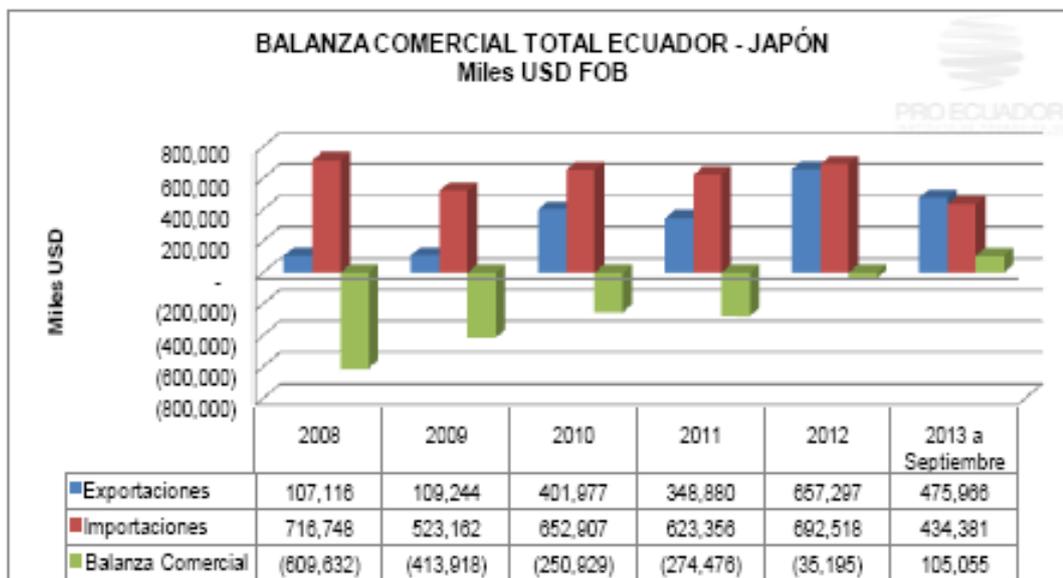
alimenticios. Los hábitos alimenticios de los japoneses manifiestan que dicho país sea un gran importador de mariscos y pescados.

Todo esto hace de Japón un mercado potencial muy importante, especialmente para el segmento de productos del mar debido a su gran consumo. (PROECUADOR, 2013)

3.3.1 Análisis de las relaciones comerciales entre Ecuador y Japón

En el período 2008 - 2012, la balanza Ecuador - Japón, mostrada en el Gráfico 3: Balanza Comercial Total Ecuador - Japón, presentó saldos negativos durante los 5 años descritos. Para septiembre del año 2013 la balanza presenta un superávit con USD 105.055 miles de dólares.

En el gráfico se observa los datos de los últimos 6 años, siendo el 2013 el único año que ha obtenido un superávit pero tomando en cuenta que la información refleja un corte a septiembre del mismo año, aunque la tendencia indica que estamos comenzando a exportar cada vez más ha dicho país, lo cual es un buen índice.

Gráfico 3: Balanza Comercial Total Ecuador - Japón

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

En términos de comercio global, Japón representó en 2012 el octavo socio comercial en importancia para Ecuador (luego de Estados Unidos, Perú, Chile, Colombia, Venezuela, Panamá, y Rusia).

Las exportaciones ecuatorianas a Japón presentan un comportamiento relativamente estable en estos últimos años. Este dinamismo está basado principalmente en variaciones de las exportaciones de productos tradicionales, antes que en una ampliación de la gama de exportaciones ecuatorianas.

En cuanto a importaciones, para el 2012 Japón se ubicó como décimo proveedor de Ecuador, ya que el 2.97% del total de importaciones ecuatorianas provino de Japón.

Acuerdos Comerciales: La actual política de apertura comercial de Japón se basa en la negociación de acuerdos de Asociación Económica Estratégica (EPA), los cuáles además de incluir la reducción de aranceles, incluyen además herramientas para asegurar que la inversión en el territorio del país socio se lleve a cabo de forma segura y facilitando mecanismos que aseguren la propiedad intelectual.

Japón forma parte de los principales organismos y organizaciones internacionales, tales como Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), G-20 o también conocido como “The Group of Twenty”⁵ y el G-8⁶. Es miembro activo de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde el 1 de enero de 1995 y es parte del sistema multilateral de comercio incluido el Programa de Doha para el Desarrollo (PDD). En el marco de la OMC, el país japonés implementó un conjunto de medidas destinadas a los países en desarrollo.

Sistema Generalizado de Preferencias (SGP): El SGP concede un trato preferencial a determinados países en desarrollo en virtud de la Ley de Medidas Arancelarias Temporales. En el marco del esquema del SGP, el

⁵ G - 20: Es un foro de 19 países, más la Unión Europea, donde se reúnen los jefes de estado, gobernadores de bancos centrales y ministros de finanzas.

⁶ G – 8: ES un grupo de países industrializados cuyo peso político, económico y militar es muy relevante a escala mundial.

Gobierno está facultado para suspender o limitar unilateralmente los beneficiarios o los productos que reciben trato preferencial. En el año 2001, el Japón prorrogó el SGP hasta el 31 de Marzo del 2011, e introdujo medidas como el aumento de los productos beneficiados del trato de libre aranceles.

El principal mecanismo preferencial que pueden utilizar los productos ecuatorianos al mercado japonés es el SGP, al ser Ecuador beneficiario de este acuerdo tiene derecho a reducciones arancelarias, incluyendo tratamiento libre de derechos, para los productos cubiertos bajo este esquema. La lista de productos incluidos es limitada, generalmente incluye productos industriales, agrícolas y pesqueros, y es sujeta a revisión anual.

Los criterios que aplica Japón para la inclusión de países en su esquema SGP, son los siguientes:

- La economía del país debe estar en fase de desarrollo.
- El país debe ser miembro de la UNCTAD⁷.
- Debe tener arancel propio y sistema organizado de comercio exterior.
- Debe solicitar se le califique para recibir un beneficio especial, como la exoneración de los impuestos de aduanas.
- Debe demostrar capacidad de proveer artículos al mercado japonés desde su territorio. (ProEcuador, 2013)

⁷ UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas para el comercio y el Desarrollo.

3.3.2 Exportaciones de Ecuador a Japón

Los principales productos importados del Ecuador hacia Japón son en su mayoría vehículos de todo tipo de características y productos laminados.

Los principales productos de exportación a Japón incluyen Aceites crudos, (58.85%), Harina (8.32%), bananas o plátanos (4.70%), camarones congelados (3.46%), brócoli (2.88%), Leña (2.25%).

En la Tabla 1: Exportación de Ecuador a Japón muestra cada una de las subpartidas, descripción, y participación que tuvo el rubro en relación al total de exportaciones a Japón, en el que destaca los aceites crudos de petróleo con un 58.85% en el 2011. (ProEcuador, 2012)

Tabla 1: Exportación de Ecuador a Japón

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR HACIA JAPÓN			
En miles de USD FOB			
A mayo 2012			
Subpartida	Descripción	2012	Participación 2011
2709000000	aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	96,749	58.85%
2301201100	harina, polvo y «pellets», - con un contenido de grasa superior a 2% en peso	13,673	8.32%
7326909000	las demás manufacturas de - las demás	10,753	6.54%
0803001200	bananas o plátanos, frescos - tipo «cavendish valery»	7,728	4.70%
0306139100	congelados: - crustáceos, incluso pelados, vivos, - camarones	5,680	3.46%
0704100000	coles, incluidos los repollos, - coliflores y brécoles («broccoli»)	4,737	2.88%
4401220000	Distinta de la de coníferas - Leña; madera en plaquitas	4,186	2.55%
0710809000	hortalizas, aunque estén cocidas - las demás	3,917	2.38%
1801001900	cacao en grano, entero - los demás	2,997	1.82%
0603900000	flores y capullos, cortados - los demás	1,465	0.89%
	Otras subpartidas	12,510	7.61%
	TOTAL GENERAL	164,393	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.3.3 Empresas exportadoras de anguilas en el Ecuador

En Ecuador existen empresas exportadoras de productos procesados de mar, pero apenas siete han exportado anguila al menos un año, desde el 2007. Una razón para esto es que la pesca de la anguila en el Ecuador es un mercado en el que recién se está incursionando.

La Tabla 2: Empresas exportadoras de Anguilas, detalla la razón social de la empresa y el país de destino de sus exportaciones. MARMONTESAN y ECUAEXPORFOODS utilizan vía marítima para sus exportaciones a Corea del sur, en la tabla proporcionada por el Banco Central no incluye a Japón como destino de exportaciones, pero investigaciones a estas empresas confirman su exportación a Japón. Por lo tanto estos serían los competidores nacionales directos de NATLUK S.A. La participación de la anguila en las exportaciones totales en el año 2012 fue de apenas un 0,00000154% (Banco Central del Ecuador, 2013).

Tabla 2: Empresas exportadoras de Anguilas

RUC	RAZON SOCIAL	PAIS DESTINO
0991417117001	MARMONTESAN S.A.	COREA (SUR), REPÚBLICA DE
0991417117001	MARMONTESAN S.A.	PERÚ
0992492600001	PIADORZA S.A.	PERÚ
1391742320001	TUNIDOS DEL PACIFICO S.A.	ESTADOS UNIDOS
0992142022001	PACFISH S.A.	ESTADOS UNIDOS, VIETNAM
0402087639001	ARTEAGA HERNANDEZ JORGE ANDRES	COLOMBIA
0992327243001	ECUAEXPORFOODS S.A.	COREA (SUR), REPÚBLICA DE

Fuente: SENAE y Banco Central del Ecuador

La Tabla 3: Exportaciones acumuladas de anguila 2007 - 2013, muestra cada una de las empresas que han exportado anguila al menos una vez dentro de los últimos 7 años, la partida arancelaria con la respectiva descripción y el valor acumulado en toneladas de la anguila.

Tabla 3: Exportaciones acumuladas de anguila 2007 - 2013

RAZON SOCIAL	PARTIDA	DESCRIPCION	Acumulado FOB 2007-2013 (valores en toneladas)
MARMONTESAN S.A.	0303760000	ANGUILAS CONGELADAS	56.39
MARMONTESAN S.A.	0302660000	ANGUILAS FRESCAS O REFRIGERADOS	75.00
PIADORZA S.A.	0303760000	ANGUILAS CONGELADAS	20.50
TUNIDOS DEL PACIFICO S.A.	0303760000	ANGUILAS CONGELADAS	00.37
PACFISH S.A.	0304510000	LOS DEMÁS TILAPIAS, BAGRES O PEZ GATO, CARPAS, ANGUILAS, PERCAS DEL NILO Y PECES CABEZA DE SERPIENTE FILETES FRECOS O REFRIGERADOS	00.08
	1604170000	ANGUILAS CAVIAR Y SUS SUCEDANEOS PREPARADOS CON HUEVAS DE PESCADO.	02.30
	0303260000	ANGUILAS (ANGUILLA SPP) CONGELADO	153.53
ARTEAGA HERNANDEZ JORGE ANDRES	0304930000	FILETES DE TILAPIAS, BAGRES, CARPAS, ANGUILAS CONGELADAS	21.12
ECUAEXPORFOODS S.A.	0301920000	ANGUILAS VIVAS	00.05

*Fuente: SENAE y Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Los autores*

3.4 CONCLUSIONES DETERMINANTES PARA EL PROYECTO Y LA EMPRESA

CAPITULO 3		
CODIGO: E: EMPRESA I: INDUSTRIA	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
3 - E1	Ubicación de la planta cerca de las costas permite tener un producto fresco	Fortaleza
3 - E2	Flexibilidad en órdenes de producción acorde a lo solicitado garantiza la satisfacción del cliente.	Fortaleza
3 - E3	Relación cercana con proveedores	Fortaleza
3 - E4	Pronto pago	Fortaleza
3 - E5	Proceso honesto de pesos justos y especificaciones exactas mejora las relaciones comerciales con clientes y proveedores	Fortaleza
3 - E6	Excelente calidad de productos pesqueros	Fortaleza
3 - E7	Altos costos por ofrecer un servicio especializado.	Debilidad
3 - E8	Falta de financiamiento para comercializar productos con marca propia tanto nacional como internacionalmente.	Debilidad

3 - E9	Ubicación de la empresa lejos de la ciudad dificulta la pronta adquisición de suministros	Debilidad
3 - E10	Capacidad de producción basada en sus proveedores al no contar con barcos pesqueros propios	Debilidad
3 - E11	Preparación del personal	Debilidad
3 - E12	Estructura Organizacional limitada	Debilidad
3 - I1	Los principales importadores de productos pesqueros son Estados Unidos de América y Japón	Oportunidad
3 - I2	Japón consume el 70% de la producción de anguila mundial.	Oportunidad
3 - I3	Las anguilas ahumadas representan el 98% de la forma de consumo de anguila a nivel mundial.	Oportunidad.
3 - I4	Alianza con Proecuador	Oportunidad
3 - I5	Alianzas estratégicas con importadores Japoneses	Oportunidad
3 - I5	Las importaciones de anguila en Japón están dominadas por China, Taiwán, la República de Corea y Malasia.	Amenaza

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DE JAPÓN

Este capítulo muestra información acerca de Japón como su geografía, su cultura, costumbres y el comportamiento de los consumidores. Estos son uno de los puntos importantes que se describe, debido a que gracias a esta información se puede establecer un perfil del segmento de clientes en el que se enfocará este proyecto. En este país la religión que predomina es distinta a la dominante en Ecuador, es por eso que también se la analiza brevemente.

Las condiciones de vida muestran con más detalles porque Japón es una potencia mundial, también se abordan los idiomas que se hablan ya que es importante conocer en qué idioma se pueden realizar negociaciones.

El entorno tecnológico muestra cuanto influye sobre la economía y de cómo es un importante pilar para el resto de sectores, se conocerá su población, la distribución de la misma, estadísticas y actividades con sus principales indicadores económicos, y finalmente se realizará un análisis político y legal.

4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE JAPÓN

Japón se encuentra ubicado en el océano Pacífico, específicamente al este de Asia. Conformado principalmente por cuatro islas Hokkaido, Honshu, Shikoku y Kyushu que representan el 97% de la superficie total del país. Posee una superficie de 377835 km², dentro de los cuales el 68% está en zona montañosa, cubierta por bosques y apenas el 14% son tierras de cultivo.

Gráfico 4: Ubicación Geográfica de Japón



Fuente: Portal de información y agencia de viajes Japón

Está ubicado en una zona alta de actividad volcánica y de zona sísmica, por lo que está propenso a desastres de la naturaleza. (ProEcuador, 2013)

4.2. CULTURA, COSTUMBRES Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

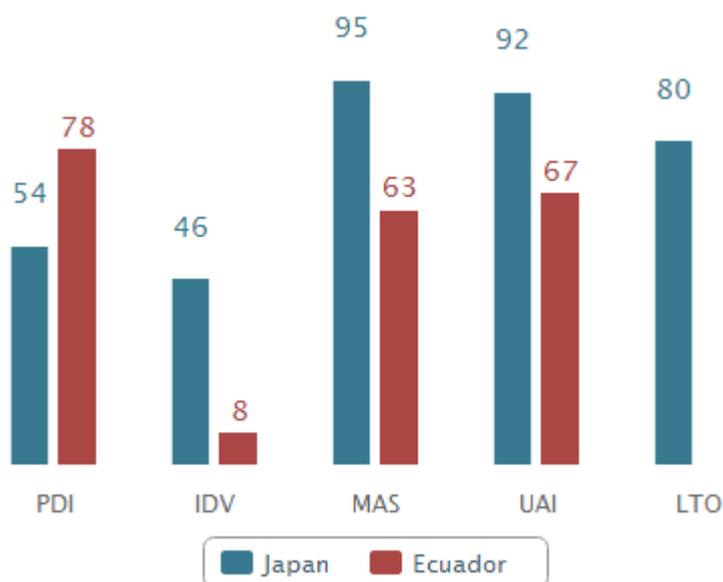
El análisis del aspecto cultural, las costumbres y el comportamiento del consumidor son variables que pueden afectar a un producto o servicio al momento de querer incursionar en un mercado extranjero, es por esto que el estudio del mismo es muy importante a la hora de realizar el estudio.

4.2.1. Cultura

Existen 5 variables en el modelo de Geert Hofstede que estudian la conducta cultural de cada país, que son muy importante para el estudio. La distancia del poder (PDI), el individualismo (IDV), la masculinidad/feminidad (MAS), el control de la incertidumbre (UAI) y la orientación a largo plazo (LTO).

En el Gráfico 5: Cuadro comparativo cultural entre Japón y Ecuador, se puede observar la diferencia cultural que existe entre Japón y Ecuador basada en las 5 variables del modelo de Hofstede antes mencionado.

Gráfico 5: Cuadro comparativo cultural entre Japón y Ecuador



Fuente: THE HOFSTEDE CENTRE
Elaboración: Geert Hofstede

LA DISTANCIA DEL PODER (PDI)

La distancia de poder está definida como el grado en el que los miembros menos poderosos de las instituciones que pertenecen a un país aceptan que el poder está distribuido de manera desigual.

Como se puede observar en el gráfico 2, Ecuador es un país mucho más abierto a esta idea, por la cultura que nos ha hecho esperar y aceptar en esta medida la desigualdad que existe. La medición efectuada nos sitúa en el 78%, mientras que existe una brecha de 22 puntos porcentuales con Japón.

Esto se debe en gran parte a que Japón es una sociedad medianamente jerárquica. Una de las razones por la que los expertos consideran que Japón es extremadamente jerárquico, es el hecho de que su experiencia en el negocio de proceso de toma de decisiones es muy lento. Todas las decisiones deben ser confirmadas por cada una de las partes jerárquicas establecidas y finalmente debe pasar por la alta dirección en Tokio.

Dos argumentos muy fuertes afianzan este puntaje. El primero es que efectivamente, el proceso de toma de decisiones lento muestra que no existe un tipo superior que pueda tomar las decisiones como en las sociedades más jerarquizadas de Asia. El segundo argumento es que el sistema educativo japonés está enfocado en que todo el mundo nace igual y cualquiera de ellos puede salir adelante y convertirse en lo que se propongan.

EL INDIVIDUALISMO (IDV)

Esta variable está definida por el grado de interdependencia que posee una sociedad entre sus miembros. Está muy relacionada con la imagen propia de las personas en términos de “yo” o de “nosotros”.

Una sociedad individualista es aquella que supone que las personas cuidan de sí misma y de sus familiares directos. A diferencia la sociedad colectivista

es aquella en la que las personas pertenecen a grupos que se ocupan de ellos a cambio de lealtad.

Japón se define como un país colectivista puesto que la calificación es de 46. Esto nos lleva a la conclusión que Japón es una nación en la cual las personas buscan una armonía de grupo por encima de las opiniones individuales aunque no es tan colectivista como la mayoría de países asiáticos.

LA MASCULINIDAD (MAS)

Japón es uno de los países con mayor índice de masculinidad a nivel cultural en el mundo. La masculinidad indica que la sociedad se verá impulsada por la competencia, el logro y el éxito. Este sistema de éxito se define por el ganador, por quien es el mejor en el campo y se inculca en los sistemas de valores de la escuela que luego continúa a través de la conducta organizacional de los japoneses.

El índice ubica a Japón con una calificación de 95, muy por encima de la calificación cultural de Ecuador (32 puntos por encima) e implica que en las empresas Japonesas los empleados se encuentran mucho más motivados por luchar en un equipo ganador en contra de sus competidores.

CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE (UAI)

El control de la incertidumbre tiene que ver con que la sociedad no puede predecir el futuro, por lo tanto este punto se refiere al hecho de como la sociedad se siente amenazada por situaciones ambiguas o desconocidas.

Eventos de la naturaleza como son los terremotos, tsunamis, erupciones volcánicas, tifones, entre otros, hacen de Japón un país con un índice muy alto en cuanto al control de la incertidumbre.

La calificación de 92 hace que los japoneses al vivir bajo estas condiciones estén preparados para cualquier situación incierta. Ellos no solo elaboran planes de emergencias ante este tipo de eventos, sino que también se preparan ante todos los aspectos de la sociedad.

Los administradores siempre piden todas las cifras y los hechos en detalle antes de tomar cualquier decisión. La necesidad que tienen de obtener la mayor cantidad de información para poder tratar de controlar en algo la incertidumbre, es un motivo por el cual es tan difícil poder realizar cambios en Japón.

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO (LTO)

Esta variable cultural define cual es la expectativa de resultados del país en estudio. Japón es una sociedad que muestra una orientación hacia el futuro,

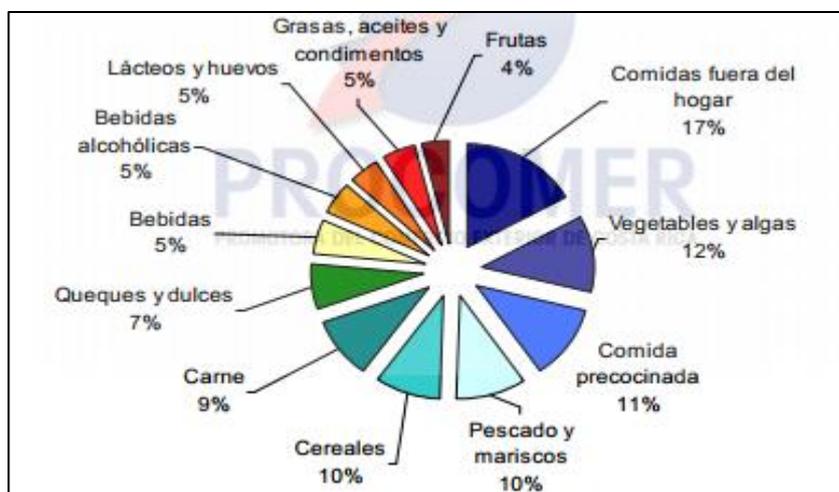
en lugar de esperar resultados al corto plazo. La puntuación del país se sitúa en 80, que es muy alto este índice, el cual se puede fundamentar en que las empresas ven la orientación a largo plazo, realizando inversión en Investigación + Desarrollo (I+D), priorizan el crecimiento constante de la cuota de mercado en vez de ganancias momentáneas.

El objetivo que tienen fijado es muy claro, todo esto sirve para conservar la durabilidad de la empresa. La idea general que está plasmada es que las empresas no están para hacer dinero cada trimestre para el accionista, sino más bien está para servir a todas las partes interesadas y a la sociedad.

4.2.2. Nutrición

Basados en sus gastos mensuales por tipos de alimentos como lo muestra el Gráfico 6: Composición del gasto mensual promedio por hogar, 2008 se puede observar que los alimentos que más consumen son cereales, mariscos y vegetales, pero tienen un gasto mayor en comidas precocinadas y comidas fuera del hogar. Parte de su cultura es estar atento a los movimientos de los ciclos estacionales ya que armonizan con ellos sus alimentos. El “Doyo no Hi” o bien El día del Buey es a mediados del verano y de acuerdo al calendario lunar, fue el pasado 23 de julio del 2013. Esta fecha marca la mitad del verano y se dice, que es el día más caliente del año, y es tradición celebrarlo comiendo anguila

Gráfico 6: Composición del gasto mensual promedio por hogar, 2008



Fuente: Japan external trade Organization, 2008

Sus preferencias de consumo también varían dependiendo de su localización como lo vemos en la Tabla 4: Consumo en Japón por localización, la cual muestra que en climas fríos prefieren alimentos salados y en climas cálidos alimentos dulces.

Tabla 4: Consumo en Japón por localización

Norte (clima mas frio)	Kanto	Kasai	Sur (subtropical)
<ul style="list-style-type: none"> • alimentos salados 	<ul style="list-style-type: none"> • carne de cerdo • frutas • leche 	<ul style="list-style-type: none"> • carne de res • postres 	<ul style="list-style-type: none"> • alimentos dulces • con especias

Fuente: Japan external trade organización, 2013

La Tabla 5: Preferencias en Japón de sabores y aromas, muestra al café y la naranja como los favoritos.

Tabla 5: Preferencias en Japón de sabores y aromas

1. Café
2. Naranja
3. Chocolate
4. Toronja
5. Té verde y Matcha
6. Limón
7. Vainilla
8. Fresa
9. Manzana
10. Crema

Fuente: Japan external trade Organization, 2012

4.2.3. Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor Japonés se encuentra entre las personas más exigentes del mundo en lo que se refiere a calidad. Pequeños detalles que no pueden significar mucho para ciertos mercados, son considerados como artículos dañados para Japón, como por ejemplo costuras desalineadas, pinturas manchadas, etc. Es por esto que Japón al ser tan exigente ha logrado que en su producción haga prevalecer la calidad de los productos. (PROECUADOR, 2013)

Otro factor primordial de lo que espera el consumidor japonés es que el servicio al cliente sea un elemento muy importante en la venta, es decir que exista la responsabilidad y cumplimiento por parte del vendedor.

Especificaciones técnicas o cumplimiento en fecha de entregas es muy valioso para el japonés. Actualmente el precio se ha llegado a convertir en una variable cada vez más importante a la hora de la elección del consumidor, por lo que se debe de tomar muy en cuenta a la hora de la negociación.

4.3. RELIGIÓN

La religión en este país no es algo muy definido, pues ellos no creen en una religión en particular. En cambio ellos incorporan los rasgos de muchas religiones en sus vidas diarias en un proceso conocido como sincretismo.

Aunque las dos religiones más importantes que existen en Japón son el budismo con una participación del 34% y el sintoísmo con 3%, existe también aunque de una forma minoritaria del 1% de japoneses que practican el cristianismo, el protestantismo con 0,7% o catolicismo con 0,3% y otras religiones juntas alcanzan el 1%, el 61% restante afirma no creer en ninguna religión. Esta información se la puede visualizar en el Gráfico 7: Participación porcentual de religiones en Japón, según una encuesta del 2008 realizada por la NHK Instituto de Difusión Cultura Investigación y ISSP (International Social Survey Programme) en la que se encuestó a una muestra de 1.200 japoneses.

El japonés suele asistir a rituales religiosos, como ceremonias de nacimiento, visitas a santuarios, bodas, funerales, visitas al templo en Año Nuevo u otros festivales con fondo religioso. Dentro de sus religiones y filosofías también podemos encontrar el Confucionismo y el Islam. (Japan guide, 2013).

Gráfico 7: Participación porcentual de religiones en Japón



Fuente: Japan guide 2013

4.4. CONDICIONES DE VIDA

Para poder estudiar las condiciones de vida se utilizó el índice Better Life Index, el cual se crea con la finalidad de visualizar y comparar factores claves de las condiciones de vida de las naciones. Educación, vivienda, empleo, ingresos, salud, entre otros son las variables que estudia este índice. El cual abarca 34 países que son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), dentro del cual se encuentra Japón.

Japón en términos generales posee un índice superior al del resto de países que conforman el estudio, siendo los datos más importantes de Japón los siguientes:

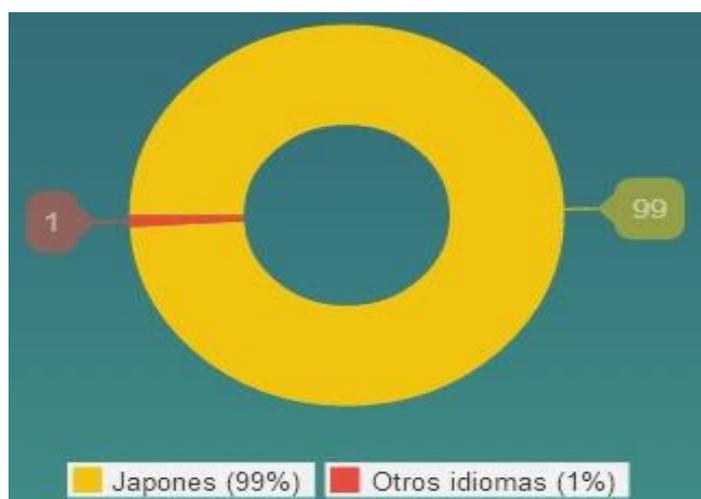
- El ingreso anual familiar disponible neto es de \$24147, el cual es superior al promedio de la OCDE, que se ubica en \$23047.
- El 70% de las personas en Japón, correspondiente al rango de edades de entre 15 y 64 años poseen un empleo remunerado.
- Tener un buen nivel educativo es considerado un requerimiento muy importante para encontrar empleo. Japón es uno de los países más fuertes en competencias por parte de los estudiantes
- En salud, la esperanza de vida es de casi 83 años.
- El 86% de las personas dicen estar satisfechas con la calidad del agua que perciben.
- El sentido de la comunidad es fuerte, mientras que el nivel de participación ciudadana es moderado. El 90% de los japoneses creen conocer a alguien en quien puedan confiar cuando lo necesiten.
- En general el 86% de las personas dicen tener una experiencia positiva en un día normal. Esta cifra es superior al promedio de la OCDE que se ubica en 76%, lo cual demuestra el grado de satisfacción que tienen en sus vidas los japoneses. (OECD Better Life Index, 2013)

4.5. IDIOMA

En Japón alrededor de 127 millones de personas habla el idioma japonés, el cual es el noveno idioma más hablado en el mundo. Este idioma posee un sistema de escritura muy complejo, el vocabulario está basado en palabras autóctonas del japonés (wago), y basadas en el idioma chino (kango), y palabras de otros idiomas extranjeros sobre todo europeos. (PROECUADOR, 2013).

El japonés es el primer idioma de Japón y el 99% de su población lo emplea, entre otros idiomas se encuentran el ainu y la familia de lenguas ryukyuenses en el Gráfico 8: Participación porcentual de idiomas hablados en Japón se puede visualizar el porcentaje de participación del idioma japonés con respecto a otros idiomas.

Gráfico 8: Participación porcentual de idiomas hablados en Japón



Fuente: Japan external trade Organization, 2013

4.6. COLORES

En la actualidad existe una amplia variedad de colores que tienen como finalidad satisfacer los gustos de los japoneses sin importar la edad. El cambio de colores que acompaña a las estaciones se aplica a todas las actividades. En los escaparates de las tiendas lo normal es que se cambien los colores como parte de las estrategias de marketing más elementales.

Es sorprendente como muchos productos, cambian sus envases. Lluvia de flores de ciruelos en las bolsas de dulces en primavera, paquetes de patatas con explosión de fuegos artificiales en verano, latas de cerveza adornadas con hojas de otoño, copos de nieve en las botellas de agua mineral en invierno, etc. Eso sin contar los productos puramente estacionales. El entusiasmo no sólo por los envases, sino también por los sabores adaptados a las estaciones, es tan fuerte que las marcas de comida internacional se adaptan y desarrollan productos en exclusiva para Japón.

Se puede apreciar en invierno en la sección de dulces de los supermercados, y más concretamente en enero: es el festival de la fresa, en el cual todo es de color fresa: los caramelos, galletas, yogures y todo tipo de productos. En las decoraciones para año nuevo, dominan el rojo chillón y el blanco. (Japan external trade organization , 2012)

4.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología ha sido uno de los factores que ha llevado a Japón al éxito que actualmente disfruta, debido a que ha establecido a la tecnología como un sector estratégico junto con los productos manufacturados, como son artículos electrónicos y vehículos. Con un aporte del 3.4% del PIB es el país con mayor inversión en tecnología alrededor del mundo, siguiéndolo EEUU con el 2.61% y luego Alemania con un 2.55%.

La tecnología en la información juega un papel importante en este país debido a que es uno de los líderes mundiales en las industrias de TIC⁸ junto con EEUU y la UE. Algunas de las empresas japonesas más importantes en este sector son Fujitsu, NEC, Toshiba, Sony, Sharp, etc.

Japón cuenta con una serie de industrias competitivas en los sectores con más futuro: televisión de alta definición, pantallas de plasma, aparatos digitales y electrónicos y productos relacionados con el sector de las telecomunicaciones, como son los ordenadores personales, móviles y procesadores de información, etc.

La tecnología se hace presente también en la industria química y de la siderurgia, debido a que estas se están transformando en industrias

⁸ TIC: Tecnologías de la información y comunicación

intensivas en tecnología e innovaciones, con fuertes inversiones en el campo de fabricación de componentes para los sectores de alta tecnología.

4.8. ANÁLISIS ECONÓMICO DE JAPÓN

El análisis económico del país destino de exportación es importante debido a que muestra datos relevantes a considerar para esta investigación. Los factores a analizar se han agrupado en: población la cual incluye la distribución por sexo, edad, tasas de crecimiento, grupos étnicos y áreas geográficas; estadísticas y actividad económica en la que se analizan sus principales sectores económicos, el PIB y la inflación.

4.8.1. Población total

Según el último censo poblacional efectuado el 1 de octubre del 2010, la población de Japón es de 128.057.352, situándolo como el décimo país más poblado, en comparación con la población mundial la cual el mismo año 2010 fue de 6.965.944.512, representa un 1.98% de la población mundial como lo muestra el Gráfico 9: Participación de Japón en la población mundial. (Grupo del Banco Mundial, 2013)

Gráfico 9: Participación de Japón en la población mundial



Fuente: Statics Bureau of Japan (SBJ)
Elaborado por: Los autores

4.8.2. Distribución de la población

Sexo

La población masculina tiene una cantidad de 62.327.737 habitantes que corresponden al 48.7%, las mujeres tienen una mayor cantidad con 65.7229.615 habitantes que corresponden al 51.3%, su participación sobre la población total se puede apreciar mejor en el Gráfico 10: Distribución por sexo (millones), (Pro Chile , 2013)

Gráfico 10: Distribución por sexo (millones)

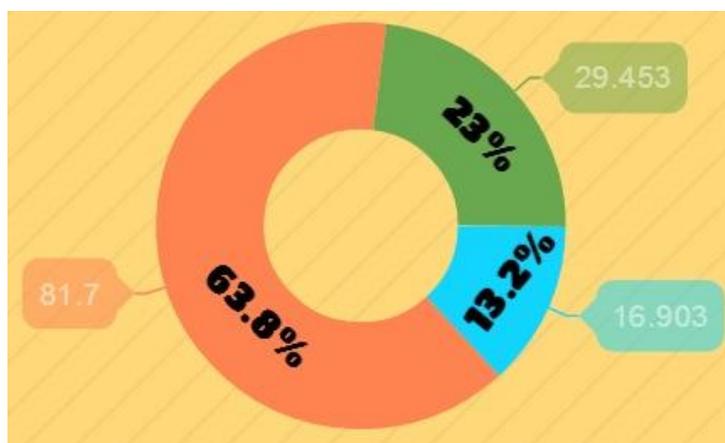


Fuente: Statics Bureau of Japan (SBJ)
Elaborado por: Los autores

Edad

Esta distribución está dada en 3 grupos: menores a 15 años con un 13.2%, entre 15 y 64 años con un 63,8%, mayores a 65 años con un 23% estos porcentajes están basados sobre la población total de Japón ver el Gráfico 11: Distribución por edades (millones) (PROECUADOR, 2012)

Gráfico 11: Distribución por edades (millones)



Fuente: Statics Bureau of Japan (SBJ)
Elaborado por: Los autores

Tasas de crecimiento

Debido a que en Japón se recoge información de censo cada 5 años, la población en el año 2010 era de 128'057.352 y en el año 2013 fue de 127'300.000 dando una tasa de crecimiento de -0,7%.

Pero aunque registre una tasa negativa de crecimiento hay ciudades que tienen una tasa positiva de crecimiento o poblacional de Japón son:

- Tokio: 4%
- Kanagawa: 2.9%
- Chiba: 2.6%

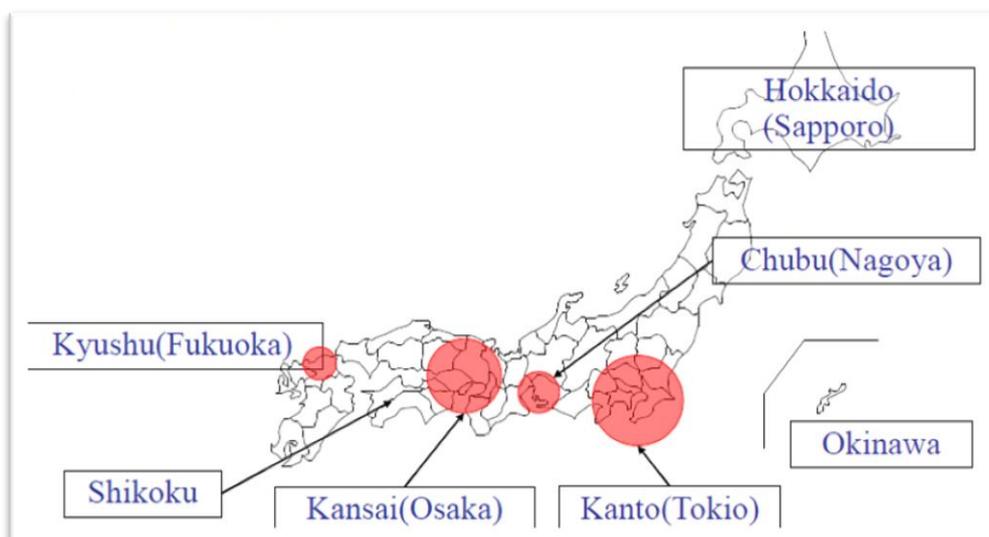
Grupos étnicos

- Los japoneses representan el 98.5 %, coreanos el 0.5 %, chino el 0.4 %, otros del 0.6 %.
- La cifra de hasta 230.000 brasileños de origen japonés emigró a Japón en los años 1990 para trabajar en industrias alguno de estos han vuelto a Brasil (2004)

Áreas geográficas

Este país tiene una concentración de su población en 3 zonas metropolitanas que son Kanto con 13.157.428, Kansai con 8.862.892 y Chubu con 2.243.564 de habitantes, así como lo muestra el Gráfico 12: Población por principales ciudades (Japan external trade organization , 2012)

Gráfico 12: Población por principales ciudades



Fuente: Japan External Trade Organization (JETRO)

4.8.3. Estadísticas y actividad económica

A este país se lo puede considerar como un puente para las negociaciones en Asia, ya que se encuentra beneficiado por: el gran flujo de comercio con naciones asiáticas, facilidades operativas, tecnología e incentivos para la inversión extranjera. Es por esto que es el país más seguro en Asia y uno de los más seguros a nivel mundial.

Los sectores económicos con mayor participación son el de servicios, manufactura, comercio, real state, los cuales tienen un porcentaje superior al 10% de participación sobre el PIB como lo podemos visualizar en la Tabla 6: Sectores Económicos de Japón.

Tabla 6: Sectores Económicos de Japón

Sector económico	Porcentaje de participación
Servicios	19,4
Manufactura	18,6
Comercio Mayorista y Minorista	14,3
Real State	12,1
Construcción	5,6
Telecomunicación	5,5
Transporte	4,9
Seguros y servicios financieros	4,9
Servicios Públicos (Agua, Luz, Gas)	1,8
Silvo Agrícola	1,2
Minería	0,1

*Fuente: Cabinet Office, PIB 2011
Elaborado por: Los autores*

PIB

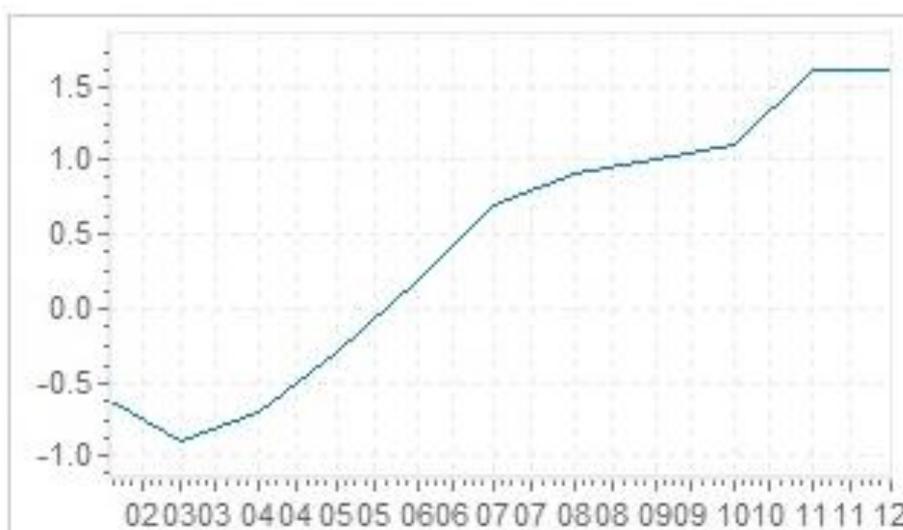
Japón tiene uno de los ingresos per cápita, más altos del mundo con un PIB total de \$5.886,6 billones a finales del año 2012 según el Economist Intelligence Unit (EIU). Las estimaciones de crecimiento del PIB para el año 2013 fueron del 1% tanto en el FMI como el EIU, pero las predicciones para este año 2014, tienen una dispersión mayor que van desde el 0,7% hasta el

2%, pero su tasa de crecimiento a mediano plazo están entre un rango de 1% a 1,5% según analistas a nivel mundial.

Inflación

La inflación está asociada al IPC (Índice de Precios al consumo). El IPC Japonés muestra la evolución de precios que han mantenido los productos y servicios que adquieren los hogares de Japón. En el Gráfico 13: Inflación 2013 de Japón, se puede visualizar que al comenzar el año se situaba en -0.4% pero al terminar el año lo hace con una inflación del 1.611%, se puede asociar que el incremento del IPC se debe en gran parte al aumento de precios en vestimenta y calzado, acercándose cada vez más a la meta impuesta por el gobierno del 2% combatiendo de esta forma la deflación.

Gráfico 13: Inflación 2013 de Japón



Fuente: Global-Rates.com, Inflación Japón

4.9. ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL

4.9.1. Política monetaria

En la reunión del Consejo de Mayo del 2012 el BOJ⁹ decidió mantener sin cambios su política monetaria, alegando que movimientos unilaterales devaluatorios de yen no tendrían efectos más allá de 3 días y podrían agravar las tensiones sobre el Euro.

Los Consejeros advirtieron que las facilidades monetarias aprobadas por el BOJ son excesivas. Según el informe publicado por el Banco de Japón, dadas las medidas adicionales que se tomaron desde abril del año 2012 los bonos gubernamentales en su poder, a finales de diciembre del año 2012, alcanzaron los 92 billones de yenes, mientras los billetes emitidos por BOJ para las mismas fechas fueron de 83 billones de yenes de modo que por primera vez, los bonos superaron a los billetes emitidos. Según las reglas internas de funcionamiento del BOJ la tenencia de bonos del gobierno no debe superar a los billetes emitidos.

4.9.2. Política fiscal

El Presupuesto para el ejercicio fiscal Abril 2012 - Marzo 2013 alcanza los 90,33 trillones de yenes (1,1 trillones de dólares) Pero el presupuesto de

⁹ BOJ: Bank of Japan

ingresos precisará la aprobación de emisiones de deuda que deberán ser aprobado por la Cámara Alta.

El desglose de gastos e ingresos se puede ver en la Tabla 7: Tabla comparativa del Presupuesto general del Estado, en el que se muestra que el presupuesto general del 2012 en comparación con el año 2011 ha disminuido, tanto en gastos como en ingreso, pero los impuestos se incrementaron como el del IVA que subió de 5% a 8%, el cual se realizó con el fin de mejorar la economía del país. (Japan external trade organization , 2012)

Tabla 7: Tabla comparativa del Presupuesto general del Estado

INGRESOS	Presupuesto 2012	Presupuesto 2011	Variación
Por Impuestos	42.346	40.927	1.419
Otros ingresos	3.743	7.186	-3.442,7
Emisiones de Deuda	44.244	44.298	-54
Total	90.333,9	92.411	-2.077,7
GASTOS			
Servicio de la Deuda	21.944	21.549	395,1
Gastos básicos	68.389	70.862	-2.472,8
Seguridad Social	26.390	28.707	-2.317,7
Transferencias locales	16.594	16.784	-190
Reservas por contingencias	910	810	100
Transferencias para reconstrucción	550,7	-	550,7
Otros	23.944,8	24.560,1	-615,3
Total	90.339,9	92.411,6	-2.007,7

Fuente: Ministerio de Finanzas de Japón

4.9.3. Análisis legal

En materia legal, a excepción del sector agrícola y el de servicios públicos básicos, todos los proyectos de inversión extranjera se encuentran liberalizados, y el único trámite en el que hay que incurrir es una notificación previa o a posteriori.

Ambas notificaciones deberán ser presentadas al Banco de Japón. La mayoría de proyectos se solicita la notificación a posteriori, aunque la notificación previa aplica para poder determinar si la inversión que se va a realizar en Japón, representa una amenaza para la estabilidad nacional o se encuentra restringido por el país. Las notificaciones a posteriori deberán ser presentadas dentro de los 15 días siguientes a la inversión, mientras que la previa deberá ser efectuada con 90 días de antelación a la propuesta de inversión.

En la actualidad, el Código de comercio se ha endurecido un poco. Esta situación se da respecto al hecho que se ha estado dando adquisiciones de empresas japonesas por inversores extranjeros, con lo cual los criterios de interpretación para la legislación en esta materia y fallos tribunales han estado cambiando. A su vez los tribunales japoneses han impulsado medidas de protección frente a las posibles adquisiciones por parte de extranjeros. (Iberglobal, 2012)

CONCLUSIONES DETERMINANTES SOBRE EL ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL DE JAPÓN

CAPITULO 4		
CODIGO: E: EMPRESA I: INDUSTRIA	DESCRIPCION	TIPIFICACION
4 - I1	Décimo país más poblado del mundo	Oportunidad
4 - I2	Estabilidad en negociaciones con Japón	Oportunidad
4 - I3	Ingreso por familia es superior al promedio de la OCDE	Oportunidad
4 - I4	Grandes exigencias del consumidor Japonés.	Amenaza
4 - I5	La versatilidad en sus preferencias de alimentos.	Amenaza
4 - I6	El 99% de la población emplea el idioma japonés	Amenaza

CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se aborda todo lo concerniente a la investigación de mercado realizada para este estudio, la cual permite obtener información de notable importancia mediante la recopilación de datos específicos que luego serán utilizados para el desarrollo de las estrategias.

En esta parte se analizan cuáles son las preferencias que tienen en Japón en cuanto a consumo, los procedimientos necesarios para la pesca y cultivo de anguila. También se pretende determinar el nivel al que se encuentra el Ecuador en cuanto a la pesca y exportación de la anguila, y el impacto que tendría el impulsar este tipo de productos en la industria ecuatoriana.

A continuación se procede a analizar toda la información secundaria, la cual permite conocer la situación de la anguila en Japón, frecuencia e importaciones de la anguila por los japoneses.

Finalmente se presentarán los resultados de la investigación primaria, la cual se obtuvo mediante las entrevistas a expertos realizadas a profesionales de la industria.

5.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado comprende la Identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación, solución de problemas y oportunidades de marketing. (Naresh & Malotra, 2008)

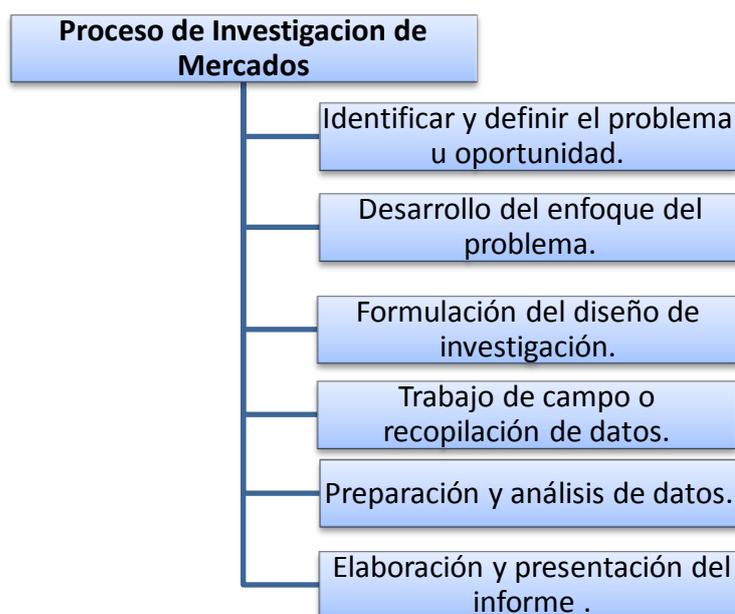
Rafael Muñís Gonzales en su libro Marketing en el Siglo XXI define a la investigación de mercado como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

Mediante la investigación de mercados se busca reunir y analizar la información relevante para poder tener un panorama más claro en cuanto a las estrategias de marketing a implementar. La investigación acerca de las preferencias de la anguila en el mercado japonés, sus exigencias y requerimientos, así como la actualidad de la pesca de anguila en el Ecuador.

5.2. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión.

Gráfico 14: Proceso de Investigación de mercados



Fuente: Investigación de Mercados de Naresh, Quinta edición, 2008.

Para la elaboración de la investigación de mercados se seguirán los seis pasos que se detallan en el libro de Naresh Investigación de mercados, se lo puede ver en el Gráfico 14: Proceso de Investigación de mercados

comenzando con la identificación del problema u oportunidad, el enfoque del problema, el diseño de la investigación, recopilación de datos y análisis de los mismos y la presentación de conclusiones. A continuación se detallan los pasos a seguir:

5.2.1. Identificación del problema

La principal problemática de este estudio es la de determinar si el producto anguila ahumada tendrá oportunidades de comercialización en el mercado japonés. Por esto se procede mediante esta investigación a recolectar información de expertos, además de analizar información secundaria que permita conocer los procesos involucrados, así como también preferencias del mercado objetivo en cuanto al producto.

5.2.2. Desarrollo del enfoque del problema

El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita.

Para esto es importante determinar los objetivos de la investigación los cuales se detallan a continuación.

Objetivo general

- Identificar las oportunidades de comercialización que puede tener el producto anguila ahumada en el mercado japonés.

Objetivos específicos

- Identificar qué nivel de demanda tiene la anguila en el mercado japonés
- Conocer y obtener información de empresas que exporten anguila desde Ecuador hacia Japón
- Analizar los competidores que comercializan la anguila en Japón.
- Conocer el rango de precios de la anguila ahumada del mercado japonés

5.2.3. Formulación del diseño de la investigación

En este estudio se llevará a cabo la investigación cualitativa. Taylor y Bogdan (1986) definen a la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

Existen varios métodos de investigación que pueden ser implementados, de los cuales se seleccionó la investigación exploratoria, mediante la ejecución de entrevistas a profundidad. Y de la investigación descriptiva se utilizó información secundaria que permitirá obtener resultados más precisos de la investigación.

En el Gráfico 15: Tipos de investigación, podemos observar los distintos tipos de investigación que existen a la hora de realizar una investigación de mercados y las opciones que fueron tomadas para recolectar la información relacionada al proyecto. El principal método de investigación que se utilizó fue el de las entrevistas, que permitió conocer la perspectiva actual del Ecuador en este mercado.

Gráfico 15: Tipos de investigación



Fuente: Adaptado del libro de Investigación de Mercados de Naresh 5ta edición.

Investigación exploratoria: Mediante esta se podrá proporcionar información que permita una mejor comprensión del problema que se está investigando, de tal manera que se pueda desarrollar un mejor enfoque.

Entrevistas a profundidad: La principal ventaja de esta técnica de investigación es que se indaga al sujeto de manera individual, lo cual permite captar en mayor proporción su subjetividad, que muchas veces resulta difícil de obtener en técnicas grupales donde generalmente es absorbida por el grupo.

Investigación descriptiva: Nos proporcionara información necesaria para determinar las características o funciones del mercado objetivo. Conocer los requerimientos del mercado que permitan el desarrollo de estrategias que retribuyan todos los requerimientos.

Análisis de datos secundarios: En este punto se analizará la información existente, como estudios previos, libros, documentos, sitios web, que permitan tener un panorama más claro del estudio, para poder aplicar las estrategias adecuadas. El análisis de la información secundaria está ligado a los objetivos propuestos en la siguiente tabla:

Tabla 8: Objetivos propuestos para evaluar las técnicas de investigación

N°	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	ENTREVISTA	DATOS SECUNDARIOS
1	Conocer las etapas que forman parte del proceso de exportación del producto		X
2	Establecer las certificaciones necesarias requeridas para la exportación del producto a mercados internacionales.		X
3	Determinar el consumo y situación actual del mercado Japonés referente a la anguila.		X
4	Determinar requerimientos mínimos de calidad necesarios para el producto en el mercado internacional.	X	
5	Conocer a profundidad los procedimientos que involucran el tratamiento de la anguila	X	
6	Conocer la situación actual que vive el sector de la anguila en el Ecuador	X	

Fuente: Los autores.

Mediante la aplicación de estos métodos de investigación, se obtendrá la información requerida para poder cumplir los objetivos planteados en la Tabla 8: Objetivos propuestos para evaluar las técnicas de investigación.

Fuentes de investigación

Información secundaria: Según Naresh las fuentes de información secundaria sirven como base y constituyen a su vez la fuente de información menos

costosa y también la de más fácil acceso para la investigación de mercados.

Los datos que se analizarán en esta investigación son:

- Bibliotecas, libros
- Informes ministeriales
- Estudios previos
- Publicaciones

Información Primaria: La información primaria es la que se reúne con el propósito específico de recopilar la información necesaria para el tema que se aborda. Su ventaja radica en la relevancia y confiabilidad de los datos obtenidos, con la desventaja de ser costosa y prolongada (Malhotra, 2008).

Para esto se utilizará:

- Entrevistas a profundidad

5.2.4. Recopilación de información

Entrevistas a profundidad

Este tipo de entrevista es personal, por tanto no se maneja de manera tan estructurada y es directa. Existe libre interacción al momento de desarrollarla para que el entrevistado exprese sus ideas y opiniones acerca del tema de estudio.

PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

La Tabla 9: Perfil de los entrevistados, muestra los expertos en el área que brindarán a esta investigación sus opiniones y conocimientos, proporcionando importante información y valor a la investigación.

Tabla 9: Perfil de los entrevistados

			
NOMBRE	DAVID CHICAIZA	JUAN CORREIA	FERNANDA HURTADO
TITULO	Biólogo	Armador pesquero	Msc. en Ciencias del Mar
EMPRESA	Instituto Nacional de Pesca	Camarones del mar.	Instituto Nacional de Pesca
CARGO	Investigador pesquero, Biólogo de la universidad de Guayaquil, labora para el sector pesquero en el proyecto anguila y proyecto camarón	Gerente de Operaciones de la empresa, ex presidente de la asociación ecuatoriana de armadores de barcos pesqueros-camaroneros	Responsable de calidad y técnica del laboratorio de análisis químico micro orgánico de alimentos pesqueros, es decir del proceso técnico que se encarga de hacerle un control sanitario a todos los productos de exportación.

Fuente: Investigación de mercados.

5.2.5. Preparación y análisis de datos

El análisis de esta información proviene de las entrevistas realizadas a las personas que forman parte de este sector en el Ecuador. Las preguntas efectuadas a los entrevistados constan en el ANEXO II: ENTREVISTA.

La anguila en el ecuador

La anguila surge en el Ecuador en 2004 como una alternativa para dejar descansar al recurso camarón, la falta de control y de apoyo a este recurso hace que los costos de inversión sean mucho más altos que las ganancias, debido a que se necesitaba personal de origen peruano para la enseñanza de pesca y corte de la anguila porque ellos tenían mayor experiencia.

En el 2012 se vuelve a apoyar la pesca de la anguila como una alternativa de la pesca de arrastre prohibida en el 2012. Incluso actualmente existe un acuerdo ministerial de la pesquería de anguila emitido en el mes de diciembre del 2013. Este acuerdo fue motivado por la empresa entrevistada, "Camarones del Mar".

El objetivo de este acuerdo es para que se tenga un control sobre la anguila ya que tiene un ciclo de vida de 15 a 20 años, y cuando un recurso tiene un ciclo de vida de tantos años se debe cuidar, porque un mal enfoque pesquero, una mala política pesquera, puede terminar con el recurso. En

este acuerdo se estableció: un máximo 10 barcos que puedan pescar, tallas mínimas de capturas, vedas y un programa de observadores a bordo. Actualmente ellos poseen 4 embarcaciones pesqueras que pescan anguila.

En Ecuador solo se pesca la anguila no se la cría, la especie de la anguila capturada en costas ecuatorianas es la *Ophichthus Remiger* la cual es una anguila de mar y un símil de la japónica, todo su ciclo de vida es en el mar a diferencia de países asiáticos o Europeos donde se las cultiva en ríos. La anguila aún se encuentra en estudio, pero existen datos que ya son de conocimiento público como el tamaño mínimo de captura que es de 40 cm. Y sus volúmenes promedios de pesca en el plan piloto de anguila son de 233860 kg.

Estándares de calidad

Cuando se comenzó a exportar la anguila surgió el problema, de que la poca anguila que Ecuador exportaba era de muy mala calidad. Al comercializar esta anguila ecuatoriana, nadie quería comprar, nadie confiaba en que sea un buen producto porque el producto era malo.

Desde entonces las empresas se han esforzado por enviar el mejor producto que se pueda tener, abriendo de esta manera un mercado de la anguila en Ecuador por calidad, lo que permite competir en mercados internacionales.

Por esta razón actualmente se puede competir por calidad, pero se tiene una desventaja, el volumen de exportación de anguila es bajo en comparación con otros países.

Actualmente el sector pesquero aporta a la economía del país ubicándose en el tercer rubro más importante de Ecuador y en cuanto a competitividad en mercados internacionales, en lo que a calidad se refiere, no tiene nada que envidiarle a ningún producto extranjero porque cumple con estándares de calidad europeos que son los más exigentes del mundo.

El requerimiento mínimo de calidad para la exportación es tener registro en el INP¹⁰ para poder cumplir con el monitoreo y control de todo el proceso de pesca que garantice un producto de calidad desde que es pescado en el mar hasta que es entregado a su comprador en un país extranjero. Se puede tomar una ventaja al obtener certificaciones y sellos internacionales del país destino de la exportación que garanticen una pesca segura y responsable lo cual vuelve más atractivo el producto.

Competitividad en Ecuador

En el país se da la pesca ilegal de muchas especies y, entre ellas la anguila. Esto genera una competencia desleal. Mientras existen empresas que deben

¹⁰ INP: Instituto Nacional de Pesca

incurrir en costos para dar cumplimiento a todas las normas que implica esta regulación, hay otras personas que pescan de manera ilegal. Al no cumplir con esas normas disminuyen sus costos y pueden ofertar a precios bajos, esta acción conocida como dumping daña el mercado, porque los clientes no tienen conocimiento que estas empresas no tiene costos el mismo nivel de costos porque pescan ilegalmente y pese al control que emplea el gobierno en el sector, se dan estas anomalías.

Empresas exportadoras de anguila

En el análisis de la industria japonesa que se encuentra en el capítulo 3 de esta tesis se puede observar en la Tabla 2: Empresas exportadoras de Anguilas de las que se muestra que MARMOTESAN S.A. y ECUAEXPORTFOODS S.A. son las empresas exportadoras según el Banco Central del Ecuador adicionando a estas CAMARONES DEL MAR S.A. que recientemente se encuentra comercializando hacia Japón, y empresa a la cual se le realizó una entrevista, esta tiene una buena participación de mercado pero aún no exporta grandes volúmenes como lo hace MAROMOTESAN S.A.

En la Tabla 10: Marcas de anguilas ahumadas japonesas se puede ver las marcas de anguilas japonesas que se comercializan en Japón, estas marcas

venden en presentaciones de plástico, metal, madera, entre otros con precios y presentaciones distintas.

Tabla 10: Marcas de anguilas ahumadas japonesas

1	Hamanaco
2	Unagi kabayaki
3	Sanma kabayaki
4	Rakuten
5	Seijo ishii anguila tesho

Fuente: Jetro

Rango de precios

Los precios de las marcas observadas en la Tabla 10: Marcas de anguilas ahumadas japonesas varían dependiendo de su peso y el material del que está elaborado el envase, buscando estandarizar los precios se estableció una presentación de 1 kilogramo. En la que estos oscilan entre 4613 y 7176 yenes, los cuales convertidos a dólares americanos representan \$45 y \$70 respectivamente.

Preferencia de anguila en Japón

En Japón existe preferencia por las anguilas pequeñas. El motivo es porque la anguila es un pescado, no es una culebra. A medida que es más grande tiene mayor cantidad de espinas, por eso es que las anguilas pequeñas y

medias tienen menos espinas y su manejo es más fácil para lo que se realiza en el mercado.

Cuando la anguila es más grande, las espinas se sienten y ese es el problema. A nivel de mercado se tiene que ubicar un producto que normalmente no se da en anguilas, debido a que Perú si comercializa anguilas pequeñas, a Japón le interesa lo que el mercado demanda, ya que lo ven desde el punto de vista comercial, Ecuador no oferta solamente anguilas pequeñas debido a que colapsaría el recurso como está ocurriendo con Perú. La perspectiva de estos expertos acerca del producto anguila ahumada, la cual han consumido, es de un excelente producto de muy buen sabor y que tiene gran aceptación a nivel internacional, pero que las preferencias en Japón son distintas ya que prefieren las anguilas de menor tamaño.

Tendencia del mercado de la anguila ecuatoriana

Actualmente la anguila ecuatoriana es conocida por su calidad pero no a nivel global, mucho depende también de la gestión que se realice como país para promocionar el producto y abrir mercado en los mismos países China, Japón, Corea así como se habla del atún, camarón, pesca blanca, banano, hablar que hay producción de anguila ecuatoriana que es un producto nuevo igual que la merluza por ejemplo.

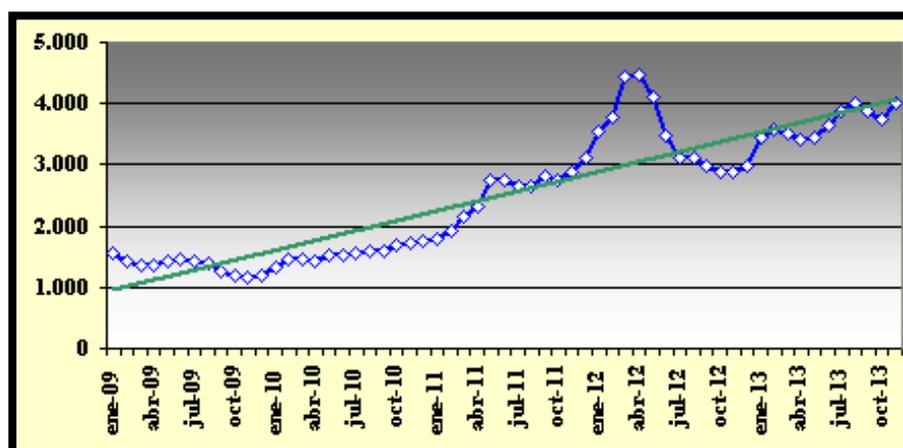
Ahora no se tiene un volumen importante como el de Perú. Debido a que no podemos satisfacer a todos porque nuestro volumen es pequeño, y debe mantenerse así con volúmenes manejables, para que pueda ser sustentable.

5.2.6. Análisis de la información secundaria

FIS por su siglas en inglés (Fish Information & Services), es reconocida a nivel mundial como estándar de información de la industria de la pesca en internet.

A enero del 2014, la información más actualizada del mercado de la anguila en Japón obtuvo como resultado los siguientes análisis que se derivan de la información que existe de la Aduana de Japón. El informe está enfocado a las capturas y cosechas de anguila viva y anguila japónica. Temas como las importaciones, precios y cosechas se tratan a continuación.

Gráfico 16: Precio medio en aduana de Japón de anguilas vivas en JPY/kg



Fuente: FIS

El Gráfico 16: Precio medio en aduana de Japón de anguilas vivas en JPY/kg sitúa al precio de la anguila viva en el mes de noviembre del 2013 en JPY 4013/kg (US\$ 38.95), ¹¹ el cual según datos de la aduana de Japón fue un 7% superior en relación al precio del mes anterior y un 40% en relación a noviembre del 2012.

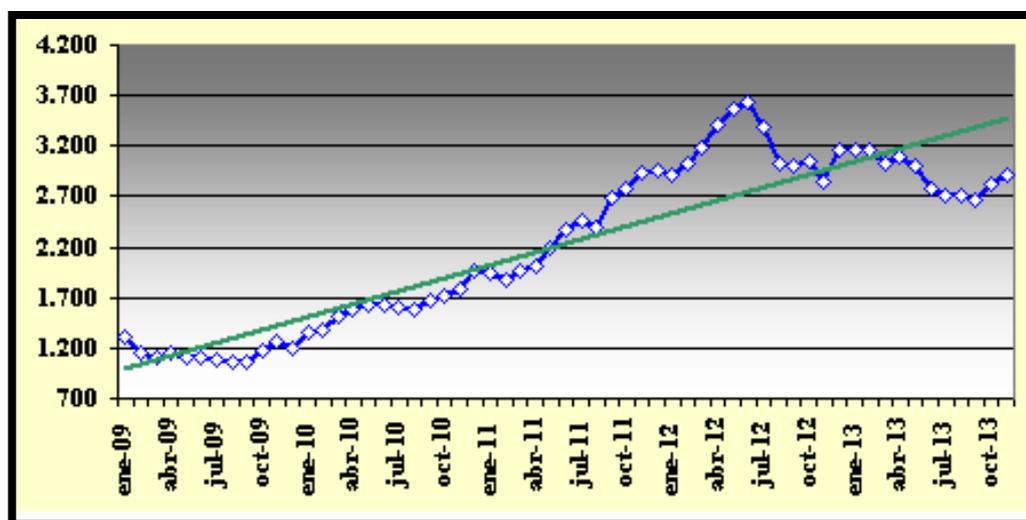
El precio promedio de la anguila viva durante los once primeros meses del 2013 fue de JPY 3710 (US\$ 36), que sigue siendo superior al precio del 2012, específicamente un 5% superior.

La tendencia de los últimos 5 años proyectada en el gráfico 16 demuestra el incremento del precio de la anguila, que en países como los europeos son considerados un bien de lujo y en Asia puede llegar a convertirse en producto de primera necesidad.

Una razón muy válida del incremento del precio es debido a la sobreexplotación del recurso, ligado a una falta de regulación del mismo que han llevado a que tanto en ciertos países de Europa como en Asia se pueda producir una extinción de la especie, por esto razón están comenzando a tomar las medidas necesarias para regular estos mercados.

¹¹ El tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el yen japonés al 28/01/14 es:
\$1 dólar estadounidense = 103,029054 yenes japoneses (JPY)

Gráfico 17: Precio medio en aduanas de Japón de anguilas preparadas



Fuente: FIS

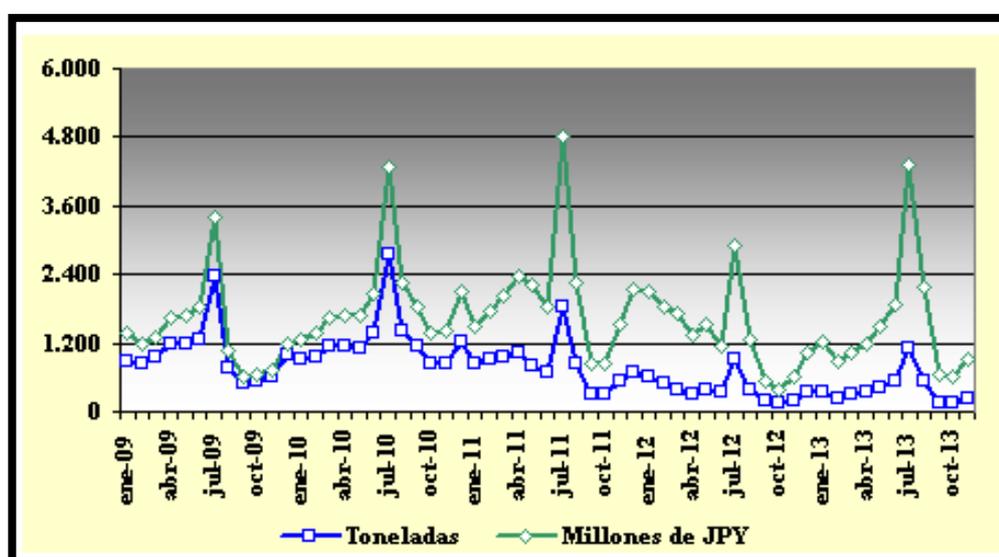
A noviembre de 2013 el Gráfico 17: Precio medio en aduanas de Japón de anguilas preparadas, muestra que las anguilas preparadas alcanzaron un precio medio en las aduanas de Japón de JPY 2907/kg (US\$ 28.21), que si bien es cierto es un 2% superior al mes de noviembre del 2012, el precio de las anguilas preparadas ha caído un 9% correspondientes al año 2012. El precio promedio del 2013 se situó en JPY 2938 (US\$ 28.51).

Importaciones de anguilas vivas de Japón

La anguila viva para el mes de noviembre de 2013 reportó un total de importación de 225 toneladas por JPY 903 millones (US\$ 8.76 millones), que claramente es un aumento del 9% en volumen con respecto al mes del año pasado pero, la gran diferencia es que el precio se incrementó en un 52% en valor según las cifras publicadas por la aduana.

Cabe recalcar que a pesar de que en los últimos 5 años ha disminuido las importaciones, por razones como la sobrepesca, el peligro de extinción y la protección del mismo, el precio se ha mantenido e incluso ha ido subiendo de una manera superior al volumen de importación como se puede observar en el Gráfico 18: Importaciones de anguilas vivas.

Gráfico 18: Importaciones de anguilas vivas en Japón



Fuente: FIS

La Tabla 11: Importaciones de anguilas vivas en Japón, muestra que las importaciones de Japón provienen principalmente de China y Taiwán. Del total de importaciones correspondientes a los primeros meses del 2013, las importaciones provenientes de China representan el 78.71% con respecto al total de las importaciones, el 18.78% corresponde a Taiwán y un 2.51% corresponde a otros países.

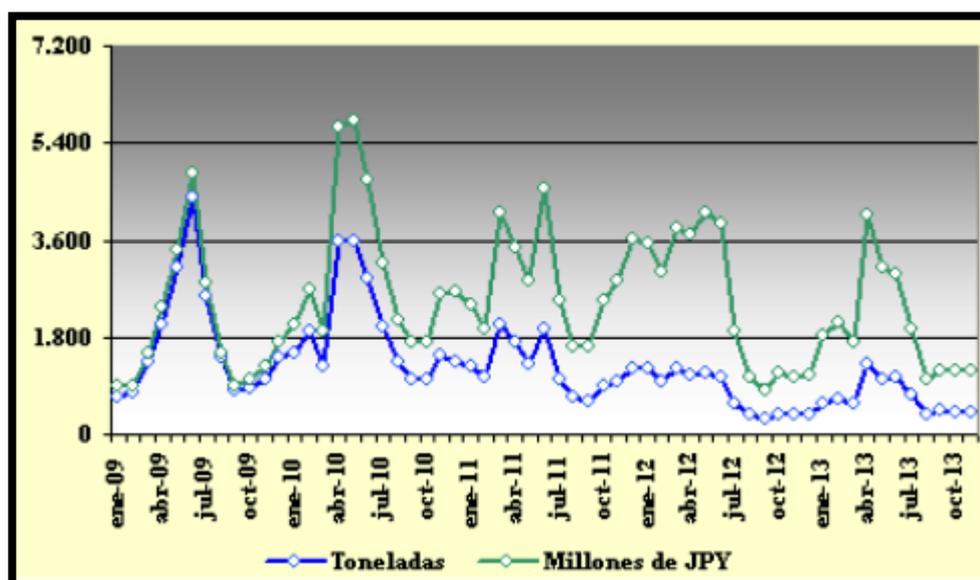
Tabla 11: Importaciones de anguilas vivas en Japón

Origen	ene-nov 2013		ene- nov 2012		Var. % Vol.	Var. % Valor
	Volumen (Ton)	Valor (Millones JPY)	Volumen (Ton)	Valor (Millones JPY)		
China	3.471	13.082	2.884	10.418	+20%	+26%
Taiwán	828	2.978	1.327	4.559	-38%	-35%
Otros	111	300	115	368	-3%	-18%
Total	4.410	16.360	4.326	15.345	+2%	+7%

Fuente: FIS

El Gráfico 19: Importaciones de anguilas preparadas a Japón, ha tenido en los últimos cinco años una disminución en cuanto a la cantidad importada por Japón, aunque el precio ha estado fluctuando y se ha mantenido por encima de las cantidades importadas. La disminución de estas cantidades puede derivarse a la disminución de pesca a nivel mundial de la anguila a causa de su sobrepesca.

Gráfico 19: Importaciones de anguilas preparadas en Japón



Fuente: FIS

5.2.7. Segmentos y preferencias del consumidor Japonés.

El proceso de segmentación es una de las partes más importantes en el estudio de esta investigación debido a que permitirá conocer quiénes serán los clientes del producto, cuales son las necesidades y gustos que se ajustan al producto que se quiere vender. La determinación del mercado objetivo y como se abordará dicho público constituyen pasos elementales para desarrollar la estrategia de marketing.

Según datos del Banco Mundial Japón posee una población de 127.5 millones de habitantes, existe una incrementada diferencia de ingresos lo cual genera una alta diversificación de la demanda. Existe en la población una marcada tendencia a la conciencia medioambiental generando un alto consumo de eco-productos. Gran parte de la población japonesa está conformada por Baby Boomers (generación de pensionados), esto debido al bajo índice de natalidad y el progresivo envejecimiento de la población.

En primer lugar, Japón es una economía influenciada por el estilo y la imagen. En tal sentido, el consumidor japonés invierte fuertes sumas de dinero en salud.

En el caso de productos alimenticios, el consumidor japonés presenta dos características: en primer lugar la base de la comida japonesa se basa en

productos del mar y vegetales y en segundo lugar tienen preferencia por alimentos frescos y empacados de manera cuidadosa. Asimismo, es consciente de los efectos sobre la salud y el uso excesivo de productos químicos, por lo que se ha incrementado la demanda de productos orgánicos.

La cultura japonesa es muy sensible en cuanto a frescura de productos, lugar de origen, formato de empaque y marcas de alimentos. En Japón los consumidores están dispuestos a pagar un alto precio por productos que contengan valor agregado, ya sean en cuestiones sanitarias o en procesos.

El lugar de mayor frecuencia y preferido por los consumidores japoneses para la obtención de productos son los supermercados, los consumidores se dirigen a supermercados todos los días para comprar productos frescos. El consumidor japonés se basa mucho en la información acerca del producto como base para la decisión de compra. Es muy exigente en cuanto a calidad, forma, peso, color, tamaño del producto y en la rectitud del etiquetado. El precio es de gran importancia al momento de la decisión de compra.

En relación al sabor de producto, los japoneses prefieren sabores más suaves que los estándares occidentales, Alimentos menos salados, dulces, ácidos, picantes, amargos. El mercado nipón es un mercado maduro, en el

cual el consumidor quiere siempre probar algo nuevo, y por lo general se cansa rápidamente. Esto da como resultado alta rotación de los productos en las tiendas de conveniencia.

Los japoneses buscan continuamente llevar una vida sana, la salud es un tema de suma importancia para los consumidores. A esto se suma además la preocupación por el cuidado del medio ambiente. Los productos bajos en grasas, azúcares, sal y calorías; así como los productos orgánicos se encuentran entre los más populares en el mercado japonés. Se prefiere el consumo de productos preparados o listos para comer. En cuanto a sabores en el Norte donde el clima es más frío se consume más sal y cítricos. En Kanto se consume más carne de cerdo, frutas y leche. En Kansai se prefiere el consumo de carne de res y postres. En el Sur donde el clima es subtropical se prefieren alimentos más dulces y con especias. (JETRO, 2012)

5.2.8. Acuerdo ministerial – subsecretaría de recursos pesqueros

El gobierno ecuatoriano mediante Acuerdo Ministerial N° 425, expedido el 05 de octubre de 2012, decidió prohibir el 15 de diciembre de 2012 la actividad pesquera de recursos bioacuáticos mediante la pesca de arrastre industrial.

El estado ecuatoriano con el objetivo de minimizar el impacto socio económico que este pudiera producir por la eliminación de la flota de arrastre

que captura camarón, emplea un plan piloto del recurso anguila (*Ophichthus Remiger*), el cual se debe realizar con palangre de fondo con nasas y fuera de las ocho millas.

El 07 de noviembre de 2013, en la ciudad de San Pablo de Manta, el subsecretario de recursos pesqueros firma el acuerdo 425 que indica lo siguiente:

Autorizar a 10 embarcaciones industriales con palangre de fondo a capturar el recurso de la anguila. Se establece un periodo de veda correspondiente entre el primero y el treinta y uno de julio y de octubre de cada año a partir del año 2014. Exige a su vez medidas de seguridad y de prevención para la conservación de la especie. (Pesqueros, 2013)

5.3. CONCLUSIONES DETERMINANTES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

CAPITULO 5		
CODIGO: E: EMPRESA I: INDUSTRIA	DESCRIPCION	TIIFICACION
5 - I1	Apoyo del gobierno para incentivar la pesca de anguila	Oportunidad
5 - E2	La calidad de la anguila ecuatoriana es excelente	Oportunidad
5 - I3	Importaciones de anguilas en Japón son constantes	Oportunidad
5 - I4	Mercado ecuatoriano con poca experiencia	Amenaza
5 - I5	Competencia desleal e ilegal por parte de empresas informales	Amenaza
5 - I6	Desventaja comercial contra grandes competidores vecinos como Perú	Amenaza
5 - I7	Precios variables dependiendo de la presentación	Amenaza
5 - I8	Disminución de pesca	Amenaza
5 - I9	Productos ahumados de pescados sustitutos como salmón y caballa	Amenaza

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y MARKETING INTERNACIONAL

Este capítulo conforma lo que es el análisis estratégico y el marketing internacional del producto, en el cual se incluirá la logística de la anguila ahumada. Se analizará el FODA, la matriz FOFADODA, y el análisis IFE y EFE que permita conocer la situación actual de la empresa y el tipo de estrategia que es apropiada para la misma mediante la matriz de Mckinsey.

Se realizará el respectivo análisis de competitividad de Porter, en el que se estudian el poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de nuevos entrantes, rivalidad entre competidores y amenazas de productos sustitutos.

La segmentación, las estrategias de posicionamiento, crecimiento y competitividad forman parte de este capítulo. El objetivo es poder elaborar un marketing internacional acorde a las estrategias y a la situación actual del mercado. El capítulo culmina con el análisis de las 4 variables del marketing mix o 4 "P", que son producto, precio, plaza y promoción.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO ENFOCADO AL MERCADO

OBJETIVO

6.1. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Analizar la situación actual de la empresa en el mercado
- Identificar las fortalezas y debilidades de NATLUK S.A.
- Identificar las oportunidades y amenazas del mercado japonés
- Desarrollar estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para reforzar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas. Logrando con esto crear ventajas competitivas.
- Identificar el segmento del mercado al que estará dirigido la anguila ahumada.
- Determinar la cuota del mercado potencial de la anguila ahumada en el mercado japonés

6.2. SEGMENTACION

6.2.1. Macro segmentación

Este proceso sirve para definir el campo en el que realizará sus actividades la empresa e identificar los factores claves que se necesita controlar para poder consolidarse en los mercados donde se desea competir. Existen necesidades a las cuales debe responder el producto, las cuales se detallan

a continuación y son más conocidas como las funciones del producto (Lambin, 1995)

¿A quién satisfacer?

El mercado seleccionado para la exportación del producto anguila ahumada es Japón, específicamente la ciudad de Kanto (Tokio). Esta elección es basada en que el país tiene una concentración de su población en esta zona metropolitana con una población de 13.157.428 habitantes, sumada a los hábitos alimenticios del japonés y el consumo de anguila en Japón.

Se tomará en cuenta hombres y mujeres, cuyo rango de edades del mercado objetivo se sitúa entre 15 y 64 años, el cual da como resultado una población de 8.394.439 habitantes.

La siguiente variable a tomar en cuenta es la clase social. Hemos enfocado este producto a la clase social alta, ya que nos vamos a especializar en el mercado, el cual corresponde el 20% de la población de Japón, con lo cual queda un mercado objetivo de 1.678.887 habitantes.

El estilo de vida de estas personas, serán de aquellas que cuiden su salud y mantengan buenos hábitos nutricionales, con la mentalidad dispuesta a probar productos de nuevas marcas, que otorguen beneficios al consumidor.

¿Qué satisfacer?

En Japón el consumo de la anguila ahumada supera a su producción local, por lo tanto este país debe importarla para poder cubrir su demanda, es por este motivo que se ofertará la anguila ahumada ecuatoriana en Japón para poder satisfacer su demanda.

¿Cómo satisfacer?

Colocando a disposición un producto de calidad, saludable acorde a los gustos y las preferencias del mercado objetivo, en este caso la anguila con el valor agregado de ser ahumada

6.2.2. Micro segmentación

Esta segmentación aplica las respuestas a las interrogantes que se analizaron en la macro segmentación ¿Qué, a quien y como satisfacer?, con el fin de analizar las necesidades del interior del mercado objetivo que se estableció en el mercado objetivo (Lambin).

Beneficios de la anguila ahumada:

- Nutritivo
- Sabroso
- Excelente calidad

6.3. POSICIONAMIENTO

Para un proyecto es importante determinar el posicionamiento que se puede aplicar en el mercado objetivo, ya que de esto depende el éxito que este tendrá el producto en un mercado, en este caso el mercado japonés. Se aplicara posicionamiento técnico y publicitario.

6.3.1. Posicionamiento Técnico:

Dirigir el marketing de la anguila ahumada al mercado objetivo en Japón.

6.3.2. Posicionamiento Publicitario:

Se utilizará la estrategia Below the Line (BTL) o bajo la línea en español, en la cual no se utilizara medios de comunicación masivos, sino más bien con publicidad enfocada al mercado objetivo como correo directo, eventos promocionales, Merchandising (actividades en el punto de venta), mailing, etc. con el fin de reducir costos publicitarios y en la que se puede recibir una retroalimentación en menor tiempo que con una publicidad masiva (Above the line - ATL).

La cercanía con el público y el grado de impacto que se puede lograr con una estrategia BTL es mayor que la de ATL.

6.3.3. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se aplicará para este proyecto será la de diferenciación, debido a que ésta otorga una mayor participación al resaltar los atributos del producto, lo cual marcará una diferencia con respecto a los demás productos del mercado.

6.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Esta matriz también es conocida como la matriz de crecimiento-participación, la cual se utiliza con el fin de analizar la posición estratégica de un producto en un mercado específico, ubicándolo dentro de un cuadrante el cual determinará si se debe invertir, desinvertir o abandonar. (Henderson, 1973)

La matriz está dividida en cuatro cuadrantes que son considerados como: Estrella, Interrogante, Vaca Lechera o Perro. Cada cuadrante en que se encaja un producto, se lo realiza tomando en cuenta los siguientes criterios:

- La tasa de crecimiento
- La participación relativa en el mercado.

Cada clasificación de esta matriz tiene un significado distinto, de acuerdo a la siguiente explicación:

El producto estrella, es aquel que representa una gran participación del mercado y una alta tasa de crecimiento. Este tipo de productos lo más recomendable es potenciar al máximo hasta que se vuelva maduro.

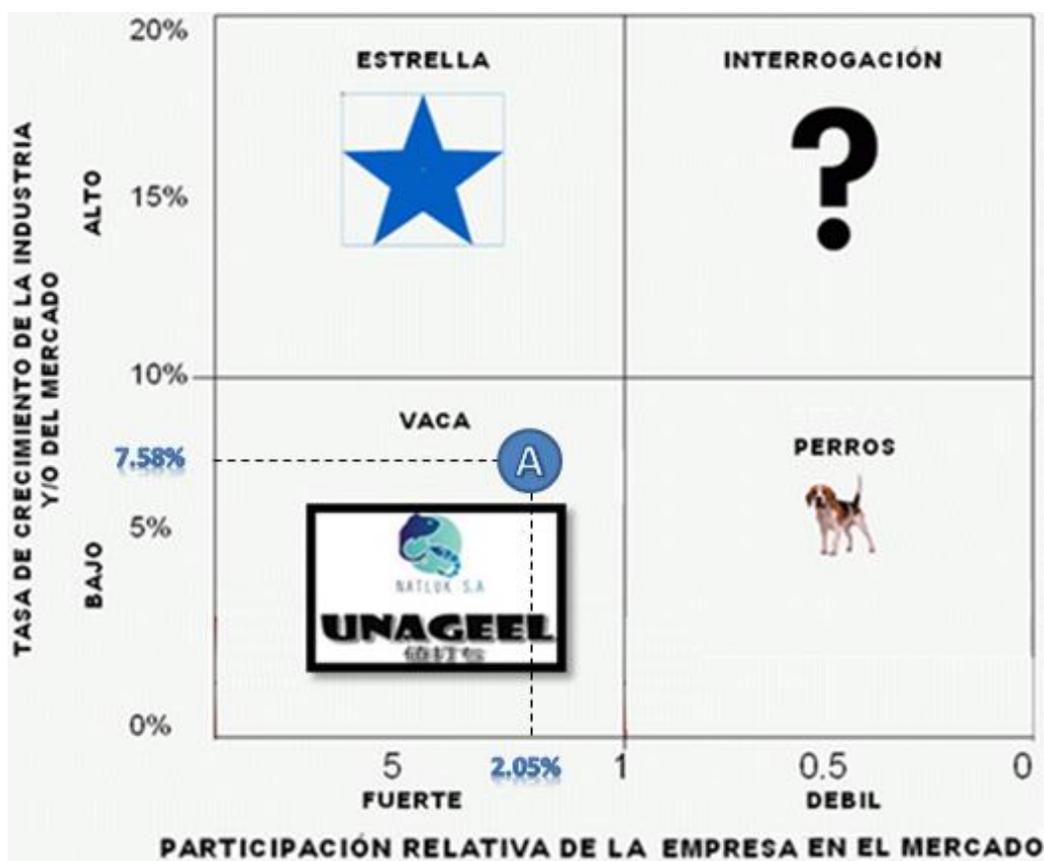
El Interrogante, se caracteriza por ser un producto de gran crecimiento y poca participación en el mercado, lo que requiere de un plan estratégico que permita desplazar el producto a estrella.

La vaca, es aquel producto que posee una alta participación en el mercado, pero la tasa de crecimiento es baja. Este tipo de producto permite a una empresa obtener flujo de efectivo que pueda ser usado para crear un producto estrella.

El Producto perro es definitivamente aquel que se encuentra en su última etapa de vida. La participación del mercado de este producto es baja y no existe crecimiento en el mismo. Es aconsejable sacar este tipo de productos del portafolio de la empresa una vez que han sido identificados.

En el Gráfico 20: Matriz BCG, se muestra el análisis de la anguila que exporta Natluk, en relación a las exportaciones del mercado ecuatoriano de anguilas.

Gráfico 20: Matriz BCG



Elaborado por: Los autores

El producto se ha ubicado en el cuadrante vaca debido a que la tasa de crecimiento de las exportaciones de este sector ha sido del 7,58% según informa el departamento de Inteligencia Comercial e Inversiones de Proecuador, en su publicación del análisis del Sector Pesca del año 2013.

Las exportaciones del año 2013 de Natluk S.A. fueron de 217 toneladas de anguila mientras que el total de exportaciones de Ecuador durante el 2013

fue de 371 toneladas de anguila como se muestra en la Tabla 12: Empresas exportadoras de anguila en el Ecuador.

Tabla 12: Empresas exportadoras de anguila en el Ecuador.

RUC	RAZON SOCIAL	EXPORTACION DE ANGUILAS EN TONELADAS DEL AÑO 2013
0992142022001	PACFISH S.A.	01.14
1391775857001	GUIGAL S.A.	26.41
0402087639001	ARTEAGA HERNANDEZ JORGE ANDRES	105.61
0992327243001	ECUAEXPORFOODS S.A.	21.00
0992248033001	NATLUK S.A.	217.00
	TOTALES:	371.15

Fuente: Senae

Para obtener la participación relativa de Natluk en el mercado ecuatoriano se divide la cuota de mercado de Natluk S.A. para la cuota de mercado del principal competidor o las unidades vendidas de la empresa frente a las unidades vendidas del competidor. Quedando como participación relativa de Natluk 2,05% (217 toneladas de Natluk /105 toneladas del principal competidor = 2.05)

Al unir en el eje de las coordenadas el valor de la tasa de crecimiento del 7.58% y de la participación relativa de Natluk (2.05%), deja como resultado que es un producto vaca, tal y cual muestra el Gráfico 20: Matriz BCG. LA tasa de crecimiento no es lo suficientemente alta como para ser un producto estrella, pero la participación en el mercado muestra que la anguila de

Natluk, es un producto que permite obtener un flujo de efectivo constante a la empresa.

6.5. Modelo de fuerzas competitivas PORTER

Este modelo determina las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo del mercado objetivo en el cual se va a dirigir. Estas fuerzas están relacionadas con factores externos que se encuentran en el mercado en el cual se va a incursionar por lo que es importante su análisis y el atractivo del mercado.

Para determinar la magnitud de cada fuerza se utilizará un método de valoración numérica para cada factor como se lo puede ver en la tabla 13 en el cual, el rango será de 1 a 5, siendo con el valor de "5" Alto y "1" Bajo.

Tabla 13: Método de valoración numérica

Nomenclatura	Valor
Alto	5
Medio - Alto	4
Media	3
Medio - Baja	2
Baja	1

Elaborado por: Los autores

Poder de negociación de los Compradores o Clientes: Media

Al poder de compra de los japoneses lo afecta factores como:

La disminución de la producción a nivel mundial de la anguila, por su sobreexplotación y poca previsión para la sostenibilidad del recurso, provoca que sea cada vez más escaso y su precio aumente a nivel internacional, en contraste a este problema en Ecuador se tiene la ventaja de que la pesca de anguila está regulada para evitar que se llegue a escasear este recurso como se lo explica en el capítulo de Investigación de Mercados, de este proyecto, se otorga una valoración de 3 debido a que existe el contraste en Ecuador a este problema de sobreexplotación mundial el cual se ve reflejado en la Tabla 14.

Para los japoneses el precio si es un factor que afecta sus decisiones de compra para determinados productos pero, siendo la anguila un producto muy apetecido en Japón seguirá existiendo un mercado que lo consuma. Debido a que la necesidad de compra es mayor, el precio no tiene gran influencia sobre este producto se le asigna un valor de 2 al precio el cual se ve reflejado en la Tabla 14.

Los canales de distribución que se utilizará en Japón serán a través de Bróker principalmente con Toyo Reizo el cual tiene la mayor participación del

mercado japonés, entre otros como se lo puede ver en el plan de marketing del proyecto, en los canales de distribución, sin los cuales no se podría llegar al cliente final. Por este motivo se le asigna un valor de 4 ya que ellos tendrían un poder de negociación considerado entre medio y alto. Este valor se ve reflejado en la Tabla 14.

Tabla 14: Factores del poder de negociación de los compradores

FACTORES	RANGO
Disminución de la producción de la anguila	3
Precio de compra	2
Canales de distribución	4
TOTAL	9
PROMEDIO	3

Elaborado por: Los autores

Al realizar un promedio de los factores que afectan al poder de negociación de los compradores como se lo ve en la Tabla 14, da como resultado el valor de 3 lo cual nos indica que el nivel de esta Fuerza es medio.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: Alta

El suministro de materia prima para este proyecto el cual es la anguila, lo realizan mediante un socio estratégico que posee cuatro embarcaciones el

cual abastece el inventario de NATLUK S.A. debido a que la empresa no posee barcos pesqueros, por este motivo la valoración para este factor es de 5 ya que depende principalmente del proveedor para poder realizar sus ventas. Este valor se ve reflejado en la Tabla 15.

El suministro de materiales tales como: plástico, cartón, papel, entre otros necesarios para el empaquetado de producto, son adquiridos en la ciudad de Guayaquil, la cual se encuentra lejos de la fábrica donde se procesan los productos, provocando que se encarezca el precio de estos materiales por el costo de trasportación.

Se le asigna una valoración de 4 a este factor debido a que son materiales necesarios y a pesar de un incremento de costos se los debe adquirir.

Al establecerse una pesca de anguila regulada en el Ecuador como se lo explica en el capítulo de Investigación de Mercados de este proyecto, las empresas dedicadas a la pesca de anguila son muy pocas, al existir pocas empresas proveedoras de este recurso es muy fácil que puedan dominar el precio del mercado de la anguila capturada, por este motivo se le asigna un valor de 4 a este factor, el cual se ve reflejado en la Tabla 15: Factores del poder de negociación de los proveedores.

Tabla 15: Factores del poder de negociación de los proveedores

FACTORES	RANGO
Suministro de materia prima (anguila)	5
Suministro de materiales	4
Número de proveedores	5
TOTAL	14
PROMEDIO	4,33

Elaborado por: los autores

Al realizar un promedio de los factores que afectan al poder de negociación de los proveedores como se lo ve en la Tabla 15, da como resultado el valor de 4,67 el cual es equivalente a 5, lo cual nos indica que el nivel de esta Fuerza es Alto.

Amenaza de nuevos entrantes: Media

El capital necesario para poder comercializar anguilas en Ecuador no es muy alto, por lo cual no es difícil ingresar a este mercado, lo difícil es conseguir el recurso que actualmente es limitado debido a las regulaciones. Pero un verdadero problema radica en los comerciantes informales, quienes con un pequeño capital ingresan a comercializar la anguila evadiendo permisos y costos. Se le asigna una valoración de 4 debido a los

comerciantes informales que influyen sobre un precio de venta en el mercado. Este valor se ve reflejado en la Tabla 16.

El gobierno ha determinado mediante un acuerdo ministerial explicado en el punto 5.2.8. “Acuerdo ministerial – subsecretaria de recursos pesqueros” de este proyecto, que se faculta a 10 barcos para pescar a nivel industrial, se establece tiempos de veda y planifica la sostenibilidad de la especie. Lo cual limita que la cantidad de empresas comercializadoras se expanda debido a esto se le otorga una valoración de 3, valor reflejado en la Tabla 16.

Tabla 16: Factores de amenaza de nuevos entrantes

FACTORES	RANGO
Requisitos del capital	4
Políticas gubernamentales	3
TOTAL	7
PROMEDIO	3,5

Elaborado por: los autores

Al realizar un promedio de los factores que afectan a la amenaza de nuevos entrantes como se lo ve en la Tabla 15, da como resultado el valor de 3,5 el cual es equivalente a 4, lo cual nos indica que el nivel de esta Fuerza es Medio – Alto .

Rivalidad entre los competidores existentes: Baja

El número de empresas ecuatorianas comercializadoras de anguila a nivel nacional e internacional son solo 7 como lo explica la Tabla 2: Empresas exportadoras de Anguilas que se encuentra en el capítulo 3 de este proyecto.

El número reducido se debe a que es un mercado en el que se está incursionando a partir del 2012. Se le otorga una valoración de 2 por no existir un gran número de competidores. Este valor está reflejado en la Tabla 17.

La asignación de costos para NATLUK S.A. según su política de flexibilidad en ordenes de producción es la de disminuir sus costos fijos y aumentar sus costos variables, con lo cual marca un diferencial con respecto a las demás empresas que producen cantidades fijas en lugar de cantidades bajo pedido. De esta forma minimiza los riesgos de adquirir deudas.

Se le asigna un valor de 2 a este factor debido a que las empresas de este sector producen cantidades fijas aumentando su riesgo de endeudamiento al tener mayores costos fijos sin tener un diferencial competitivo. Valor reflejado en la Tabla 16.

Tabla 17: Factores que afectan la rivalidad entre competidores

FACTORES	RANGO
Número de competidores	2
Asignación de costos	2
TOTAL	4
PROMEDIO	2

Elaborado por: los autores

Al realizar un promedio de los factores que afectan la rivalidad entre competidores como se lo ve en la Tabla 16, da como resultado el valor de 2 lo cual nos indica que el nivel de esta Fuerza es Medio – Baja.

Amenazas de productos sustitutos: Media

En Japón la anguila, a diferencia de Europa que es un producto de lujo, este termina siendo un producto de consumo masivo, el cual es muy apetecido y apreciado por el consumidor. Siendo Japón el país de mayor consumo de anguila a nivel mundial, la propensión a sustituirla en Japón es muy baja por eso se le da una valoración de 2 la cual se ve reflejada en la Tabla 18.

Los productos sustitutos que podría llegar a tener la anguila ahumada en el mercado son los ahumados de otros pescados como el salmón y la caballa, aunque estos no tienen los mismos componentes nutricionales, ni son tan

escasos como la anguila en ciertas ocasiones pueden ser sustitutos, por este motivo se le otorga una valoración de 3 el cual se ve reflejado en la Tabla 18.

Tabla 18: Factores de amenazas de productos sustitutos

FACTORES	RANGO
Propensión de sustituir el producto	2
Cantidad de productos sustitutos	3
TOTAL	5
PROMEDIO	2,5

Elaborado por: los autores

Al realizar un promedio de los factores que afectan la amenaza de productos sustitutos como se lo ve en la Tabla 17, da como resultado el valor de 2,5 lo que equivale a un 3 que nos indica que el nivel de esta Fuerza es Medio.

6.6. Análisis FODA

El significado de F.O.D.A. proviene de sus siglas, que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa y sirven de partida para conocer las estrategias que puede tomar la empresa acorde a su situación actual.

Tabla 19: Matriz FODA

ANALISIS INTERNO			
CODIGO	FORTALEZAS	CODIGO	DEBILIDADES
3 – E1	Cercanía a las costas.	3 – E7	Altos costos
3 – E2	Flexibilidad en ordenes de producción.	3 – E8	Falta de financiamiento
3 – E3	Relación cercana con proveedores.	3 – E9	Lejanía de la ciudad
3 – E5	Proceso honesto.	3 – E10	Falta de capacidad productiva
3 – E6	Excelente calidad de productos.	3 – E11	Preparación del personal
		3 – E12	Estructura organizacional limitada
ANALISIS EXTERNO			
CODIGO	OPORTUNIDADES	CODIGO	AMENAZAS
3 – I1	Japón principal importador de anguila	3 – I5	Importaciones de Japon dominadas por paises asiaticos.
3 – I2	Japón mayor consumidor de anguila a nivel mundial	4 – I4	Mercado de gran exigencia
3 – I3	La anguila principalmente se la consume ahumada	4 – I6	Idioma Japonés es la lengua dominante en Japón.
3 – I4	Alianza con Proecuador	5 – I5	Empresas informales.
3 – I5	Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.	5 – I6	Desventaja comercial frente a grandes competidores
4 – I3	Ingreso familiar de Japón es superior al promedio	5 – I8	Disminución de pesca
		5 – I9	Productos sustitutos.

Elaborado por: Los autores

Esta es una herramienta de análisis que puede ser aplicada en cualquier situación, producto, empresa, etc. (Lambin, 2003), Tal como se muestra en la Tabla 19: Matriz FODA, se detalla cada una de las variables que conforman el FODA de la empresa NATLUK S.A. que está siendo analizada en este estudio.

Fortalezas:

- Cercanías a las costas: Permite a la empresa que adquiera los productos frescos y a menores costos debido a que el proveedor de productos del mar recorre una distancia menor.
- Flexibilidad en órdenes de producción: El comprador tiene el poder de solicitar la cantidad y la presentación de producto que necesita, debido a que la empresa trabaja bajo pedidos.
- Relación cercana con proveedores: otorga preferencia y seguridad de productos, así como también de negociaciones al trabajar varios años con los mismos proveedores
- Proceso honesto: Seguridad y confiabilidad de que el producto solicitado, será el entregado con su peso justo y correctas características.
- Excelente calidad de productos: La calidad de la anguila ecuatoriana como se lo explica en el capítulo 5 cumple con requisitos internacionales de calidad lo que la vuelve competitiva en mercados extranjeros.

Debilidades:

- Altos costos: Debido al trabajo personalizado se incurre en costos mayores al utilizar diversos empaques y presentaciones no estandarizadas.

- Falta de Financiamiento: La falta de capital no permite a la empresa poder vender un producto con marca propia en lugar de la marca blanca que actualmente utiliza.
- Lejanía de la ciudad: Incurre en costos adicionales como por ejemplo para la compra de insumos.
- Falta de capacidad productiva: al no contar con barcos pesqueros, su producción es dependiente de sus proveedores.
- Preparación del personal: el personal no está completamente capacitado para esta labor.
- Estructura organizacional limitada: la empresa no cuenta con un gran número de personal

Oportunidades:

- Japón principal importador de anguila: como se menciona en el Capítulo 3 de este proyecto, Japón y Estados Unidos son los principales importadores de anguila.
- Japón mayor consumidor de anguila: Japón consume el 70% de la anguila de todo el mundo.
- La anguila principalmente se la consume ahumada: El 98% de la anguila en todo el mundo se consume ahumada.

- Alianza con Proecuador: La alianza con esta institución permite unas mayores oportunidades de ser conocida internacionalmente con los programas que Proecuador realiza, tales como ferias mundiales.
- Alianzas estratégicas: Alianzas con empresas extranjeras para poder facilitar y garantizar la comercialización de productos en el exterior.
- Ingreso familiar en Japón es superior al promedio: según el índice de la OCDE como se lo menciona en el capítulo 3 el ingreso anual de una familia japonesa es de \$24147 el cual le da un mayor poder adquisitivo.

Amenazas:

- Importaciones de Japón dominadas por países asiáticos: Japón principalmente importa anguila de China, Taiwán, la República de Corea y Malasia.
- Mercado de gran exigencia: Los consumidores de Japón son muy exigentes en productos alimenticios con sus ingredientes, información nutricional, registros sanitarios incluso hasta en el empaque.
- Idioma Japonés: Es la lengua dominante en este país en el que el 99% de su población lo habla, una desventaja al ser un idioma completamente distinta a la ecuatoriana.

- Empresas informales: La existencia de estas empresas informales que venden el producto por debajo del costo realizando dumping, afectan a las empresas formales.
- Desventaja comercial frente a grandes competidores: Un gran exportador de anguila así países asiáticos es Perú, el cual exporta en grandes volúmenes.
- Disminución de pesca: Diversos factores pueden afectar negativamente la pesca como el cambio climático, desastres naturales, abuso de este recurso, etc.
- Productos sustitutos: Los clientes pueden optar por consumir otros productos ahumados de pescado como salmon y la caballa.

6.7. Matriz FOFADODA

En La Tabla 20: Matriz FOFADODA, se forma a partir del FODA. La cual consiste en plantear estrategias y acciones que pueda tomar en la empresa en la que se combinan las variables internas con las externas. De esta manera se puede emplear acciones a tomar, en la que una oportunidad externa sea de ayuda para afrontar una debilidad, o que una fortaleza permita afrontar una amenaza. De la misma manera se plantea una estrategia para unir una oportunidad con una fortaleza y una debilidad con una amenaza.

Tabla 20: Matriz FOFADODA

Factores Internos / Factores Externos		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		3-E1 Cercanía a las costas. 3-E2 Flexibilidad en ordenes de producción. 3-E3 Relación cercana con proveedores. 3-E5 Proceso honesto 3-E6 Excelente calidad de productos	3-E7 Altos costos 3-E8 Falta de financiamiento 3-E9 Lejanía de la ciudad 3-E10 Falta de capacidad productiva 3-E11 Preparación del personal 3-E12 Estructura organizacional limitada
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
3-I1 Japón principal importador de anguila 3-I2 Japón mayor consumidor de anguila 3-I3 La anguila principalmente se consume ahumada 3-I4 Alianza con Proecuator 3-I5 Alianzas estratégicas con empresas extranjeras 4-I3 Ingreso familiar Japonés superior al promedio	3-E5/3-I5: Dar a conocer el proceso honesto en mercados internacionales a través de ferias, con el fin de establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras que faciliten la comercialización de la anguila ahumada en Japón 3-E6/4-I3: Los productos de excelente calidad pueden ser fácilmente adquiridos por las familias japonesas debido a que cuentan buenos ingresos	3-E7/3-I5: A pesar de los altos costos que representa el trabajo personalizado se puede acceder a alianzas estratégicas que permitan reducir estos costos y maximizar la productividad 3-E8/3-I4: La falta de financiamiento para poder promocionarse en el extranjero puede reducirse con los programas de apoyo a exportadores que tiene Proecuator	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
3-A5 Importaciones de anguila dominadas por Asiáticos 4-A4 Mercado de gran exigencia 4-A6 Idioma Japonés es la lengua dominante 5-A5 Empresas informales 5-A6 Desventajas contra grandes competidores vecinos 5-A8 Disminución de pesca 5-A9 Productos sustitutos	3-E2/4-A4 : Aprovechar la flexibilidad con que cuenta la empresa en ordenes de producción para satisfacer las exigencias del mercado japonés en cuanto a calidad y valor agregado del producto. 3-E6/5-A6: Aprovechar la excelente calidad de productos para marcar una diferencia contra empresas de países vecinos que se basan en exportar por volúmenes más no por calidad	3-E10,3-E11/5-A9: Aumentar la capacidad productiva y la preparación del personal en un largo plazo para contrarrestar el impacto de los productos sustitutos. 3-E11/4-A4: La capacitación continua del personal garantizará cumplir con las exigencias del mercado japonés otorgándole siempre un producto de excelente presentación, calidad y sabor	

Elaborado por: Los autores

6.8. Matriz IFE-EFE

6.8.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite darle una ponderación a los factores externos. Se le asignará un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor, las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Para el rango se asignará una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes del éxito con el objeto de indicar que tanto influyen sobre la empresa. Donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Luego se multiplican los pesos con los rangos y este nos dará un valor por cada factor los cuales finalmente se suman.

Las oportunidades y amenazas son variables externas a la empresa, que no las puede controlar, pero si puede tomar ventajas sobre ellas teniendo una planificación y una estrategia previamente establecida. La puntuación final de

esta matriz es de 2,91 este valor servirá para el desarrollo de la matriz de Mckinsey.

Tabla 21: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) - Oportunidades

	FACTORES EXTERNOS	PESO	RANGO	VALOR
CODIGO	OPORTUNIDADES			
3 – I1	Japón principal importador de anguila	0,05	3	0,15
3 – I2	Japón mayor consumidor de anguila	0,07	3	0,21
3 – I3	La anguila principalmente se consume ahumada	0,08	3	0,24
3 – I4	Alianza con Proecuador	0,1	4	0,4
3 – I5	Alianzas estratégicas con empresas extranjeras	0,1	4	0,4
4 – I3	Ingreso familiar Japonés superior al promedio	0,08	3	0,24
	AMENAZAS	PESO	RANGO	VALOR
3 – I5	Importaciones de anguila dominadas por Asiáticos	0,08	2	0,16
4 – I4	Mercado de gran exigencia	0,1	3	0,3
4 – I6	Idioma Japonés es la lengua dominante	0,05	1	0,05
5 – I5	Empresas informales	0,08	3	0,24
5 – I6	Desventajas contra grandes competidores vecinos	0,05	2	0,1
5 – I8	Disminución de pesca	0,06	2	0,12
5 – I9	Productos sustitutos	0,1	3	0,3
	TOTAL	1,000		2,91

Elaborado por: Los autores

En las oportunidades se obtuvo la puntuación de 0,10 el cual es el mayor a las alianzas tanto con Proecuador con los programas de promoción extranjera, con ferias y macro ruedas mundiales, así como también con futuras empresas extranjeras que faciliten la comercialización de la anguila, a través de canales de distribución en el país destino en este caso en Japón.

Otras oportunidades con puntuaciones de 0,08 son los ingresos familiares los cuales son muy atractivos e indican que los japoneses tienen un alto poder adquisitivo especialmente para alimentación como se lo explica en nutrición en el capítulo 4; La oportunidad de que la anguila se consuma en su mayoría ahumada nos da altas posibilidades de comercialización en Japón motivo por el cual también se obtuvo la puntuación de 0,08.

En las amenazas resulta bastante importante tener en cuenta la exigencia del mercado japonés así como también estar al tanto del aumento de la cuota de mercado de los productos sustitutos de la anguila ahumada como son los de caballa y salmón, motivo por el cual obtuvieron una puntuación de 0,10.

6.8.2. Matriz de evaluación de Factores Internos (IFE)

La matriz que se encuentra en la Tabla 22: Matriz de evaluación de factores internos (IFE), es una herramienta que estudia las variables propias de la empresa, es decir las fortalezas y debilidades de la misma. Estas variables

pueden ser controladas por la empresa y, el objetivo es poder planificar y trabajar manteniendo las fortalezas en el tiempo.

Para su elaboración se asignará un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Los factores que repercutirán más en el desempeño de la organización llevarán los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0 como se lo ve en la Tabla 22.

Para el rango se asignará una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores con el fin de mostrar que si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Posterior a esto se multiplica el peso por el rango para sacar un valor, luego se procede a sumar todos los valores de los factores para determinar su puntuación final.

Las debilidades se convierten en retos que la empresa debe ir mejorando con el tiempo y una mejor implementación de sus recursos. La puntuación final

de esta matriz es de 2,67 la cual servirá posteriormente para la matriz de Mckinsey.

Tabla 22: Matriz de evaluación de factores internos (IFE)

	FACTORES EXTERNOS	PESO	RANGO	VALOR
CODIGO	FORTALEZAS			
3 – E1	Cercanía a las costas	0,05	3	0,15
3 – E2	Flexibilidad en ordenes de producción	0,1	4	0,4
3 – E3	Relación cercana con proveedores	0,12	3	0,36
3 – E5	Proceso honesto	0,1	4	0,4
3 – E6	Excelente calidad de productos	0,1	4	0,4
	DEBILIDADES			
3 – E7	Altos costos	0,14	2	0,28
3 – E8	Falta de financiamiento	0,05	1	0,05
3 – E9	Lejanía de la ciudad	0,05	2	0,1
3 – E10	Falta de capacidad productiva	0,12	2	0,24
3 – E11	Preparación de personal	0,12	2	0,24
3 – E12	Estructura organizacional limitada	0,05	1	0,05
	TOTAL	1,00		2,67

Elaborado por: Los autores

La fortaleza a la que mayor importancia se le da debido a su puntuación de 0,12 es la relación con los proveedores ya que al no contar con barcos pesqueros la producción depende directamente de ellos.

Otras fortalezas importantes son la flexibilidad en órdenes de producción, proceso honesto y calidad de los productos es por eso que obtuvieron la puntuación de 0,10 ya que estos trabajan en conjunto, dependiendo el uno del otro.

Los altos costos tienen la puntuación de 0,14 debido a que es uno de las debilidades principales de la empresa y al cual se debe atender con rapidez para evitar futuras complicaciones.

6.8.3 Matriz de Mckinsey

Es una herramienta estratégica que sirve para identificar y evaluar el conjunto de actividades de una empresa. Esta matriz es la combinación de las dos matrices de evaluación de factores internos y externos. Cada matriz dio un valor final de 2,91 y 2,67 respectivamente, de acuerdo al peso que tiene cada variable con respecto a la empresa.

La Tabla 23: Matriz de Mckinsey, muestra en qué estrategia está situada la empresa Natluk S.A. acorde a su situación actual.

Tabla 23: Matriz de Mckinsey

		Atractivo de la industria		
		Alto (3.00 – 3.99)	Medio (2.00 – 2.99)	Bajo (1.00 – 1.99)
Posición competitiva	Alto (3.00 – 3.99)	Crecer	Y	Mantener
	Medio (2.00 – 2.99)	Construir	(2.91 - 2.67) Y	Y
	Bajo (1.00 – 1.99)	Esperar	Cosechar	Desinvertir

Elaborado por: Los autores

Como resultado de la intersección de estas dos puntuaciones, NATLUK S.A. se encuentra ubicado en la estrategia de mantener y esperar, lo cual refleja una posición ligeramente favorable o ventajosa. La empresa puede mantener las actividades aquí intentado mejorar posiciones mediante estrategias muy específicas de desarrollo, debido a que es una empresa que recién se encuentra abriendo mercado y aunque posee un flujo de exportación constante que le permite mantenerse en el mercado, genera altos costos de producción la estrategia de vender bajo pedido.

NATLUK S.A. tiene aún mucho por poder crecer, especialmente en el segmento de la anguila ahumada en la que se analiza la incursión ya que en Japón se está produciendo la extinción de esta especie.

Matriz ANSOFF

Una de las herramientas más relevantes en el estudio de un proyecto es la conocida como matriz de crecimiento, o Matriz de Ansoff que debe su nombre a su creador Igor Ansoff de origen ruso, esta matriz sirve de guía para cuando una empresa decide que es momento de crecer corporativamente y/o a nivel de producto y no tiene muy claro cuál es la dirección a seguir.

Tabla 24: Matriz ANSOFF

Mercado /producto	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Elaborado por: Los autores

La estrategia que se aplicará a este proyecto es la de desarrollo de nuevos productos cuando se puede ver en la Tabla 24: Matriz ANSOFF en la cual se refiere a crear un producto con valor agregado como lo es la anguila ahumada en el mismo mercado en el que se está exportando como anguila fileteada.

6.9. Elección de las estrategias de marketing

6.9.1. Estrategia básica de desarrollo

En la elaboración de una estrategia de desarrollo se debe precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. (Lambin, 2003) Porter (1980) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado y la naturaleza de la ventaja competitiva

Tabla 25: Las estrategias básicas según Porter (1982)

		Ventaja Competitiva	
		Carácter único del producto	Costes bajos
Objetivo estratégico	Todo el sector industrial	Diferenciación	Dominio por los costes
	Segmento concreto	Concentración o enfoque	

*Fuente: Marketing estratégico Lambin 2003
Elaborado por: Los autores*

De estas estrategias solo se adopta la de diferenciación, para el estudio de este proyecto.

Estrategia de diferenciación.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, para poder incrementar los precios cuando éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto. Las

características diferenciadoras de la anguila ahumada de NATLUK S.A. serán:

- Calidad
- Sabor
- Valor nutricional
- Diseño del producto
- Durabilidad
- Confiabilidad

La ventaja de esta estrategia es que es eficaz en mercados grandes como también en reducidos, ofreciendo un producto que marca la diferencia principalmente en su calidad, debido a que anteriormente la anguila ecuatoriana no era aceptada en mercados internacionales por su baja calidad, por este motivo NATLUK S.A. busca establecer relaciones comerciales en Japón que es el mayor importador de anguila a nivel mundial.

Una desventaja de esta estrategia, es que implica costos altos. Diferenciar la calidad del producto, durabilidad, características, diseño, así como la publicidad, generan costos más elevados. La ventaja es que los clientes pagan generalmente estos costos, debido a que piensan obtener altos beneficios al consumirlo.

6.9.2. Estrategia competitiva

La posición y el comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Un análisis de competitividad permite evaluar la importancia de la ventaja competitiva en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos. La estrategia a desarrollar debe ser en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y definir los medios de funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado (Lambin, 2003).

Según Kotler (1991) establece una tipología basada en la importancia de la cuota de mercado mantenida distinguiéndolas en las siguientes estrategias:

- Las estrategias del líder
- Las estrategias del retador
- Las estrategias del seguidor
- Las estrategias del especialista

Para esta investigación se utilizará solo la siguiente:

Las estrategias del especialista

Con esta estrategia se busca ser la empresa líder de un pequeño mercado o nicho. Al ser una empresa pequeña se debe evitar la confrontación directa con las grandes dirigiéndose a un mercado más pequeño, el cual no resulta

atractivos para las grandes empresas. En este caso ese pequeño mercado está determinado por los habitantes de Tokio de clase alta, que se encuentre en el rango de edades de 15 a 64 años.

6.9.3. Estrategia de desarrollo internacional

Competir al nivel internacional para una empresa es una oportunidad para crecer lo cual actualmente no es solo posible para grandes empresas sino también para medianas y pequeñas.

Con la internacionalización se pueden cumplir los siguientes objetivos:

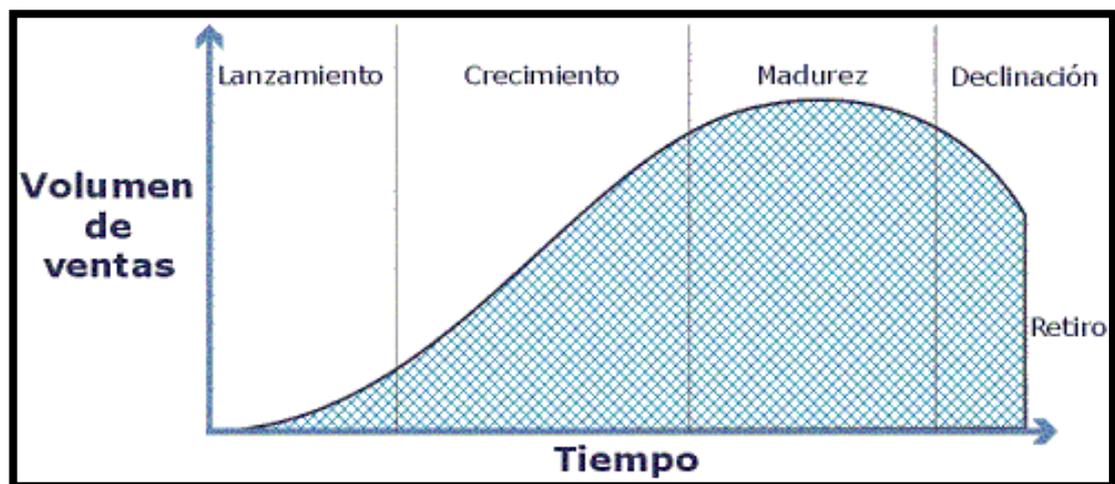
- Ampliar la demanda potencial
- Diversificar el riesgo comercial
- Reducir los costes de distribución explotando las ventajas comparativas de Japón.

Modo de desarrollo internacional

Exportación: Esta modalidad es la más idónea para iniciar la internacionalización, a largo plazo dependiendo del éxito del producto se pueden aumentar el volumen y la frecuencia de ventas.

6.9.4. Ciclo de vida del producto

Gráfico 21: Ciclo de vida del producto



Fuente: Manager magazine

Lanzamiento

Al ingresar un nuevo producto en un mercado extranjero es normal que los costos sean altos y que el nivel de ventas sea bajo debido a que el consumidor no tiene conocimiento de este producto y suele ser reacio a productos nuevos.

Se estima vender el producto en supermercados Aeon que es uno de los más grandes en Japón y en el cual el bróker tiene mayor facilidad de entrada. Para lo cual se utilizará la publicidad BLT para llamar la atención del mercado objetivo como se lo explica en el punto 6.3.2 de este proyecto.

Crecimiento

Cuando el producto ya es aceptado por el mercado Japonés se le puede hacer mejoras al empaque y ofrecer algunas variantes que se adapten a las preferencias de los consumidores japoneses por ejemplo cambiar el color del producto a rosa en invierno debido a que todos los empaques de productos tienen este color y los consumidores lo prefieren de esta forma.

De igual manera las campañas publicitarias deben mantenerse constantes con el fin de tener la marca siempre en la mente del consumidor.

Madurez

Esta etapa es la más larga de todas debido a que es en la cual el incremento de las ventas debe estabilizarse por lo general suele ser lento. Cuando un producto llega a esta etapa es debido a que ha logrado mantener su posición en el mercado, ingresando a la mente de los consumidores convirtiéndolos en cliente leales a la marca.

Declinación

Esta es la etapa final en la que la anguila ahumada ya es totalmente conocida y sus ventas comienzan a disminuir puede ser por pérdida de interés sobre el producto por parte de los clientes y un aumento de consumo de productos sustitutos.

PLAN DE MARKETING

6.10. Objetivos del Marketing

- Establecer una marca con crecimiento potencial en el mercado objetivo.
- Crear una propuesta de valor hacia el mercado objetivo.
- Incrementar las ventas.
- Obtener rentabilidad a partir de un precio competitivo.

6.11. Marketing mix internacional: El producto

6.11.1. El producto escogido: Anguila Ahumada

La anguila japónica y europea ha sido uno de los recursos pesqueros más explotado en los últimos años especialmente en mercados europeos y asiáticos, lugares en donde su consumo es masivo.

En américa del sur se encuentra la anguila Americana la cual es un símil de la japónica, por lo tanto el comercializarla en Japón es una opción viable, para lo cual la empresa NATLUK S.A. dispone mensualmente la capacidad de exportar un contenedor de producto anguila fileteada de 40000 libras, este es capturado por 4 barcos y es exportado a mercados internacionales.

La empresa espera mediante este proyecto ahumar la capacidad total de anguila que tiene para la venta y enviarla en contenedor al mercado japonés

ya que representa uno de los más importantes consumidores de anguila en el mundo.

La empresa NATLUK S.A. agregará valor a la anguila al someterla a un proceso de ahumado en caliente, ya que este proceso no solo permite preservar el producto por más tiempo, sino que además le otorga a la anguila un sabor característico debido a componentes del humo, y que además es el preferido de la mayoría de consumidores.

6.11.2. Propuesta de valor

¿Por qué conviene consumir la anguila ahumada?

Resaltando sus beneficios se puede agregar que al ser nutritiva, es rica en Vitamina A o Niacina, la anguila previene enfermedades en los ojos, fortalece el sistema inmunitario y tiene propiedades anticancerosas. También por su alto contenido de vitamina A, este pescado también favorece el buen estado de la piel y de las mucosas.

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

Proceso de producción de la anguila ahumada

El proceso productivo de la anguila, tiene una serie de tratamientos desde que se receipta la materia prima hasta que el producto es despachado. Se apuntará en este proyecto la realización de un elaborado (anguila ahumada) al que posteriormente se le desarrollará el estudio de marketing.

Gráfico 22: Proceso de Producción



Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores

Recepción de materia prima: Debe ser recibida en la planta en estado vivo o a una temperatura que no exceda los 8°C, para determinar si el lote es aceptado o se rechaza. El lote es sometido a evaluación sensorial para determinar la frescura.

Almacenamiento refrigerado: La pesca recibida se almacena en pozos con hielo y agua entre 0 y 5°C, esto permite conservar el producto en estado de hibernación, para su mejor manipulación en el fileteo.

Gráfico 23: Fase de limpieza



Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores

Fileteado: Se efectúa para separar en el caso de los filetes, los paquetes musculares del resto del cuerpo del pescado. Para la producción de anguila entera se extrae las vísceras y branquias.

Limpieza: La limpieza es realizada sobre tablillas de teflón con un cuchillo, en esta fase se eliminan restos de cartílago, vísceras, membranas, bilis, aletas, hematomas y otras materias extrañas que se encuentren aun en el producto.

Lavado: El producto deberá ser lavado con agua potable con una concentración de hipoclorito de 1.5 ppm y una temperatura máxima de 5°C para reducir la carga microbiana y bajar la temperatura del alimento.

Gráfico 24: Fase de salado



*Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores*

El proceso de salado tiene dos componentes que son la sal y el azúcar. El azúcar ayuda a abrir el poro de la anguila permitiendo que luego esta absorba la sal. Este proceso se realizará de forma artesanal.

Posteriormente el producto pasa a la cámara de salado, en donde permanece 24 horas, para la respectiva curación.

Luego de este período el producto es liberado de cualquier resto de sal e impurezas, para proceder con el siguiente paso que es el proceso de ahumado.

Gráfico 25: Proceso de producción



Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores

En caso de la anguila se utilizará un proceso de ahumado en caliente. Mediante este proceso, el alimento se ahúma luego de haber secado la superficie. Posteriormente se cocina el producto en el horno durante 2 horas.

Durante la primera hora la anguila se somete a una temperatura de 35°C, durante la siguiente media hora la temperatura se eleva a 50°C y finalmente en la última media hora la anguila es sometida a una temperatura de 73°C. El incremento gradual de la temperatura permite un ahumado uniforme en todo el espesor del producto.

Una vez realizado este proceso las anguilas deben ser retiradas del horno y dejar enfriar para evitar la formación de moho. Es importante indicar que en el proceso de ahumado la anguila pierde alrededor del 35 al 40% de su peso original debido a la pérdida de humedad.

Gráfico 26: Fase de empaçado y etiquetado



Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores

Clasificado: Los filetes de anguila ahumada se clasificarán según su talla en centímetros y de forma manual, mediante el uso de tablillas plásticas graduadas que permitan controlar la operación.

Pesaje: El producto será pesado mediante una balanza electrónica.

Envasado: Se utilizarán láminas plásticas de polietileno como envase primario. El producto será envasado en una caja que contará con 5 tiras de 100 gramos, medida en la cual se venderá el producto.

Gráfico 27: Fase de entrega



Fuente: NATLUK S.A.
Elaboración: Los autores

Detección de metales: Se pasa cada caja por un detector de metales para asegurar que ninguna partícula ferrosa se encuentre contaminando el producto.

Empaque: Las cajas son colocadas en un cartón máster, en el cual entra un total de 18 kg. de peso neto.

Almacenamiento: Las cajas son almacenadas a una temperatura entre -18 y -22°C en pallets en la cámara de almacenamiento, donde son ordenados por usuario, código y tipo de producto.

Despacho: En el embarque la estiba de los masters y de las cajas dentro del contenedor se realiza de acuerdo a una lista de paquetes. La estiba se efectúa según el código del producto y la cantidad del mismo. Se realiza un control del lote, de número de guía o fecha de producción y de temperatura interna del producto. También se debe verificar que las cajas no se encuentren rotas ni deterioradas.

6.11.3. Estrategia del producto: estandarización vs adaptación

Cuando se internacionaliza un producto se debe considerar una serie de características con el fin de que este proceso sea exitoso, debido a que en mercados extranjeros el producto no se puede comercializar de igual manera que en uno local, a menos que la cultura y preferencias sean similares, por ese motivo se da la elección de una de estas estrategias.

Se considera que la estrategia de adaptación es la mejor opción para el ingreso a este mercado, debido a que la cultura en Japón es muy diferente a la ecuatoriana, por lo tanto no se puede estandarizar un producto creyendo que los mercados son homogéneos, sino más bien adecuar el producto de la

anguila ahumada a las necesidades y condiciones de este mercado bastante exigente

Estrategia del producto: empaque y etiquetado

Las dimensiones de la caja de anguila son de 20x10x6 cm como se lo puede ver en el Gráfico 29: Diseño de la caja de anguila ahumada. El tamaño de letras en las etiquetas debe tener un tamaño mínimo de 8 puntos, la etiqueta debe indicar en japonés la siguiente información:

- Nombre del producto
- País de origen
- Nombre del importador
- Ingredientes, además de aditivos, en orden descendiente al porcentaje de peso
- El peso neto en unidades métricas
- Fecha de vencimiento
- Modos de uso, instrucciones de conservación, preparación (las que en algunos casos son establecidas por el Ministerio de Salud Trabajo y Bienestar -MHLW- en el caso en que el producto pueda causar algún tipo de confusión. (PROECUADOR, 2013)

Etiquetado nutricional

La Organización Japonesa de Comercio Exterior (JETRO) elabora constantemente perfiles comerciales mercado/producto, en los cuales se detalla claramente toda la información necesaria en cuanto a etiquetado e información nutricional.

Según este organismo el etiquetado nutricional es voluntario en Japón. De considerarlo, el MHLW indica que la información nutricional debe presentarse en idioma japonés, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Calorías (en kilocalorías)
- Proteínas (en gr.)
- Grasas (en gr.)
- Azúcares o carbohidratos (en gr.)
- Sales (sodio) (en mg o gr. en caso de más de 1.000 mg); y otros componentes, en ese orden. (JETRO, 2012)

La etiqueta debe tener un tamaño de letras de 8 puntos, excepto en los casos en que sea menor a los 100 cm².

En el Gráfico 28: Información Nutricional, asimismo los productos pesqueros están sujetos a las normas de etiquetado para este tipo de productos; según las cuales, deben incluirse los siguientes elementos de información:

- ✓ Los productos que fueron congelados con anterioridad y posteriormente descongelados deben utilizar la palabra "descongelado".
- ✓ Los productos que se cultivan deliberadamente debe utilizar la palabra "cultivado".

Gráfico 28: Información Nutricional

<p>▼表面に白い斑点が粒状に固まっている場合がありますがこれは塩分ですので安心して召し上がってください。 ▼切り口で手を切らない様取り扱い注意</p>			
あ	<p>① リングは左右 にねじらないで 垂直に起こす</p> <p>② 親指を缶のフタにあて 人差し指でリングを上の方 へ引き上げる様にあげる</p>		
<p>◎名称 さんま蒲焼 ◎原材料名 さんま、糖類(糖みつ、砂糖)、しょうゆ、コーンスターチ、食塩、増粘多糖類、(原材料の一部に小麦を含む) ◎固形量 80グラム ◎内容総量 100グラム ◎賞味期限 缶側面に記載 ◎販売者 株式会社マルハニチロ食品 東京都江東区豊洲3-2-20 ◎製造所固有記号は賞味期限左に記載</p> <p>連絡先: お客様相談室 ☎ 0120-040826 受付時間9:00~17:00 (土・日・祝日・弊社指定休業日を除く) ホームページ http://www.food.maruha-nichiro.co.jp</p>			
<p>栄養成分(内容総量100g当り)</p>			
エネルギー	245kcal	ナトリウム	680mg
たんぱく質	16.2g	DHA	1,800mg
脂質	16.0g	EPA	1,000mg
炭水化物	9.1g	食塩相当量	1.7g
			

Elaborado por: los autores

Gráfico 29: Diseño de la caja de anguila ahumada



Elaborado por: Los autores

Parte frontal: muestra el nombre de la marca con su eslogan, tiene los sellos que certifican su origen y la cantidad de porciones que vienen del producto.

Parte posterior: Muestra información de la empresa y de la anguila.

Parte lateral derecha: Muestra la información nutricional, sus ingredientes y formas de uso.

Parte lateral izquierda: Muestra la marca de la empresa.

Empaquetado

Para el empaquetado del producto se utilizará el empaquetado al vacío. La técnica de la conservación al vacío consiste en la extracción del aire que rodea al producto que se va a envasar, como se lo puede ver en el Gráfico

29: Diseño de la caja de anguila ahumada de forma que se consigue una atmósfera libre de oxígeno con la que se retarda la acción de bacterias y hongos que necesitan el oxígeno para sobrevivir, lo que posibilita una mayor vida útil del producto.

El envasado al vacío aporta múltiples beneficios al consumidor:

- Las carnes y los pescados mantienen su dureza y su textura.
- No aparece la quemadura del hielo, ya que no hay contacto directo del frío con la comida.
- El sabor y la frescura de los alimentos es más estable, ya que no hay pérdidas.
- La oxidación provocada por el oxígeno es inexistente, y por tanto la putrefacción de los alimentos es nula.
- Los tiempos de conservación de los alimentos envasados son de hasta 5 veces mayores que los no envasados.
- Se ahorra tiempo puesto que permite cocinar lo justo, Puede ahorrar tiempo al cocinar en exceso y poder conservarlo en perfectas condiciones para un posterior uso.
- Puede realizar compras más abultadas y conservarlo al vacío para usos posteriores, con lo cual ganará tiempo a la hora de realizar las compras del mes.

- Cuando congelamos un producto, hay una pérdida de peso del 2 al 3 %, sin embargo, en el envasado al vacío, al no haber deshidratación, no existe este problema.
- El envasado al vacío aísla el producto, no permite que se entremezcle su olor y sabor con otros que estén congelados a su alrededor, cosa que en la congelación tradicional no se puede evitar.
- Al igual que no entran aromas en el envase, tampoco salen, por tanto los alimentos no pierden su aroma primigenio que tenemos cuando el alimento está fresco. Al no haber oxidación ni deshidratación, conservamos perfectamente también todo el sabor del alimento. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Proecuador), 2012)

Gráfico 30: Empaquetado al vacío individual de anguila ahumada



Elaborado por: Los autores

Cada una de las cajas del producto contendrá 5 tiras del producto anguila ahumada de 100 gr. cada uno, es decir, cada caja contendrá 1.1 libras (1/2

kilo) del producto. La capacidad de producción de anguila ahumada de Natluk es de 25714 libras, tomando en cuenta que hay una pérdida de humedad y por tanto de peso del producto. Como cada caja es de 500 gr., se necesitarán un total de 23376 cajas para poder exportar la totalidad del producto.

Debido a que en cada caja caben 5 tiras del producto anguila ahumada, se tendrán un total de 116880 tiras del producto para cada envío. Es decir que la compañía necesitará 116880 fundas de empaque al vacío para el envío del producto.

A continuación en la Tabla 26: Costos para empaque de la anguila ahumada se detallan los costos en los que debe incurrir la empresa NATLUK S.A. para empaque del producto:

Tabla 26: Costos para empaque de la anguila ahumada

Detalle	Valor Unitario	Unidades	Total
Cajas	\$ 0,40	23376	\$ 9.350,40
Fundas de empaque al vacío	\$ 0,09	116880	\$ 10.519,20
TOTAL			\$ 19.869,60

Elaborado por: Los autores

Teoría de los Colores

El negro es un color potente y premonitorio en la cultura japonesa. El negro ha sido tradicionalmente un color de formalidad y en mayor medida ha llegado a representar la elegancia, con la creciente popularidad de las concepciones occidentales de eventos de corbata negra.

Al utilizar el color negro en el empaque del producto, le daremos a éste mayor categoría mostrándolo como un producto elegante.

El blanco ha sido un color auspicioso en Japón durante gran parte de su historia. Representa la pureza y limpieza en la sociedad japonesa tradicional y se ve como un color bendito.

Debido a la naturaleza sagrada del color, el blanco es el color de las bodas y otros eventos de la vida alegre y aparece en la bandera japonesa. Al poner blanco en el empaque se trata de asociar al producto como un saludable y de beneficio para el consumidor.

El azul es también un color que representa la pureza y la limpieza en la cultura tradicional japonesa, en gran parte debido a las vastas extensiones de agua azul que rodea las islas japonesas. Como tal, el azul representa

también tranquilidad y estabilidad. El logo azul de la empresa le da también al producto un toque saludable. (Mathers, 2013)

En el Gráfico 29: Diseño de la caja de anguila ahumada se puede ver el diseño y los colores de la caja de anguila ahumada, en cada lado de la caja posee una característica propia del producto, detallando su descripción, su información nutricional, la marca, el país de origen, entre otros.

Estrategia del producto: la marca

Se ha tomado el nombre de “UNAGEEL”

- UNAGE: Es el nombre de la anguila en japonés debido a que es un producto de venta en este país.
- EEL: Es el nombre de anguila en Ingles, se utiliza el nombre en este idioma debido a que es el idioma de los negocios en Japón con el cual pueden realizar y establecer comercio con países exteriores.

La unión de estos 2 nombres crea UNAGEEL, el cual no era exigente escribirlo en hiragana¹² y se lo escribió de tal forma que mantenga una característica de un producto extranjero. Su traducción al japonés es 値打ち

¹² Sistema de escritura clásico más utilizado en Japón

(neuchi): cuyo significado es valor, merecimiento de la pena, es decir que es un producto que vale la pena probarlo.

Tabla 27: Detalle de implementación de la estrategia de la marca

Detalle	Valor
Compra de anguila viva	\$ 5,65
Alimentación	\$ 1,03
Hielo	\$ 1,54
Insumos	\$ 1,03
Congelación	\$ 2,06
Azúcar/sal	\$ 2,06
Electricidad	\$ 1,54
Fundas de empaque al vacío	\$ 0,40
Cajas	\$ 0,45
Costo unitario	\$ 15,76
Registro de Marca	
Búsqueda fonética	\$ 16
Solicitud de registro de derecho de marcas	\$ 116
Trámite de solicitudes de registro de nombre comercial	\$ 116
Registro de derecho de denominación de origen	\$ 228
Costo de la Marca	\$ 476

Elaborado por: Los autores

Los costos de implementación de la estrategia del producto, conlleva todos los costos relaciones al costo de producción y los costos del registro de la marca. La producción de la caja de anguila ahumada es de USD 15,76 según detalle de la Tabla 27: Detalle de implementación de la estrategia de la marca y el costo de la marca sería de USD 476

Estrategia de diferenciación

La anguila es un producto que goza de propiedades muy nutritivas y beneficiosas para la salud. Japón presenta una marcada tendencia en elegir productos que sean saludables y de la mejor calidad. También los japoneses valoran mucho los productos de valor agregado, prefiriendo los beneficios que le otorgue el producto antes que el precio. Se aplicará para este estudio una estrategia de diferenciación al producto, mediante la implementación del proceso de ahumado que le otorgara al producto valor agregado.

Diferenciación por medio del producto

Según Kotler y Keller (2006) los productos se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones del producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, reparabilidad, estilo y diseño). Por lo general para dar una marca a un producto es necesaria la diferenciación. Además de estas consideraciones específicas, existe un posicionamiento de marca más general, que es “la mejor calidad”. En base a esta diferenciación de producto, tenemos las siguientes dimensiones:

- Forma; se refiere al tamaño, presentación, configuración o estructura física del producto.

- Características; la mayoría de los productos se ofrecen con características diferentes, que complementan la función básica del producto.
- Nivel de calidad; es el nivel al que operan las características primarias del producto. Los fabricantes deben elegir el nivel de calidad apropiado para el mercado meta, considerando la calidad que ofrecen los competidores.
- Uniformidad; se refiere al grado en que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones esperadas.
- Durabilidad; es la medida de vida esperada de un producto en condiciones naturales o forzadas.

Estos cinco primeros elementos son considerados como características generales en la presente investigación.

- Confiabilidad; es la medida de las posibilidades de que un producto funcione correctamente y de que no se estropee o se descomponga en un periodo de tiempo específico.
- Reparabilidad; se refiere a la facilidad con que se puede poner en funcionamiento un producto averiado.
- Estilo; describe la apariencia del producto y lo que transmite al consumidor.

- Diseño; es la totalidad de características que influyen en la apariencia y el funcionamiento de un producto a los ojos de los consumidores.

Estos dos últimos ítems son considerados como “atributos” en la presente investigación.

6.12. Marketing mix internacional: Plaza/Distribución

6.12.1. Estrategias de distribución

Existen 3 tipos de estrategias de distribución

- Exclusiva
- Intensiva
- Selectiva

Se utilizara la estrategia selectiva, en la cual se coloca la distribución entre unos pocos distribuidores con los cuales no es necesario establecer un contrato de exclusividad sino más bien podrá distribuir varias marcas de productos lo cual disminuirá costos y nos facilitara el ingreso a este mercado.

La distribución se hará principalmente a supermercados Aeon el cual es el más frecuentado por los personas de nuestro mercado objetivo, de igual forma se distribuirá a otros supermercados pero en cantidades menores. Por el momento este medio es el más adecuado a largo plazo con un mayor posicionamiento se podría alcanzar una distribución intensiva.

6.12.2. Selección de los canales de distribución

Para poder realizar una mejor distribución del producto y abaratar costos, se procederá a utilizar intermediarios en el proceso de exportación. Intermediario o más conocido como Bróker, será el encargado de colocar el producto en Japón.

La estrategia es de vender el producto al intermediario a precio FOB, ofreciendo un porcentaje de descuento del 5%, permitirá el ingreso y la comercialización del producto a Japón. Los intermediarios de productos de mar más reconocidos en Japón y que tienen casi la totalidad del mercado son los siguientes:

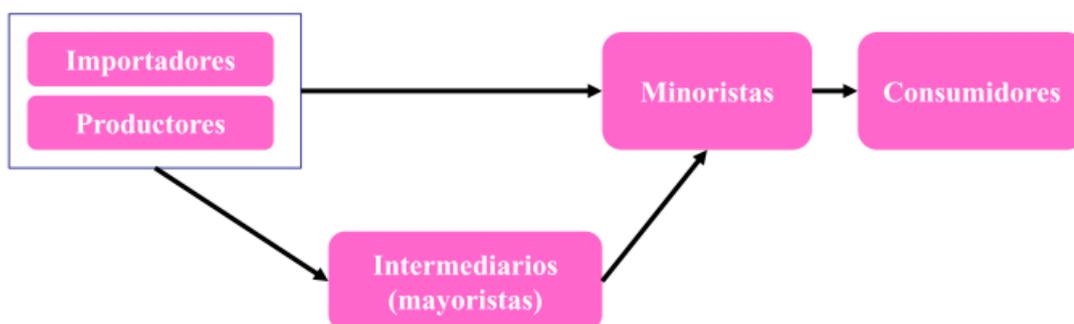
- Toyo Reizo (87% de cuota del mercado)
- Yonekawa Suisan (2% de cuota del mercado)
- Yamashita (2% de cuota del mercado)
- Ortia Shoukin Kako (2% de cuota del mercado)
- Otros (7% de la cuota del mercado)

De estos intermediarios, se considera que para el proyecto Toyo Reizo sería el intermediario más apropiado, ya que además tiene bases en Tokio, lugar en el que se encuentra nuestro mercado objetivo.

Los compradores principales de Toyo Reizo son los restaurantes de sushi o de comida japonesa y los supermercados más importantes como son Aeon y The Garden, los cuales son los más importantes en Japón. Toyo Reizo también tiene como compradores a supermercados especializados en Japón, las cuales son cadenas de supermercados especializados en alimentos lujosos, importados. (JETRO, 2012)

El Gráfico 31: Cadena de distribución de alimentos procesados en Japón, muestra que en la cadena de Distribución Japonesa los intermediarios son todavía muy importantes en la cadena de alimentos procesados según JETRO (Organización Oficial del Japón para el Comercio Exterior).

Gráfico 31: Cadena de distribución de alimentos procesados en Japón



Fuente: Cámara Marítima del Ecuador.

La cadena de distribución permite canalizar el medio adecuado que permita ingresar el nuevo producto anguila ahumada hacia el consumidor final en el mercado Nipón. Natluk comienza la cadena de distribución como productor, luego el producto pasa a manos del intermediario, que en este caso es el

bróker Toyo Reizo que se encargará de realizar las importaciones desde Japón, obteniendo un descuento del 5% sobre el precio FOB. El siguiente paso en esta cadena de distribución es la venta del producto a los minoristas, los cuales como ya han sido detallados son los supermercados especializados, restaurantes de sushi o de comida japonesa, supermercados como Aeon o The Garden para terminar finalmente en las manos del consumidor final.

6.12.3. Selección del puerto de origen

Los productos que Ecuador exporta con destino a Japón, generalmente se los realizan desde el Puerto Marítimo de Guayaquil. Los tipos de contenedores que se exportan son de carga seca y/o refrigerada, dependiendo del producto. (PROECUADOR, 2012)

Natluk S.A. cuenta con sus instalaciones ubicadas en el cantón Playas, provincia del Guayas, a 96 km de la ciudad de Guayaquil. Lo más apropiado para la exportación de la anguila ahumada desde Ecuador con destino a Japón, sería utilizar el Puerto Marítimo de Guayaquil.

NATLUK S.A. utilizará para los envíos los contenedores refrigerados para mantener la calidad del producto. El tiempo promedio de tránsito hasta los puertos de Japón, generalmente es de 30 días.

Gráfico 32: Puerto Marítimo de Guayaquil.



Fuente: Cámara Marítima del Ecuador.

6.12.4. Lugar de destino

Japón en su infraestructura portuaria está compuesto de más de 150 puertos y subpuertos. En el Gráfico 33: Principales puertos marítimos de Japón, se observa los principales.

Gráfico 33: Principales puertos marítimos



Fuente: Oficina comercial de Ecuador en Japón.

Realizada la segmentación del mercado, en el presente capítulo se determinó que el segmento al cual va a dirigir Natluk su producto es la ciudad de Kanto (Tokio). Esta es la razón por la cual se ha seleccionado el puerto de Tokio, como lugar de destino del producto.

El puerto de Tokio, principalmente se ha especializado en el manejo de diferentes tipos de mercancías como al granel, perecedera y la que es del interés de NATLUK S.A. la refrigerada. El puerto dispone una amplia infraestructura adecuada para el embarque y desembarque, así como también de excelentes vías de acceso que facilitan el traslado de la mercadería,

Gráfico 34: Puerto Marítimo de Tokio



Fuente: Megaconstrucciones.

El Gráfico 34: Puerto Marítimo de Tokio, está ubicado en la isla de Honshu, siendo esta la mayor de las cuatro islas que conforman Japón. El puerto posee tres terminales para el manejo de la carga, los cuales son: Oi, Aomi y Shinagawa, que en su totalidad ocupan 1.504.78 m². (PROECUADOR, 2012)

6.12.5. Tipos de transporte

El transporte tiene una importante participación debido a que mediante este se logra la distribución del producto con el fin de llegar al consumidor final.

Además que dentro de los costes de distribución abarca alrededor del 40% del costo total debido a esto se debe gestionar de acuerdo a las necesidades que representen mayores ventajas y que sean más convenientes, para este estudio los factores a tomar en cuenta son: precio, especialización del puerto, Los tipos de transporte de mercancías son: Terrestre, Aéreo y Marítimo.

El tipo de transporte que NATLUK S.A. utilizará será el marítimo, actualmente la línea naviera TRANSOCEANICA cubre esta ruta, del puerto de Guayaquil al puerto de Tokio en Japón, a través de HAPAG-LLOYD o NIPPON YUSEN KAISHA LINE.

Para este tipo de transporte se debe tener en cuenta que se generarán los siguientes recargos:

BAF¹³: Está relacionado directamente con el precio del petróleo, al cual se ajusta el recargo

CUC¹⁴: Relacionado con la movilización interna dentro del puerto

THC¹⁵: Costo de manipulación en el terminal de contenedores

Tipo de contenedor a utilizar:

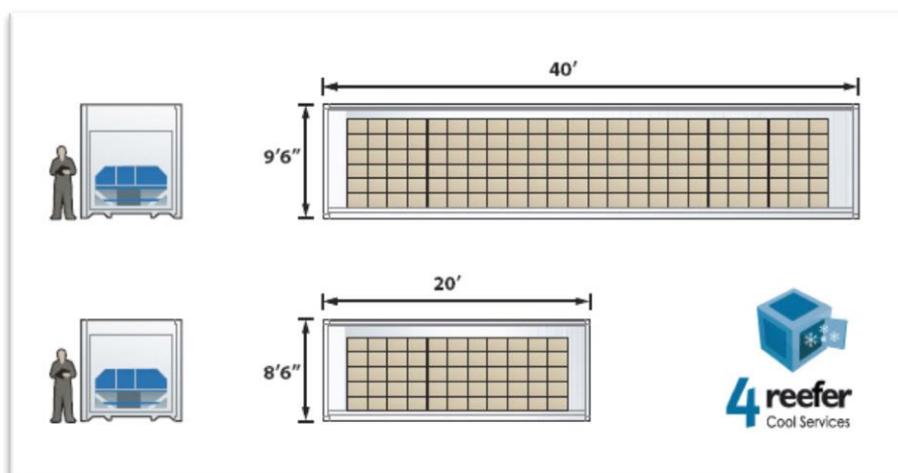
El contenedor ideal para el transporte de la anguila es el refrigerado integral o reefer como se conoce internacionalmente. Estos contenedores vienen en tamaños de 40 y 20 pies. El contenedor a utilizarse será el de 40 pies, en la Tabla 28: Especificaciones del contenedor reefer de 40 pies se muestran las especificaciones de este contenedor.

En el Gráfico 35: Tamaños de contenedores reefer se puede visualizar las dimensiones y las especificaciones en la Tabla 28: Especificaciones del contenedor reefer de 40 pies

¹³ BAF: Bunker adjustment factor.

¹⁴ CUC: Chasis usage charge

¹⁵ THC: Terminal handling charge

Gráfico 35: Tamaños de contenedores reefer

Fuente: Reefer Cool Services

Tabla 28: Especificaciones del contenedor reefer de 40 pies

TARA	3080 kg / 6790 lb
CARGA MAXIMA	27400 kg / 60410 lb
MAXIMO PESO BRUTO	30480 kg / 67200 lb
CAPACIDAD CUBICA	28,1 m³ / 992 ft³
MEDIDAS INTERNAS	
LARGO	5444 mm / 17'10"
ANCHO	2268 mm / 7'5"
ALTO	2272 mm / 7'5"
APERTURA DE LA PUERTA	
ANCHO	2276 mm / 7'5"
ALTO	2261 mm / 7'5"

Fuente: Contecon Guayaquil
Elaborado por: Los autores

6.12.6. Embalaje

Es el material destinado a la protección de mercancías en su transporte y distribución, incluyendo el relleno utilizado en el interior. Estos materiales pueden estar hechos de paja, papel, madera, y comprenden también las telas impermeabilizadas o no, cuerdas, cercos, etc. que envuelven al producto exteriormente para su transporte. Se considera embalaje a: cajas, bidones, tambores, jabas, cilindros, cestos, sacos, (embalaje ulterior), etc. Siendo los más comunes los embalajes de madera y los pallets.

El acondicionamiento y el embalaje son parte sustancial e importante en un proceso de exportación, ya que utilizando el adecuado, está garantizada la calidad del producto durante su transporte y posterior comercialización; y además, si el embalaje y acondicionamiento son los adecuados, influirá favorablemente en la contratación de la póliza de seguro de transporte internacional, tanto para el exportador como para el importador, obteniendo así una prima de seguro más baja, por la disminución de los riesgos. (PROECUADOR, 2014).

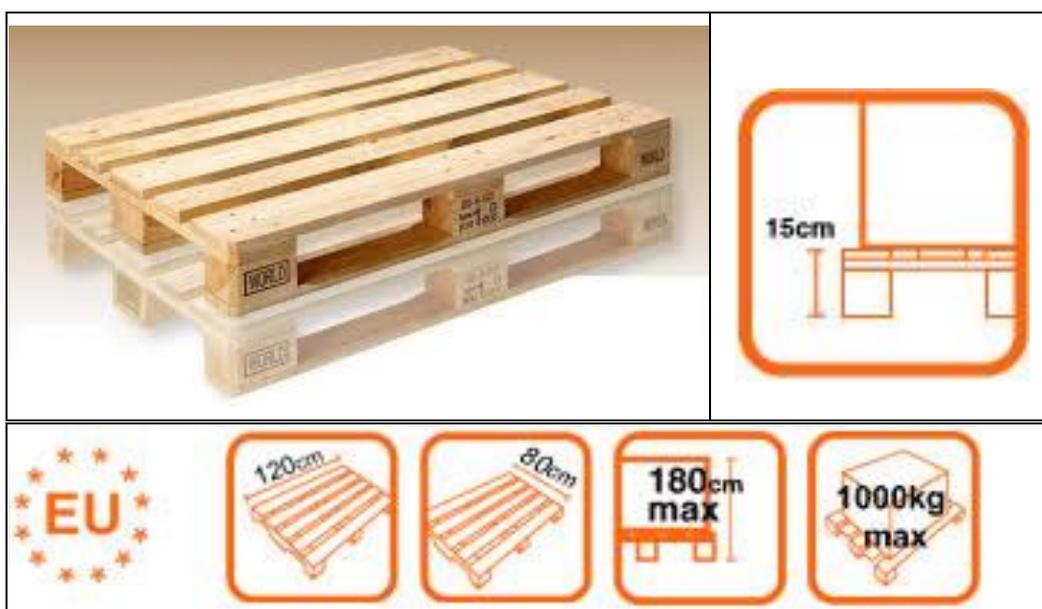
El tipo de embalaje que se utilizara para la exportación de la anguila ahumada serán los pallets.

6.12.7. Pallets

Los pallets sirven para agrupar mercaderías que se emban dentro de cajas de maderas o cartón, láminas de metal, etc., facilitando así el transporte. Los pallets pueden ser de madera o plástico. Estos pallets pueden asegurarse, adicionalmente, cubriéndolos con forros de papel o plástico y envolvente.

El pallets a utilizarse será el estándar Europeos (Euro-tamaño) en el Gráfico 36: Características del Pallet Europeo ver las características de este que son: 120 cm. de longitud, 80 cm. de ancho y 15 cm. de altura. La plataforma debe elevar la carga entera por lo menos 15 cm. desde el suelo. El peso máximo que puede transportarse con seguridad en un pallet tamaño Europeo es 1.000 Kg. y la altura máxima no debe sobrepasar los 180 cm.

Gráfico 36: Características del Pallet Europeo



Fuente: TNT Express

En cada contenedor entran 30 pallets, y cada pallets lleva 26 cartones. En cada cartón hay 32 cajas del producto, por lo tanto son 832 cajas de anguila ahumada de 500 gr. cada una por pallets, entonces por contenedor se pueden enviar 24960 cajas.

6.12.8. Gastos de transportación

El costo solo de transportación desde Guayaquil hacia el puerto de Tokio en Japón con los datos especificados anteriormente es de \$4471 dólares. En la Tabla 29: Gastos de la estrategia de distribución con la naviera Transoceánica a través de Nippon Yusen Kaisha Line da un total de gastos de \$1980,96 anuales. Los costos del transporte de Guayaquil a Tokio serán asumidos por el intermediario ya que el término de venta será FOB.

Tabla 29: Gastos de la estrategia de distribución

RECARGOS LOCALES	Costo Por envío (mensual)		Costo anual
B/L:	USD	44,80	USD 537,60
HANDING OUT:	USD	35,84	USD 430,08
ADMINISTRACION POR CONTENEDOR:	USD	33,60	USD 403,20
SELLOS:	USD	15,00	USD 180,00
RECAUDACION POR CONTENEDOR:	USD	35,84	USD 430,08

Fuente: Hamburg Sud Ecuador (Línea Naviera)

6.12.9. Documentación Requerida

Para poder acceder al mercado japonés, según el sitio web de Japan Customs, son necesarios los siguientes documentos:

- Factura (o documentos equivalentes y de otra índole necesarios para determinar la norma fiscal como las cuentas de mercancías, los certificados de seguro, etc.).
- Certificado de origen (para estos casos la aplicación de tarifas preferenciales).
- Certificado de aprobación de mercancías cuya aprobación se requiere por el Ministro de Economía, Comercio e Industria o al Director de Aduanas.
- Certificado de notificación de importación de alimentos, de acuerdo a las disposiciones de la Ley de Higiene Alimentaria, de las órdenes previstas en el artículo 70 de certificación o la confirmación de la Ley Aduanera.
- Listas de empaque.
- Certificados de seguros.
- Licencias y certificados requeridos por las leyes y demás normas aduaneras, en el caso de importaciones restringidas.

- Carta de pago (sin incluir los casos con la extensión completa de la fecha límite de pago).
- Aplazar confirmación de impuestos (en relación a los casos con fecha límite de pago)

Para cualquier importación, existen también requerimientos específicos, según las características del producto importado (certificaciones, autorizaciones, permisos de importación etc.).

Documentos de importación de alimentos que se piden al entrar a Japón

- Notificación de importación (dos copias)
- Certificado Sanitario
- Documentos mostrando ingredientes, aditivos y procesos de elaboración (certificado del elaborador)

Cuando la Oficina de Aduanas haya verificado la documentación, expide el permiso de importación, el cual puede otorgarse tan pronto se confirme la entrada de la carga en base al Sistema de Autorización de Importación Inmediata a la Llegada. Para agilizar, este proceso los importadores podrán presentar una declaración preliminar en línea, a través del Sistema Nipón de Despacho de Aduana Automatizado de la Carga (NACCS).

Los derechos de aduana se pueden pagar a través de un sistema de redes de pagos múltiples que conecta a las instituciones de cobro (autoridades gubernamentales) con las instituciones financieras.

6.12.10. Seguro

Si bien el seguro no es responsabilidad de Natluk, ya que se harán las negociaciones en término Fob, igual se cotizó el valor de seguro que tendría que pagar el intermediario que importaría la anguila ahumada. Del puerto de Guayaquil hacia el puerto de Tokio, se podrá abrir una póliza abierta en la que se puedan emitir aplicaciones mensuales por los envíos que realizaría la empresa.

La tasa a cobrar sería del 0.5%, lo que daría una prima neta anual de US\$7076.04. Como la empresa realiza envíos mensuales se determina que el costo de cada envío será de US 589.67. A estos costos se deberá incrementar aproximadamente un 16% de impuestos, dentro de los cuales consta el 12% del IVA, el 3.5% de recaudación de la Superintendencia de Bancos, el 0.5% del seguro campesino y el derecho de emisión.

6.12.11. Términos de venta

Los términos que mantiene actualmente la empresa con el mercado japonés es el de Free on Board (FOB), el cual consiste en que el vendedor debe

realizar el trámite para la exportación de la mercancía y asumir los costos de la misma. Natluk no estará obligado con el comprador a formalizar el contrato de transporte ni el contrato de seguro.

El vendedor en este caso asume los costos de embalaje y su responsabilidad llega hasta que la mercancía se encuentra a bordo del buque designado por el comprador.

Gráfico 37: Incoterms

Incoterms 2010											
	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

Vendedor
 Comprador
 Vendedor / Comprador

Elaborado por: Proecuador

6.12.12. Tiempos de nacionalización

El proceso completo incluyendo documentos y movimientos internos dentro Japón puede llegar a tardar hasta 11 días según Doing Bussines del Banco central como lo podemos ver en la Tabla 30: Tiempos y costos de nacionalización

Tabla 30: Tiempos y costos de nacionalización

IMPORTACION	DURACION / DIAS	COSTOS USD
Preparación de documentos	5	\$110.00
Control de aduanas	2	\$115.00
Movimientos en el terminal portuario	2	\$250.00
Transporte interno inland	2	\$495.00
Total	11	\$970.00

Elaborado por: Los autores

6.13. Marketing mix internacional: Promoción

La publicidad y promoción de los productos de una empresa es una herramienta fundamental y con las cuales se le otorga a la empresa la facultad de dar a conocer su producto en el mercado y venderlo. En la actualidad es de suma importancia para cualquier empresa mantener gastos

en publicidad y desarrollar estrategias de promoción cada vez más sofisticadas, para así crecer más rápido y lograr reconocimiento del producto a nivel mundial.

La determinación de las estrategias de publicidad permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

- Dar a conocer el nuevo producto a los consumidores potenciales.
- Captar un mayor número de clientes.
- Incentivar las ventas.
- Lograr una mayor cobertura del producto dentro del mercado objetivo.

Luego del planteamiento de los objetivos respectivos, se procede a especificar las estrategias que permitirán que el producto logre un buen posicionamiento dentro del mercado objetivo.

Para su posicionamiento NATLUK S.A. utilizará promoción debajo de la línea o por sus siglas en inglés (BLT) el cual se detalla en el capítulo 6.3.2 de este proyecto, en el cual no se utilizará medios de publicidad masivos sino más bien enfocados en el mercado objetivo con el fin de minimizar costos. Principalmente con su publicidad en el punto de venta con afiches los cuales

son entregados a los proveedores. Para realizar esta promoción se utilizarán las herramientas de comunicación como son:

6.13.1. Página web

Las páginas web constituyen una herramienta y estrategia de marketing muy importante y necesaria en la actualidad. Mediante el uso de páginas web la empresa podrá llegar más fácilmente a los clientes potenciales, brindando a los consumidores e interesados en el producto anguila ahumada, toda la información acerca de los beneficios y atributos del producto.

La utilización de sitios web como medio de promoción, permitirá a la empresa disponer de una base de datos de los compradores potenciales en el mercado japonés, proporcionándoles constante información acerca del producto. El tipo de información que se expondrá en las páginas web, será acerca de la empresa e información concerniente al producto; el tipo de anguila que usa la empresa, su tratamiento, proceso de producción de la anguila ahumada. El sitio web constara además de una sección en donde se mostrara la presentación de producto, especificaciones de contenido y, se podrán realizar los pedidos por parte de los interesados desde la página web. Esto dará a la empresa mayor agilidad en la comercialización del producto en el mercado japonés.

Gráfico 38: Sitio web de NATLUK S.A.



Elaborado por: Natluk S.A.

Las páginas que se utilizarán para promoción del producto anguila ahumada serán aquellas con las que ya cuenta la empresa para oferta de su actual cartera de productos como es la cuenta de Facebook, y Fedexpor (Federación Ecuatoriana de exportadores).

Gráfico 39: Cuenta de Facebook – NATLUK S.A.



Elaborado por: Natluk S.A.

Tanto en la página web de NATLUK S.A. como en la de Facebook se pagará un valor de \$29 por mantenimiento de publicidad, lo cual incluye fotos de los productos, videos, slogans, promociones, entre otros.

Las ventajas de promocionar a través de Facebook principalmente radican en la cercanía con el cliente, se interactúa en tiempo real con los mismos, se fomenta el marketing de boca en boca, hay un gran alcance debido a la cantidad de usuarios de Facebook en el mundo, entre otros.

El logo de la página web de Información comercial Red de negocios se lo visualiza en el Gráfico 40: Logo del proveedor de servicios publicitarios, el cual es una de las páginas de las que NATLUK S.A. hace uso actualmente.

Gráfico 40: Logo del proveedor de servicios publicitarios



Fuente: Info comercial

Para su utilización la empresa cuenta con una membresía gratuita, por esto no representa ningún costo para la empresa. La información que se muestra en esta página es la siguiente:

- ✓ Perfil de la empresa: Aquí se muestra una breve información acerca del tipo del negocio que maneja NATLUK S.A., además de datos para que los posibles clientes puedan contactarse con la empresa.
- ✓ Productos de la empresa: En esta sección el cliente puede apreciar todos los productos de los que dispone NATLUK S.A.

La página Import Genius es un sitio web donde la empresa también promociona sus productos, este sitio web tiene un costo para la empresa de \$200 por mes.

Gráfico 41: Logo de Import Genius



Fuente: Import Genius

En el Gráfico 41: Logo de Import Genius podemos ver el diseño.

La información que podemos encontrar en este sitio es la siguiente:

- ✓ Perfil de la empresa
- ✓ Gráficas y alertas de envío de la empresa.
- ✓ Como contactar con la empresa.

Por lo tanto el total en la inversión en sitios web es:

Tabla 31: Costos de inversión en sitios web

Detalle	Costo de creación	Valor mantenimiento Mensual	Valor total anual
Página web de NATLUK S.A.	-	\$ 29,00	\$ 348,00
Facebook	-	\$ 29,00	\$ 348,00
Info Comercial	-	-	-
Import Genius		\$ 200,00	\$ 2.400,00
TOTAL		\$ 258,00	\$ 3.096,00

Elaborado por: Los autores

Fuente: Páginas web Ecuador, Import Genius

6.13.2. Ferias internacionales.

Natluk S.A. cuenta con una ventaja al estar dentro de las empresas que mantienen una alianza con Proecuador. Una de las formas en que al momento Natluk ha dado a conocer sus productos es a través de ferias internacionales como por ejemplo en la Show Indulge L.A., evento que se realizó en el 2012, en la ciudad de los Angeles.

Gracias a la intervención de Proecuador se logró que Natluk participara como sponsor del evento. Los camarones de las empresa Natluk fueron utilizados por chefs de renombre para la elaboración de bocadillos, los cuales eran repartidos entre el público que asistió al evento. De este evento fueron partícipes más de 60 empresas y más de 1000 visitantes de todo el mundo.

Mediante esta alianza con Proecuador se buscará participar anualmente de al menos una de las siguientes ferias que son importantes en Japón:

- Foodex: Feria de alimentos en Asia
- Supermarket Trade Show.

FOODEX JAPAN, es la feria más importante de Asia, es un evento especial en el que se expone comidas y bebidas, reconocido a nivel mundial como el tercero más importante en su clase. Esta feria se da a cabo en el mes de marzo de cada año, teniendo una duración de 4 días. El horario de estos días es de 10:00 a 17:00 (siendo el último día hasta las 16:30).

El lugar en el que se lleva a cabo el evento es el centro de convenciones Makuhari Messe, ciudad de Mihama, accesible por medio del sistema ferroviario que proviene de Tokio. Aproximadamente participan anualmente 2,400 expositores desde 73 países y regiones. Se tiene previsto una participación de 75.000 visitantes para el 2015.

El alquiler del stand por la participación de los 4 días tiene un costo de USD 7.500,00, el cual incluye lo siguiente:

- Stand equipado y decoración básica.

- Traductores compartidos para negociaciones.
- Consultoría individual por los expertos de la industria alimenticia.
- Acceso libre al centro de negocios y la cocina.
- Promoción y publicidad sobre los participantes

A continuación se detallan costos en la Tabla 32: Costos por ferias internacionales para la participación en estas ferias internacionales.

Tabla 32: Costos por ferias internacionales

Detalle	Valor Unitario	Unidades	Total
Tarjetas de presentación	\$ 0,07	1000	\$ 65,00
Afiches	\$ 1,00	300	\$ 300,00
Trípticos	\$ 0,50	500	\$ 250,00
Plumas	\$ 0,25	1000	\$ 250,00
Anguila ahumada (para degustación)	\$ 15.40	100	\$ 1.540,00
Pasajes ida y vuelta (2 personas)	\$ 3.354,50	2	\$ 6.709,00
Estadía (2 personas)	\$ 124	4 días	\$ 496,00
Transporte (alquiler de vehículo)	\$ 60	4 días	\$ 240,00
Alimentación (2 personas)	\$ 20	4 días	\$ 160,00
Costo del Stand	\$ 1.875,00	4 días	\$ 7.500,00
TOTAL			\$ 17.510,00

Elaborado por: Los autores

6.13.3. Publicaciones en revistas especializadas

Dentro de las revistas especializadas del sector de productos del mar podemos mencionar dentro de las más importantes a las siguientes:

- Feder Pesca (Revista de pesca en general)
- Fish & Chips Fast Food (Derivados de Pesca, bocaditos)
- Euro Fish Market.

Parte de la promoción enfocada al ingreso de este nuevo producto Japonés es realizar publicaciones en este tipo de revistas. Las ventajas de anunciar en revistas especializadas es que se está llegando a un mercado específico y cada lector es un potencial cliente.

Permite darse a conocer con nuevos proveedores, fabricantes o mayoristas y en cuanto a costos, ofrecen tarifas más bajas que las publicaciones comerciales. Una publicación de una hoja en una revista comercial promedia los USD 20.000,00 mientras que una revista especializada podemos encontrar precios desde los USD 9.200,00 por una página entera. (Oblicua, 2014)

6.13.4. Estrategias de promoción del producto

El objetivo de la promoción de un producto es aumentar las ventas, atraer clientes, mejorar el reconocimiento del producto y mejorar la identidad de marca. La promoción del producto beneficia a la empresa mediante la generación de demanda por parte de los consumidores, y beneficia a los consumidores al proporcionar la información necesaria sobre la disponibilidad del producto y sus usos.

Entre las estrategias de promoción encontramos las siguientes:

- Estrategias de empuje
- Estrategias de atracción
- Estrategias híbridas

Para este proyecto se aplicará una estrategia híbrida la cual es recomendable para los proyectos nuevos, la cual es una mezcla entre una de empuje que son llevadas por la demanda y una de atracción que responde a la demanda porque se dirigen a usuarios finales. Con la estrategia de empuje se podrá comercializar con los intermediarios ya sean estos mayoristas o minoristas, con el fin de que puedan proporcionar espacios en los estantes para el producto y publicidad, esta campaña implica ofrecer pruebas gratuitas, garantías de calidad, descuentos entre otros medios de persuasión.

Con la estrategia de atracción se puede ganar a los minoristas que son reacios a comprar productos nuevos por alguna razón, se lo realizaría mediante eventos públicos promocionales como ferias y campañas de mercadeo por internet.

6.13.5. Costos de implementar la estrategia de Promoción

Dado la información de los costos publicitarios en que incurrirá la compañía podemos determinar un presupuesto anual total de publicidad para la compañía en la Tabla 33: Presupuesto de publicidad anual de la compañía que se muestra a continuación

Tabla 33: Presupuesto de publicidad anual de la compañía

RUBRO	Valor Unitario	Unidades	Total anual
Ferias	\$ 17.510,00	1	\$ 17.510,00
Afiches	\$ 1,00	1.000	\$ 1.000,00
Trípticos	\$ 0,50	500	\$ 250,00
Anuncio en revista especializada	\$ 9.200,00	1	\$ 9.200,00
Sitios web (valor por mes)	\$ 258,00	12	\$ 3.096,00
Degustaciones en supermercados (valor x mes)	\$ 300,00	12	\$ 3.600,00
			\$ 34.656,00

Elaborado por: Los autores

Las estrategias de promoción a implementar de Natluk S.A. como previamente se ha explicado en el punto 6.13 Marketing mix internacional: Promoción está basado en las siguientes alternativas:

- Se va a participar anualmente en una feria internacional. El 2015 se participará en la “Foodex”, la cual se realiza en Japón y es una de las ferias más importantes de alimentos en Asia. Los costos del alquiler del local, de la estadía de 2 personas representantes de la empresa y los gastos de los productos publicitarios a llevar dan una inversión total de USD 17.510,00
- Se entregará al bróker Toyo Reizo afiches, trípticos, y muestras para la degustación de la anguila ahumada en los supermercados como Aeon, The Garden. Estos afiches serán impresos en japonés donde muestre el producto, su nombre, su origen y sus propiedades.
- Los trípticos a utilizar serán parte de la promoción, se detallará el proceso productivo de la anguila, las certificaciones del producto como la HACCP¹⁶, así como los beneficios nutricionales del producto.
- Una publicación anual en una revista especializada de productos del mar, el costo de esta estrategia sería de USD 9.200,00 por publicar una página en este tipo de revistas.

¹⁶ HACCP: Hazard analysis and critical points. (Guía de análisis de peligros y puntos críticos de control)

6.14. Marketing mix internacional: Precio

6.14.1. Fijación del precio del producto

El precio que se establece para la venta de anguila ahumada es de USD 18,50. A este precio tiene una estructura de costos de procesarla del 80,54% dando un costo total de USD 14,90.

Esta estructura de costos incluye el precio de comprar la anguila viva, alimentación, hielo, insumos, congelación, azúcar, sal y electricidad, generando un margen de ganancia de 19.44% por paquete de anguila ahumada de 500 gr.

Tabla 34: Precio de la anguila ahumada

Detalle	Valor
Compra de anguila viva	\$ 5,65
Alimentación	\$ 1,03
Hielo	\$ 1,54
Insumos	\$ 1,03
Congelación	\$ 2,06
Azúcar/sal	\$ 2,06
Electricidad	\$ 1,54
Costo por proceso total	\$ 14,90
Margen de utilidad (19,44%)	\$ 3,60
Valor de la anguila ahumada	\$ 18,50

Elaborado por: Los autores

6.14.2. Método de pago

El método que existe de pago es de 40% de anticipo, y el saldo contra llegada, a los 30 días que es recibido el embarque.

6.14.3 Condiciones de pago

Las condiciones de negociación que se establecen con el mercado Japonés se basan en el nivel de confianza que se logre generar en los procesos de negociación. Usualmente tiene determinación con las condiciones de pago que exija el importador japonés.

La mayor parte de las negociaciones que se realizan con dicho país, se las establece a través de cartas de crédito comerciales, como un mecanismo de pago. (PROECUADOR, 2012)

CAPÍTULO VII: ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se analizará la factibilidad de llevar a cabo el proceso de exportación del producto anguila ahumada al mercado japonés, de acuerdo al nivel de rentabilidad que genere la aplicación de este proyecto.

Mediante el uso de herramientas matemáticas y estadísticas se procederá al desarrollo y análisis de los estados financieros proyectados del proyecto, esto permitirá observar numéricamente el comportamiento y el beneficio que tendrá la aplicación del negocio.

Para este estudio se tendrán en cuenta el análisis de variables tales como la tasa interna de retorno (TIR), el cálculo y análisis del valor actual neto (VAN) del proyecto, además se realizarán análisis de los costos necesarios para poner en marcha el proyecto, se elaborarán proyección y demás herramientas necesarias que permitan determinar la factibilidad de la exportación de anguila ahumada a Japón.

7.1. INVERSIÓN REQUERIDA

La inversión total requerida para el proyecto se estima en USD 201.528,00.

Esta inversión está dividida en tres segmentos:

- Inversión en activo fijo
- Capital de trabajo (de 2 meses)
- Activo diferido.

7.2. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

Esta inversión va a estar determinada por la inversión de la máquina para ahumar proveniente de China y de la adquisición de un camión para poder transportar la mercadería hacia el puerto de Guayaquil. En la Tabla 35: Inversión en activo fijo se observa el costo de cada bien.

Tabla 35: Inversión en activo fijo

INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Maquinarias	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Camión	1	\$ 27.000	\$ 27.000
Total			\$ 52.000

Elaborado por: Los autores

La máquina para ahumar se cotizó en el sitio web alibaba.com, el cual es un portal que permite hacer negocios con todo el mundo y se lo visualiza en el Gráfico 42: Máquina para ahumar anguila. El proveedor de esta máquina es de origen chino, proveniente de Shanghai. El precio FOB de la máquina es de \$ 20.000, al cual se le debe agregar dos costos que son el flete y el seguro hasta Ecuador. Adicional a esto se debe pagar \$850 de control

automático y \$850 por el gasto de ahumado. EL valor total incluido el flete y seguro a Ecuador es de aproximadamente \$25.000,00.

Gráfico 42: Máquina para ahumar anguila

QXZ-500



Fuente: Alibaba.com

Las características de la máquina se las especifica en la Tabla 36: Descripción técnica de la **máquina para ahumar**, en la que indica la capacidad que posee para ahumar, dentro de la cual se limita a 500 kilos, por la cual se considera conveniente la importación de una sola máquina.

Tabla 36: Descripción técnica de la máquina para ahumar

Modelo	HG – 500
Capacidad	500 – 550
Presión de Vapor (mpa)	0.1 ~ 0.2
Tamaño (mm)	2500*1550*3000
Potencia (kw)	10.12
Peso (kg)	2600

Fuente: Alibaba.com

7.2.1. Capital de trabajo

El capital de trabajo está enfocado a cubrir los costos necesarios de la empresa, que se generen desde el inicio del proyecto y hasta que se generen los ingresos.

El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de poder generar flujo de caja. El flujo de caja o efectivo, que se genere será el encargado de mantener o aumentar el capital de trabajo de una compañía.

Debido a que dentro de los términos de venta tienen como forma de pago 40% de anticipo, el saldo contra llegada (demora aproximadamente 30 días en recibir el embarque) y, tomando en cuenta que se exporta al final del

primer mes; se decidió tomar de referencia el capital de trabajo necesario de los 2 primeros meses.

El método para calcular el capital de trabajo de este proyecto es el Método del Periodo de Desfase o del Ciclo Productivo. Este método permite determinar la cantidad de inversión de financiamiento desde que se adquiere los insumos hasta que se recupera el capital invertido mediante la venta del producto.

Para aplicar este método se deberá aplicar la siguiente ecuación:

Ecuación 1: Ecuación del Ciclo Productivo

$$CT = CO * COPD$$

Fuente: William H., Jácome, Esp. En Gerencia de Instituciones Educativas

Dónde:

CO = al número de días del ciclo productivo

COPD = el costo de operación promedio diario

Otra manera de representarlo es:

Ecuación 2: Representación del Ciclo Productivo

$$CT = CO * \frac{\text{Costo total anual}}{365}$$

Fuente: William H., Jácome, Esp. En Gerencia de Instituciones Educativas

En la siguiente Tabla 37: Capital de trabajo se observa el detalle de los costos anuales:

Tabla 37: Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Concepto	Costo
Agente de aduana	\$ 1.800
Stock inicial	\$ 960.000
Cajas y fundas al vacío	\$ 19.870
Insumos	\$ 10.959
Costos fijos	\$ 240.000
Embalaje y Pallets	\$ 3.941
Sueldos y salarios	\$ 187.610
Total costos anual	\$ 1.424.179,95
Total capital trabajo (2 meses)	\$ 237.363,33
60% del Total de capital de trabajo de 2 meses	\$ 142.418,00

Elaborado por: Los autores

$$CT = 60 * \frac{US\$ 1.424.179,95}{365} = US\$ 237.363,33$$

El capital requerido de dos meses para la empresa Natluk S.A. es de US\$ 237.363,33, pero debido a que la empresa recibirá el 40% de anticipo, solo se requerirá mantener el 60% de capital de trabajo. Es decir el capital de trabajo quedaría en US\$ 237.363,33 * 60% = USD 142.418,00

7.2.2. Activo diferido

Activo diferido es aquel por el cual una vez realizado se espera recibir un servicio, ya sea en el presente o en el futuro, como se lo puede ver en la Tabla 38: Activo diferido

Tabla 38: Activo diferido

ACTIVO DIFERIDO	
Certificado sanitario	\$ 3,600
Certificado de calidad	\$ 350
Formulario único de exportación	\$ 75
Certificado de origen	\$ 135
Aforos	\$ 1.600
Certificado de verificación	\$ 350
Declaración aduanera	\$ 300
CORPEI	\$ 700
Total	\$ 7.110,00

Elaborado por: Los autores

La inversión total está definida por la inversión en activo fijo + el capital de trabajo de los dos primeros meses + el activo diferido:

Inversión total = USD 52.000,00 + USD 142.418,00 + USD 7.110,00

Inversión total = USD 201.528,00.

7.3. FINANCIAMIENTO

Se espera que este proyecto se pueda financiar con un 60% de deuda y un 40% de capital propio. La deuda sería a cinco años, con una tasa de interés del 11.08% referencial para PYMES, a mayo del 2014 según el Banco

Central del Ecuador. Esta deuda ascendería a USD 120.916,80. En el anexo III se detalla la tabla de amortización.

7.4. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

En el balance de situación inicial del proyecto se encuentra reflejado las adquisiciones en activo fijo, en capital de trabajo y activo diferido. Se incluye la deuda por pagar dentro de los pasivos y el capital propio de la empresa como parte del patrimonio. La suma del Pasivo + Patrimonio es igual al valor total de Activo ya que son los valores necesarios para empezar el proyecto.

Como se detalla en la Tabla 39: Balance de situación Inicial

Tabla 39: Balance de situación Inicial

BALANCE INICIAL		
ACTIVOS		
Banco	\$	149.528,00
Maquinaria	\$	25.000,00
Camión	\$	27.000,00
TOTAL ACTIVO		\$ 201.528,00
PASIVOS		
Cuentas por Pagar		\$ 120.916,80
Documentos por Pagar		
TOTAL PASIVO		\$ 120.916,80
PATRIMONIO		
Capital		\$ 80.611,20
TOTAL PATRIMONIO		\$ 80.611,20
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 201.528,00

Elaborado por: Los autores

7.5. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados de pérdidas y ganancias, conocido también como estado de rendimiento económico, permite mostrar detalladamente el resultado del ejercicio fiscal del año en curso.

El resultado puede ser positivo, generando utilidades o negativo, lo que implicaría en pérdidas para la empresa. El estado de resultados toma como fórmula los ingresos operativos – costos operativos – impuesto a las utilidades y se obtiene el resultado neto.

A continuación en la Tabla 40: Estado de resultados proyectado se puede ver en detalle los valores de los costos en los que se incurren y la utilidad generada en el horizonte de los 5 años en los cuales se ha analizado el proyecto.

Tabla 40: Estado de resultados proyectado – Primera parte

INGRESOS	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS OPERATIVOS					
VENTAS	\$ 5,189,472.00	\$ 5,345,156.16	\$ 5,505,510.84	\$ 5,670,676.17	\$ 5,840,796.46
Anguila ahumada - 500 gr	\$ 5,189,472.00	\$ 5,345,156.16	\$ 5,505,510.84	\$ 5,670,676.17	\$ 5,840,796.46
Descuento por ventas (Bróker)	\$ (259,473.60)	\$ (267,257.81)	\$ (275,275.54)	\$ (283,533.81)	\$ (292,039.82)
TOTAL DE INGRESOS	\$ 4,929,998.40	\$ 5,077,898.35	\$ 5,230,235.30	\$ 5,387,142.36	\$ 5,548,756.63
COSTOS DEL PRODUCTO					
Anguila ahumada - 500 gr	\$ 4,180,408.00	\$ 4,314,181.06	\$ 4,452,234.85	\$ 4,594,706.36	\$ 4,741,736.97
COSTO DE VENTAS	\$ 4,180,408.00	\$ 4,314,181.06	\$ 4,452,234.85	\$ 4,594,706.36	\$ 4,741,736.97
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 749,590.40	\$ 763,717.30	\$ 778,000.45	\$ 792,436.00	\$ 807,019.66
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 504,614.28	\$ 524,560.87	\$ 565,081.53	\$ 587,513.30	\$ 621,804.47
Sueldos y Salarios	\$ 193,295.12	\$ 193,295.12	\$ 212,632.50	\$ 212,567.64	\$ 222,967.37
Sueldos Ordinarios	\$ 147,600.00	\$ 154,980.00	\$ 162,729.00	\$ 162,729.00	\$ 170,865.45
Aporte Patronal Iece y Secap	\$ 16,457.40	\$ 16,457.40	\$ 18,144.28	\$ 18,144.28	\$ 19,051.50
Decimo Tercero Sueldo	\$ 12,300.00	\$ 12,300.00	\$ 13,560.75	\$ 13,560.75	\$ 14,238.79
Decimo Cuarto Sueldo	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00
Fondo de Reservas	\$ 10,137.72	\$ 10,137.72	\$ 11,398.47	\$ 11,333.60	\$ 12,011.64
Permisos y certificados	\$ 7,110.00	\$ 7,550.82	\$ 8,018.97	\$ 8,516.15	\$ 9,044.15
Cajas y fundas al vacio	\$ 19,869.60	\$ 21,101.52	\$ 22,409.81	\$ 23,799.22	\$ 25,274.77
Costos fijos	\$ 240,000.00	\$ 254,880.00	\$ 270,682.56	\$ 287,464.88	\$ 305,287.70
Gastos generales	\$ 27,759.96	\$ 29,481.08	\$ 31,308.90	\$ 33,250.06	\$ 35,311.56
Servicios Básicos	\$ 7,110.00	\$ 7,550.82	\$ 8,018.97	\$ 8,516.15	\$ 9,044.15
Alquiler de Edificio	\$ 19,869.60	\$ 21,101.52	\$ 22,409.81	\$ 23,799.22	\$ 25,274.77
Depreciacion Maquinaria	\$ (5,000.00)	\$ (5,000.00)	\$ (5,000.00)	\$ (5,000.00)	\$ (5,000.00)
Depreciacion Camión	\$ (5,400.00)	\$ (5,400.00)	\$ (5,400.00)	\$ (5,400.00)	\$ (5,400.00)

Elaborado por: Los autores

Tabla 41: Estado de resultados proyectado – Continuación.

GASTOS DE VENTAS	\$ 33,960.00	\$ 35,046.72	\$ 36,168.22	\$ 37,325.60	\$ 38,520.02
Publicidad	\$ 33,960.00	\$ 35,046.72	\$ 36,168.22	\$ 37,325.60	\$ 38,520.02
GASTOS FINANCIEROS	\$ 12,443.83	\$ 10,209.42	\$ 7,714.48	\$ 4,928.62	\$ 1,817.91
FINANCIEROS	\$ 12,443.83	\$ 10,209.42	\$ 7,714.48	\$ 4,928.62	\$ 1,817.91
Interes. Prest. Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interes Varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Préstamo a Largo Plazo	\$ 12,443.83	\$ 10,209.42	\$ 7,714.48	\$ 4,928.62	\$ 1,817.91
TOTAL GASTOS	\$ 551,018.11	\$ 569,817.01	\$ 608,964.22	\$ 629,767.51	\$ 662,142.40
GANANCIA ACUMULADA	\$ 198,572.29	\$ 193,900.29	\$ 169,036.23	\$ 162,668.48	\$ 144,877.26
Utilidad antes Part. Trabaj.					
(-) 15% partic. Utilidades	\$ 29,785.84	\$ 29,085.04	\$ 25,355.43	\$ 24,400.27	\$ 21,731.59
Utilidad antes Imp. Renta	\$ 168,786.45	\$ 164,815.24	\$ 143,680.80	\$ 138,268.21	\$ 123,145.68
(-) 23% Imp. Renta	\$ 38,820.88	\$ 37,907.51	\$ 33,046.58	\$ 31,801.69	\$ 28,323.51
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	\$ 129,965.57	\$ 126,907.74	\$ 110,634.21	\$ 106,466.52	\$ 94,822.17
VALOR DE DESECHO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,200.00
VENTA DE CAMION					\$ 8,100.00
VENTA DE MAQUINARIA					\$ 13,750.00
FLUJO NETO EFECTIVO	\$ 129,965.57	\$ 126,907.74	\$ 110,634.21	\$ 106,466.52	\$ 111,022.17

Elaborado por: Los autores

7.6. MODELO CAPM

Este modelo va a permitir descontar los flujos de dinero proyectados, mediante la siguiente formula:

Ecuación 3: Fórmula del CAPM

$$R_i = r_f + b(r_m - r_f) + \text{Riesgo país}$$

Fuente: Ross, Westerfield, & Jordan, Finanzas Corporativas 2005

Dónde:

R_i = rentabilidad exigida por el accionista

r_f = tasa libre de riesgo

b = beta de la empresa comparable de EEUU

r_m = rentabilidad del mercado

Para el análisis CAPM del proyecto tenemos los siguientes datos:

R_i = rentabilidad exigida por el accionista

r_f = 1.626 (bonos de Estados Unidos a 5 años)

B = 0.62 (Empresa Hormel Foods Corporation HRL)

r_m = 5.014 (rentabilidad del mercado de mariscos ahumados en Estados Unidos)

Ecuación 4: Calculo del CAPM

$$R_i = 1.626 + 0.62 (5.014 - 1.626) + 5.35$$

$$R_i = 9.07656$$

Fuente: Ross, Westerfield, & Jordan, Finanzas Corporativas 2005

Mediante el modelo CAPM se descuentan los flujos del estado de resultados. En la Tabla 42: VNA y TIR del proyecto se determina que el VNA del proyecto incluido el préstamo es de USD 65,122.00 y nos da una TIR de 24.10 %

Debido a que el proyecto está financiado con deuda es necesario descontar los flujos mediante el modelo WACC, que toma en cuenta la deuda del proyecto.

Ecuación 5: Fórmula del WACC

$$WACC = (\%D)[i_d(1 - t)] + (\%CP)(i_{cp})$$

Fuente: Ross, Westerfield, & Jordan, Finanzas Corporativas 2005

Dónde:

% D = Relación de la deuda con respecto al financiamiento.

% CP = Relación del capital propio con respecto al financiamiento.

i_{cp} = Costo del capital propio, obtenido mediante el modelo CAPM

i_d = Costo de la deuda obtenida del mercado o usando el CAPM.

Para poder descontar el flujo, lo primero es determinar el CAPM, que dio una tasa de descuento del 9.07656 %.

Lo segundo es determinar el costo de la deuda $[i_d(1 - t)]$, donde t es el impuesto sobre las utilidades de la empresa (23% para el Ecuador) y el i_d que es el costo de la deuda (11.08%)

$$\text{Costo de la deuda} = [i_d(1 - t)]$$

$$\text{Costo de la deuda} = [0,1108(1 - 0,23)]$$

$$\text{Costo de la deuda} = 8,5316\%$$

El tercer paso es obtener el WACC mediante la Ecuación 5: Fórmula del WACC:

$$WACC = (\%D)[i_d(1 - t)] + (\%CP)(i_{cp})$$

$$WACC = (\%60)(8.5316\%) + (40\%)(9.07656)$$

$$WACC = 8.749584 \%$$

La tasa del 8.749584 % es la que permitirá descontar los flujos proyectados del proyecto, tomando en cuenta el financiamiento.

7.7. DETERMINACIÓN DE TIR Y VAN

Tabla 42: VNA y TIR del proyecto

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL DE INGRESOS		\$ 4,929,998.40	\$ 5,077,898.35	\$ 5,230,235.30	\$ 5,387,142.36	\$ 5,548,756.63
COSTOS DE VENTAS		\$4,180,408.00	\$4,314,181.06	\$4,452,234.85	\$4,594,706.36	\$4,741,736.97
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$749,590.40	\$763,717.30	\$778,000.45	\$792,436.00	\$807,019.66
GASTOS ADMINISTRACION		\$504,614.28	\$524,560.87	\$565,081.53	\$587,513.30	\$621,804.47
GASTOS VENTAS		\$33,960.00	\$35,046.72	\$36,168.22	\$37,325.60	\$38,520.02
GASTOS FINANCIERO		\$12,443.83	\$10,209.42	\$7,714.48	\$4,928.62	\$1,817.91
TOTAL GASTOS (-)		\$551,018.11	\$569,817.01	\$608,964.22	\$629,767.51	\$662,142.40
UTILIDAD OPERACIONAL		\$198,572.29	\$193,900.29	\$169,036.23	\$162,668.48	\$144,877.26
UT. ANTES DE IMPUESTO PART. TRABAJADORES		\$198,572.29	\$193,900.29	\$169,036.23	\$162,668.48	\$144,877.26
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		\$29,785.84	\$29,085.04	\$25,355.43	\$24,400.27	\$21,731.59
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA		\$168,786.45	\$164,815.24	\$143,680.80	\$138,268.21	\$123,145.68
(-) 23% IMPUESTO A LA RENTA		\$38,820.88	\$37,907.51	\$33,046.58	\$31,801.69	\$28,323.51
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		\$129,965.57	\$126,907.74	\$110,634.21	\$106,466.52	\$94,822.17
VALOR DE DESECHO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,200.00
FLUJO NETO EFECTIVO	(\$ 201,528.00)	\$ 129,965.57	\$ 126,907.74	\$ 110,634.21	\$ 106,466.52	\$ 111,022.17

BNA	\$ 461,950.72
VNA	\$ 260,422.73
TIR	53.43%

Elaborado por: Los autores

7.8. ANÁLISIS PAYBACK

Tabla 43: Análisis Payback

PERIODO	FLUJO DE CAJA	V.P. FLUJO DE CAJA	SALDO INVERSION
2013			(\$ 201,528.00)
2014	\$ 129,965.57	\$ 127,793.08	\$ (73,734.91)
2015	\$ 126,907.74	\$ 122,700.46	1.60 años
2016	\$ 110,634.21	\$ 105,178.41	
2017	\$ 106,466.52	\$ 99,524.33	
2018	\$ 111,022.17	\$ 102,048.11	

Elaborado por: Los autores

La recuperación de la inversión se la hace casi al finalizar el segundo año. Para hallar el valor del mismo se trasladó a valor presente cada uno de los flujos, dando como resultado que en 1 año, 7 meses y 9 días se recuperará la inversión.

7.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Escenario optimista: Para el escenario optimista se está considerando una variación porcentual del 5% de incremento en ventas anuales.

Tabla 44: Escenario optimista

BNA	\$ 544,988.99
VNA	\$ 343,461.00
TIR	61.01%

Elaborado por: Los autores

Escenario pesimista: Para el caso pesimista se está tomando lo contrario, es decir un decrecimiento en ventas anuales del 5%

Tabla 45: Escenario pesimista

BNA	\$ 276,514.87
VNA	\$ 74,986.87
TIR	28.79%

Elaborado por: Los autores

De acuerdo a este análisis, podemos determinar que en el escenario pesimista el proyecto, el proyecto seguiría siendo rentable, ya que la TIR generaría más de lo esperado por el inversionista.

El escenario optimista es, al contrario muy superior a la tasa de descuento, lo que implica un mayor retorno y una recuperación de la inversión en un plazo mucho más atractivo y menor.

CONCLUSIONES

- La industria pesquera nacional surge como alternativa a la pesca de arrastre, la exportación de anguila es un proyecto que lleva poco tiempo de estar en marcha, siendo a finales del 2013 el primer pronunciamiento de parte del gobierno ecuatoriano para apoyar al sector.
- El macro ambiente de Japón es favorable, la cultura, costumbres y comportamientos del consumidor, es información optimista acerca de la posibilidad de exportar la anguila ahumada a Japón. A nivel mundial el 98% de la anguila que es consumida es ahumada.
- El mercado Japonés es de extrema importancia para este proyecto, ya que Japón consume el 70% de la producción mundial de la anguila, y el auge de importaciones de elaborados procesados de la anguila se ha mantenido constante.
- El marketing mix se basó en determinar las 4 P del proyecto (Precio, Plaza, Promoción y Producto). El proceso productivo de la anguila no es complejo, pero requiere del tiempo para poder obtener la cocción adecuada del producto. El términos de venta que se empleará es

FOB, y la venta se la realizará por medio de intermediarios. La publicidad principalmente se la hará mediante internet, a través de páginas especializadas en comercio y la participación en ferias internacionales.

- El proyecto es factible, la TIR, que es la tasa interna de retorno o la tasa de rentabilidad, es mayor que la TMAR, es decir lo que paga el mercado, razón suficiente para determinar que realizada la inversión se va a recuperar la misma y se va a generar utilidad a partir del tercer año. La TIR da un valor del 53.43%, siendo la TMAR del 9.07%.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballesteros, A. (2002). *Comercio Exterior* (Segunda edición ed.). UNIVERSIDAD DE MURCIA.
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministros* (Quinta edición ed.). (C. Mendoza, & M. Herrero, Trads.) Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Comercio Exterior: Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2013 , de Sitio web del Banco Central del Ecuador: http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional* (Décimo cuarta edición ed.). MacGraw-Hil/Interamericana.
- COLOMBIA, P. (01 de Septiembre de 2004). *Guía para exportar a Japon*. Recuperado el 05 de 01 de 2014, de http://asiapacifico.utadeo.edu.co/wp-content/files/guia_export_japon.pdf
- Córdoba. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Diario Hoy. (4 de Septiembre de 2012). *hoy.com.ec*. Obtenido de hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/anguila-y-merluza-relevos-de-la-pesca-de-arrastre-560647.html>
- Ecuador Costa Aventura. (2013). *Productos: Ecuador Costa Aventura*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de Sitio web de Ecuador Costa Aventura: <http://ecuadorcostaaventura.com/productos.html>
- El Telegrafo . (2 de Septiembre de 2013). *Economía: El Telegrafo*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de Sito web del Telegrafo : <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/cual-es-el-aporte-del-mar-a-la-economia-ecuatoriana.html>
- España, O. E. (01 de Junio de 2012). *Acerca de nosotros: iberglobal*. Recuperado el 10 de 01 de 2014, de http://iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/japon_gp.pdf
- FAO. (01 de Junio de 2011). *Perspectivas Alimentarias*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://www.fao.org/docrep/014/al978s/al978s00.pdf>
- FAO. (2012). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Anguilla_japonica/es
- FAO. (2013). *Pesca y Acuicultura: Food and Agricultural Organization*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de Sitio web de Food and

- Agricultural Organization: http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Anguilla_anguilla/es
- FAO, F. a. (2012). *FAO.org*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2013, de <http://www.fao.org/home/en/>
 - Fundación Eroski. (24 de 01 de 2013). *Eroski consumer*. Recuperado el 18 de 12 de 2013, de Pescados y Mariscos: <http://pescadosymariscos.consumer.es/anguila-o-angula/propiedades-nutritivas>
 - Grupo del banco mundial. (2013). *Reports: Grupo del banco mundial*. Recuperado el 15 de Enero de 2014 , de Sitio web de Grupo del banco mundial: <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/map.aspx>
 - Grupo del Banco Mundial. (2013). *Reports: Grupo del banco mundial*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de Sitio web de Grupo del banco mundial: <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/map.aspx>
 - Hair, J. F. (2010). Investigación de Mercados. En J. F. Hair, *Investigación de Mercados* (pág. 4). McGraw Hill.
 - Heller, E. (2008). *Psicología del Color*. Obtenido de Psicología del Color: <http://www.psicologiadelcolor.es/psicologia-del-color/>
 - Henderson, B. D. (1973). *The Experience Curve-Reviewed*. Recuperado el 02 de Febrero de 2014, de The Boston Consulting Group: <http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf>
 - Iberglobal. (01 de Junio de 2012). *Iberglobal*. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de http://iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/japon_gp.pdf
 - INFOPECSA Internacional. (2011). *INFOPECSA*. Obtenido de INFOPECSA: <http://www.cdt-tongoy.cl/wp-content/uploads/Infopesca-N%C2%BA-48-web.pdf>
 - Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones (Proecuador). (2012). *PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/PROEC_PL2012_JAPON.pdf
 - Japan external trade organization . (2012). *Exportando a Japon* . San Jose - Costa Rica: JETRO.
 - *Japan guide*. (25 de Enero de 2013). Recuperado el 2 de Diciembre de 2014, de <http://www.japan-guide.com/e/e629.html>
 - JETRO. (2012). *Embajada de Japon*. Obtenido de Embajada de Japon: <http://www.do.emb-japan.go.jp/relaciones/seminar/JETRO.pdf>
 - Kotler. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
 - Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic Editorial.

- Mathers, C. (Diciembre de 2013). *EHow en español*. Obtenido de EHow en español: http://www.ehowenespanol.com/significado-del-color-cultura-japonesa-sobre_169394/
- *Matriz Foda*. (2013). Recuperado el 18 de Enero de 2014, de <http://www.matrizfoda.com/>
- Muñoz, A. (2010). *Agronegocios y Tecnología: AGRITEC*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2013, de http://agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&id=45:la-pesca-en-el-ecuador&Itemid=39
- Naresh, & Malotra. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta edición ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Nippon Communications Foundation. (16 de Octubre de 2012). Recuperado el 01 de Diciembre de 2013, de <http://www.nippon.com/es/currents/d00052/>
- Oblicua. (20 de Enero de 2014). *Acerca de nosotros: Oblicua Publicidad S.A.* Recuperado el 25 de Febrero de 2014, de Oblicua: <http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-revistas.htm>
- *OECD Better Life Index*. (2013). Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/japan-es/>
- Oficina Economica y comercial de España en Tokio. (2012). *Guia Pais*. Tokio.
- Pesqueros, S. d. (2013). *Acuerdo ministerial N° 202*. Guayaquil.
- Pro Chile . (2013). *Guia pais Japon*. Chile: Pro Chile.
- ProEcuador. (2012). *Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR)*. Obtenido de Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR): <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/PROEC-FC2012-JAPON.pdf>
- PROECUADOR. (2012). *Perfil logistico de Japon*. Guayaquil: PROECUADOR.
- ProEcuador. (Octubre de 2013). *Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR)*. Obtenido de Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR): <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-japon-2013/>
- PROECUADOR. (Octubre de 2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: PROECUADOR*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_03-35-2/
- PROECUADOR. (2014). *Portada*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de Sitio web de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/cuales-son-los-tipos-de-embalaje-de-las-mercancias-exportadas/>
- Ramírez, C. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos*. Palmira: Universidad Nacional.

- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2005). *Finanzas Corporativas* (Séptima edición ed.). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica* (Vigésima edición ed.). Editorial Norma.
- Stanton. (2007). Fundamentos de Marketing. En W. J. Stanton, M. J. Etzel, & B. J. Walker, *Fundamentos de Marketing* (pág. 568). Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Compañías . (2013). *Compañías por Actividad Económica: Superintendencia de Compañías* . Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de Sitio web de Superintendencia de Compañías : http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- Tomalá, B. J. (01 de Agosto de 2012). *La Prefectura Guayas*. Recuperado el 01 de 11 de 2013, de http://www.guayas.gob.ec/index.php?option=com_docman&task=search_result&Itemid=166

ANEXOS

ANEXO I - A

CARTERA DE PRODUCTOS NATLUK S.A.

Camarón marino/de granja



con cabeza pelado y devenado con colita pelado y devenado sin colita con cascara sin cabeza



Baby shrimp



con cabeza con cascara sin cabeza pelado

Elaborados/Value added

- Pinchos de camaron
- Camarón al ajillo
- Camarones apanados sabor:
 - Natural
 - Con coco
 - Con especias
- Mariposas con cola
- Otros



ANEXO I - B

Langosta





Cruda



Cocida



Entera: ½ pound,
¾ pound, 1 UP



Colas: 3oz, 5oz,
7oz, 9 oz

Langostino

Fresco



Congelado



Pescados





Presentaciones	Tipos
<ul style="list-style-type: none"> Enteros Filetes Lomos Porciones Sellados en polibags Sellados al vacío Congelados 	<ul style="list-style-type: none"> Corvina Robalo Ravijunco Pargo rosado Atunes: Skeep Jack, Yellow Fin, Big eye Merluza

ANEXO II: ENTREVISTA

1. PREGUNTAS QUE LA INVESTIGACIÓN DEBE CONTESTAR

Tabla 46: Conocimiento general de la anguila

1	¿Cuál es el proceso para criar anguilas?
2	¿Qué tiempo de vida necesita la anguila para ser apta para el consumo humano?
3	¿Cuál es la composición nutritiva de la anguila?
4	¿Conoce usted cual es la inversión aproximada que se necesita para tener un criadero de anguilas?

Fuente: Los autores

Tabla 47: La anguila en el Ecuador

1	¿Cuáles son los tipos de anguila que se crían o se pescan en Ecuador?
2	¿Cuál es la situación actual de la anguila en el país?
3	¿Cómo ve su comercialización local e internacional?
4	¿Conoce usted acerca de los volúmenes de producción y pesca de anguila?
5	¿Cómo influyen las normas de calidad en la industria pesquera ecuatoriana, hay alguna restricción para poder acceder a estas normas?

Fuente: Los autores

Tabla 48: Estándares de calidad

1	¿Cuál es su perspectiva del producto de anguila ahumada, lo ha consumido?
2	¿Cuál es la importancia de acogerse a los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales?
3	¿Productos pesqueros ecuatorianos certificados con la ISO 17025, son competitivos en mercados internacionales?
4	¿El plan anguila llevo como una alternativa a la pesca de arrastre que se realizaba antes, hay algún problema con respecto a las certificaciones sanitarias de este producto?
5	¿Conoce cuáles son las exigencias en normas de calidad al que se debe someter el producto anguila ahumada en Japón o en la región asiática? ¿En que varían con respecto a las nuestras?
6	¿El mercado ecuatoriano cumple con estas normas internacionales?
7	¿Con respecto a la calidad de exportación de la anguila existe algún tamaño específico, tiempo de vida necesario, o algo similar?
8	¿Qué tipo de certificaciones voluntarias podríamos aprovechar para ganar ventaja competitiva?

Fuente: Los autores

2. ENTREVISTA A JUAN CARLOS CORREIA

ARMADOR PESQUERO

PERFIL DEL ENTREVISTADO

Gerente de operaciones de la empresa "CAMARONES DEL MAR"

Es el ex presidente de la asociación ecuatoriana de armadores de barcos pesqueros-camaroneros (ASEARBAPESCA).

¿Conoce si el producto de anguila ahumada es producido en Ecuador?

No, si hay anguila ahumada aquí en el Ecuador es importada, aquí en el país no se la produce.

¿Qué piensa usted sobre la eliminación de la pesca de arrastre?

La opción del gobierno de eliminar la flota fue en una medida injusta, inconsulta, anti técnica pero lo hicieron y ciertas empresas como esta migraron con financiamiento propio, con riesgos propios a estas alternativas como es la anguila, la merluza y la anguila pues es una alternativa que la estamos explotando nosotros. Cuando nació esta pesquería nosotros mandamos una carta a la asociación de recursos pesqueros, indicando que no había esta pesquería y cuando estábamos ya pescando nos dimos cuenta que ya estaban trabajando en anguilas habían dos barcos uno de estos era de nacionalidad coreana, que estaban pescando y era ilegal, porque tenían permiso solo para pesca blanca y la autoridad desconocía de estos temas.

Nuestra empresa se llama "CAMARONES DEL MAR", porque antes pescábamos camarones del mar, pero ahora ya no.

¿Actualmente existe una regulación para la pesca de la anguila?, ¿En que beneficia a la pesquería?

La pesca de la anguila se reguló cuando nosotros entramos a trabajar que inclusive ya hay un acuerdo de la pesquería de anguila emitido hace muy poco, un acuerdo que fue motivado por esta empresa, este acuerdo nos sirve para que se tenga un control sobre la anguila ya que tiene una vida de 15 a 20 años, y cuando un recurso tiene un ciclo de vida de tantos años tienes que cuidarlo., porque un mal enfoque pesquero, una mala política pesquera, puede acabar con recurso. En este acuerdo se estableció: un máximo 10 barcos que puedan pescar, tallas mínimas de capturas, vedas y un programa de observadores a bordo

¿Han sido altos los costos de emprender esta nueva actividad de pesca, como alternativa a la eliminación de pesca de arrastre?

Claro que sí, no podemos dar cifras monetarias, debido a que es información clasificada de la empresa, pero si te podemos decir que nos ha costado mucho esfuerzo y dinero, porque de los errores vas aprendiendo y ya sabes que cosas no debes hacer, es por eso que somos celosos con nuestra información porque es un mercado nuevo en el que apenas llevamos un año. Nosotros tenemos 4 embarcaciones para la pesca de la anguila.

¿Cómo es la competencia en este mercado de la anguila que recién tiene un año desde que inicio?

La empresa CAMARONES DEL MAR, es una empresa que hace todo desde el punto de vista legal, todos nuestros procesos y documentación son legales, lamentablemente en el país se da pesca ilegal de muchas cosas, y entre ellas la anguila y eso genera una competencia desleal, a que me refiero a que mientras nosotros tenemos un costo el cual es cumpliendo todas las normas que implica esta regulación hay otras personas que pescan de manera ilegal y que como no cumplen con esas normas tiran el precio abajo, claro que el cliente de afuera compra a ese precio por que le conviene, pero esto daña el mercado, porque dice hay otra persona de Ecuador que me vende más económico y es allí cuando se daña el mercado, porque el cliente de afuera no entiende que esta persona no tiene costos porque pesca ilegalmente, no paga impuestos, no tiene personal afiliado al IEES, pese a lo que diga el gobierno el control es un desastre, porque al poner un precio por debajo de los costos de una empresa honesta se daña al mercado.

¿Al tener 4 de las 10 embarcaciones permitidas para la pesca lo ubican a ustedes como el mayor exportador de anguila?

No, hay más empresas ecuatorianas que exportan anguila las cuales son Marmotesan en Manta, otra de un señor "Kisu" que es de nacionalidad

coreana que hace consolidados con otras empresas más para exportar, son en total unas 3 o 4 empresas pero no recuerdo el nombre.

¿El mercado peruano nos lleva una ventaja por su experiencia en la pesca de la anguila, Ecuador solo tiene un año, podemos competir contra ellos?

Si tu chequeas en internet te darás cuenta que hay mucha información de anguila en Perú, pero la anguila allá la sacan de un tamaño pequeño, y ese producto allá está colapsada, porque tienen problemas de manejo, en Ecuador tienes tallas extra large de 51.60, 51.70 y tiene tallas pequeñas también, la idea es que cuando tu encuentras un recurso pesquero, debes encontrarlo de varias tallas, si hace falta algún tamaño estas teniendo problemas en ese estado está la anguila en Ecuador en este momento. A corto plazo nos llevan una ventaja comercial porque ellos han ubicado en el mercado una la anguila peruana que es la pequeña, ya que tiene una ventaja de más de 20 años, y Ecuador tiene solamente uno.

¿Cuáles fueron los problemas iniciales al exportar anguila, era competitivo el producto?

Cuando nosotros comenzamos a exportar la anguila teníamos el problema que la anguila, la poca anguila que Ecuador exportaba era de muy mala calidad. Al entrar diciendo tenemos anguila ecuatoriana, nadie quería comprar, nadie confiaba en que sea un buen producto porque el producto era malo. Para esto lo que la empresa ha hecho es enviar el mejor producto que

se pueda tener, y si hemos abierto un mercado de la anguila en Ecuador es por calidad, y eso es lo que nos permite competir contra Perú, si es que podemos competir, es por calidad porque nuestra calidad es similar a la de ellos pero tenemos una desventaja, desde el punto de vista de talla comercial.

¿Según datos de esta investigación tenemos que las preferencias de Japón son las anguilas pequeñas debido a que su carne es más suave que la de las anguilas grandes como afectarían estas preferencias a nuestro recurso ecuatoriano?

Pues no, ese no es el motivo de su preferencia en tamaños pequeños, es porque la anguila es un congrio, es un pescado, no es una culebra, a medida que es más grande tiene mayor cantidad de espinas, por eso es que en las pequeñas y medias tienen menos espinas y su manejo es más fácil para lo que se realiza en el mercado. Ya cuando la anguila es más grande las espinas se sienten y ese es el problema, y ese es el problema que tenemos nosotros a nivel de mercado que tenemos que ubicar un producto que normalmente no se da en anguilas, debido a que Perú si saca anguilas pequeñas, porque a Japón no le interesa el manejo que estamos haciendo de nuestra pesquería, debería interesarle pero no, ellos lo que quieren es lo que el mercado está dando, ya que lo ven desde el punto de vista comercial, pero no ven que Ecuador está haciendo lo correcto; porque al no vender nosotros tantas anguilas pequeñas ellos le van a comprar al Perú pero lo que no saben es que ese mercado va a colapsar, porque tienen problemas.

¿La anguila es su producto estrella?

Por el momento solo estábamos exportando anguila, pero de ahí también pescamos merluza pero para consumo local, se lo vendemos a empresas que exportan, estamos con aspiraciones de llegarlo a exportar pero aún no hemos dado el paso para exportar nuestra propia merluza.

¿Cuál es su perspectiva sobre la pesca artesanal vs la pesca industrial de la anguila?

La calidad de la anguila artesanal no es de la calidad que requiere el mercado pero aun así se exporta y eso daña mucho, si hay producción de anguila pero la calidad de la artesanal no es la misma que hacemos nosotros, debido a que la anguila artesanal son de tallas grandes, esa la coges la pescas y la pones en una panga y después de 4 o 5 horas llegas a puerto con hielo, después de 3 horas la comercializas y luego de 3 horas más llega a una planta y ha pasado ya medio día.

Por el contrario la anguila que nosotros capturamos la metemos en unas tinajas refrigeradas con una temperatura de 2° y a los 2 días de pesca la anguila sale de agua salada a agua salada en el camión y del camión va recién a la planta entonces es otro procedimiento.

Cuáles son los principales problemas que ha afrontado en este procedimiento?

Han existido problemas de frío, en los que se daña el compresor o la válvula de la tina y perdiste frío, **¿cómo se soluciona esto?** Se entra a puerto. Antes teníamos la costumbre de ir solo con el frío, pero ahora para prevenir estos problemas llevamos hielo y sal, porque el hielo es de agua dulce y entonces hay que mantener la misma salinidad y que el animal no se estrese, entonces lo solucionas. Ha habido momentos en los que se rompe la cadena de frío y la orden es que entren a puerto, porque la orden prioriza la calidad del producto.

¿Cómo empresario cómo ve la tendencia de este mercado de la anguila? ¿Es creciente se mantiene o a futuro cree que puede disminuir?

Dependerá mucho de lo que hagamos nosotros y de lo que el gobierno haga, y estos temas de manejo de mercado no te los voy a tocar, esta es una empresa pequeña, que ha salido adelante, abriéndole mercado a un producto nuevo, que mejorado el nombre del producto, porque hoy tú ya tienes una anguila de calidad que es reconocida, pues dependerá mucho del apoyo que el gobierno le dé a esta y otras empresas para abrir mercado en los mismos países China, Japón, Corea así como se habla del atún, camarón, pesca blanca, banano, hablar que hay producción de anguila ecuatoriana que es un producto nuevo igual que la merluza por ejemplo.

Porque por ejemplo tú le preguntas a personas en Corea y no saben que Ecuador exporta anguilas mucho depende también del lobby que hagamos como país para promocionar el producto, ahora no tenemos un volumen importante, no tenemos el volumen que tiene Perú, debido a que no podemos satisfacer a todos porque nuestro volumen es pequeño, y debe mantenerse así si queremos manejar este recurso bien debe mantenerse con volúmenes manejables, porque Perú tiene problemas.

ANEXO III - A: TABLA DE AMORTIZACIÓN

Monto	120,916.80		
AÑOS	5	PERIODOS	60
TASA ANUAL	11.08%	CUOTA	\$ 2,633.85
TASA MENSUAL	0.92%		

TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					SUMA GASTO INTERES POR AÑO
PERIODO	CUOTA	ABONO AL CAPITAL	INTERES	SALDO	
0				120,916.80	
1	\$ 2,633.85	\$ 1,517.39	\$ 1,116.47	\$ 119,399.41	
2	\$ 2,633.85	\$ 1,531.40	\$ 1,102.45	\$ 117,868.01	
3	\$ 2,633.85	\$ 1,545.54	\$ 1,088.31	\$ 116,322.48	
4	\$ 2,633.85	\$ 1,559.81	\$ 1,074.04	\$ 114,762.67	
5	\$ 2,633.85	\$ 1,574.21	\$ 1,059.64	\$ 113,188.46	
6	\$ 2,633.85	\$ 1,588.74	\$ 1,045.11	\$ 111,599.72	
7	\$ 2,633.85	\$ 1,603.41	\$ 1,030.44	\$ 109,996.31	
8	\$ 2,633.85	\$ 1,618.22	\$ 1,015.63	\$ 108,378.09	
9	\$ 2,633.85	\$ 1,633.16	\$ 1,000.69	\$ 106,744.93	
10	\$ 2,633.85	\$ 1,648.24	\$ 985.61	\$ 105,096.69	
11	\$ 2,633.85	\$ 1,663.46	\$ 970.39	\$ 103,433.23	
12	\$ 2,633.85	\$ 1,678.82	\$ 955.03	\$ 101,754.41	\$ 12,443.83
13	\$ 2,633.85	\$ 1,694.32	\$ 939.53	\$ 100,060.09	
14	\$ 2,633.85	\$ 1,709.96	\$ 923.89	\$ 98,350.13	
15	\$ 2,633.85	\$ 1,725.75	\$ 908.10	\$ 96,624.38	
16	\$ 2,633.85	\$ 1,741.69	\$ 892.17	\$ 94,882.69	
17	\$ 2,633.85	\$ 1,757.77	\$ 876.08	\$ 93,124.93	
18	\$ 2,633.85	\$ 1,774.00	\$ 859.85	\$ 91,350.93	
19	\$ 2,633.85	\$ 1,790.38	\$ 843.47	\$ 89,560.55	
20	\$ 2,633.85	\$ 1,806.91	\$ 826.94	\$ 87,753.64	
21	\$ 2,633.85	\$ 1,823.59	\$ 810.26	\$ 85,930.05	
22	\$ 2,633.85	\$ 1,840.43	\$ 793.42	\$ 84,089.62	
23	\$ 2,633.85	\$ 1,857.42	\$ 776.43	\$ 82,232.20	
24	\$ 2,633.85	\$ 1,874.57	\$ 759.28	\$ 80,357.62	\$ 10,209.42

ANEXO III - B: TABLA DE AMORTIZACIÓN

25	\$ 2,633.85	\$ 1,891.88	\$ 741.97	\$ 78,465.74	
26	\$ 2,633.85	\$ 1,909.35	\$ 724.50	\$ 76,556.39	
27	\$ 2,633.85	\$ 1,926.98	\$ 706.87	\$ 74,629.41	
28	\$ 2,633.85	\$ 1,944.77	\$ 689.08	\$ 72,684.64	
29	\$ 2,633.85	\$ 1,962.73	\$ 671.12	\$ 70,721.91	
30	\$ 2,633.85	\$ 1,980.85	\$ 653.00	\$ 68,741.06	
31	\$ 2,633.85	\$ 1,999.14	\$ 634.71	\$ 66,741.91	
32	\$ 2,633.85	\$ 2,017.60	\$ 616.25	\$ 64,724.31	
33	\$ 2,633.85	\$ 2,036.23	\$ 597.62	\$ 62,688.08	
34	\$ 2,633.85	\$ 2,055.03	\$ 578.82	\$ 60,633.05	
35	\$ 2,633.85	\$ 2,074.01	\$ 559.85	\$ 58,559.05	
36	\$ 2,633.85	\$ 2,093.16	\$ 540.70	\$ 56,465.89	\$ 7,714.48
37	\$ 2,633.85	\$ 2,112.48	\$ 521.37	\$ 54,353.41	
38	\$ 2,633.85	\$ 2,131.99	\$ 501.86	\$ 52,221.42	
39	\$ 2,633.85	\$ 2,151.67	\$ 482.18	\$ 50,069.75	
40	\$ 2,633.85	\$ 2,171.54	\$ 462.31	\$ 47,898.21	
41	\$ 2,633.85	\$ 2,191.59	\$ 442.26	\$ 45,706.62	
42	\$ 2,633.85	\$ 2,211.83	\$ 422.02	\$ 43,494.79	
43	\$ 2,633.85	\$ 2,232.25	\$ 401.60	\$ 41,262.54	
44	\$ 2,633.85	\$ 2,252.86	\$ 380.99	\$ 39,009.68	
45	\$ 2,633.85	\$ 2,273.66	\$ 360.19	\$ 36,736.02	
46	\$ 2,633.85	\$ 2,294.65	\$ 339.20	\$ 34,441.37	
47	\$ 2,633.85	\$ 2,315.84	\$ 318.01	\$ 32,125.52	
48	\$ 2,633.85	\$ 2,337.23	\$ 296.63	\$ 29,788.30	\$ 4,928.62
49	\$ 2,633.85	\$ 2,358.81	\$ 275.05	\$ 27,429.49	
50	\$ 2,633.85	\$ 2,380.59	\$ 253.27	\$ 25,048.91	
51	\$ 2,633.85	\$ 2,402.57	\$ 231.28	\$ 22,646.34	
52	\$ 2,633.85	\$ 2,424.75	\$ 209.10	\$ 20,221.59	
53	\$ 2,633.85	\$ 2,447.14	\$ 186.71	\$ 17,774.45	
54	\$ 2,633.85	\$ 2,469.73	\$ 164.12	\$ 15,304.72	
55	\$ 2,633.85	\$ 2,492.54	\$ 141.31	\$ 12,812.18	
56	\$ 2,633.85	\$ 2,515.55	\$ 118.30	\$ 10,296.63	
57	\$ 2,633.85	\$ 2,538.78	\$ 95.07	\$ 7,757.85	
58	\$ 2,633.85	\$ 2,562.22	\$ 71.63	\$ 5,195.63	
59	\$ 2,633.85	\$ 2,585.88	\$ 47.97	\$ 2,609.75	
60	\$ 2,633.85	\$ 2,609.75	\$ 24.10	\$ (0.00)	\$ 1,817.91

Fuente: Los autores