



# Mi Universidad

## SUPER NOTA

Nombre del Alumno: ING.CHRISTIAN ESTÉVEZ HIDALGO

Nombre del tema REALIZAR UNA SÚPER NOTA EN DONDE CREARAN O EJEMPLIFICARAN UN PLAN ESTRATÉGICO

Parcial 1

Nombre de la Materia: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. A 14 de noviembre del 2022

# FORMULACIÓN DEL PLAN



La base comercial de la Asociación se organiza como empresa procesadora y comercializadora de pescado, por medio de apoyo dirigido a pescadores artesanales de la zona y establecimiento de una cadena de valor de peces.

El plan estratégico funcionara como aporte empresarial para que las pequeñas organizaciones de productores puedan conseguir un lugar en el mercado nacional o internacional, a través de las diferentes cadenas de valor priorizadas que se desean impulsar, fortaleciendo su administración identificando las posibles oportunidades de negocios a ser potenciadas, evaluando su viabilidad, sus posibles estrategias de marketing y la puesta en marcha

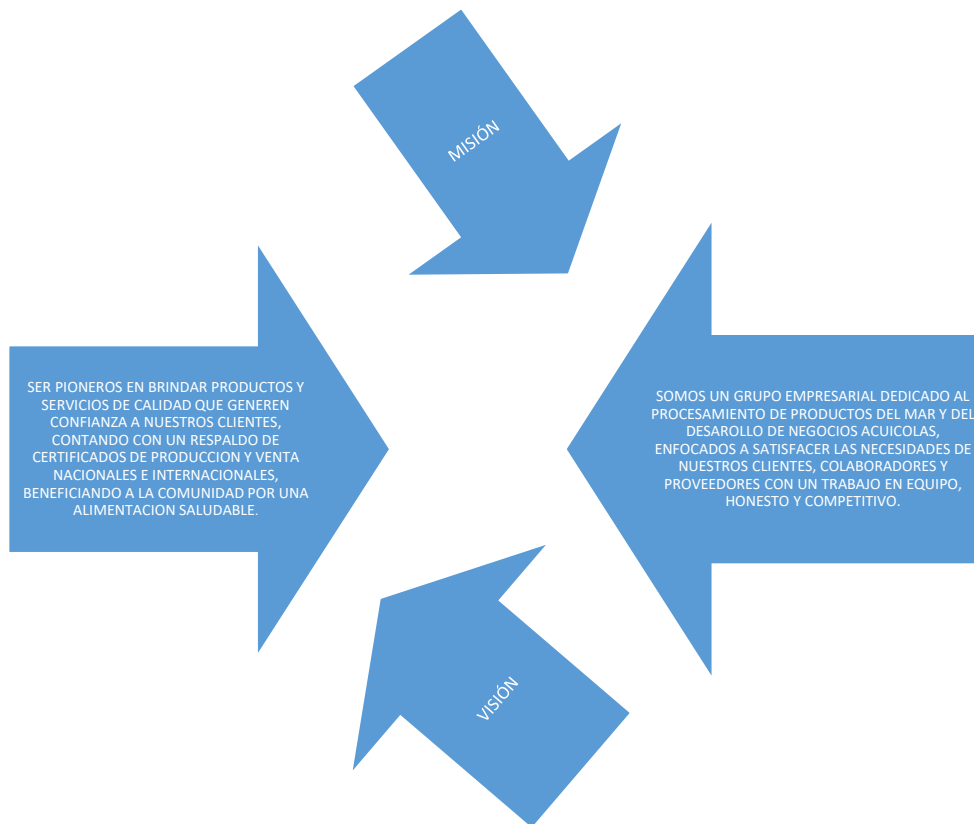
El negocio lo constituye la pesca, faenado y comercialización de pescado, bajo especificaciones generales preparación, para su uso como alimento para consumo humano, bajo exhaustivos cuidados de higiene y salubridad

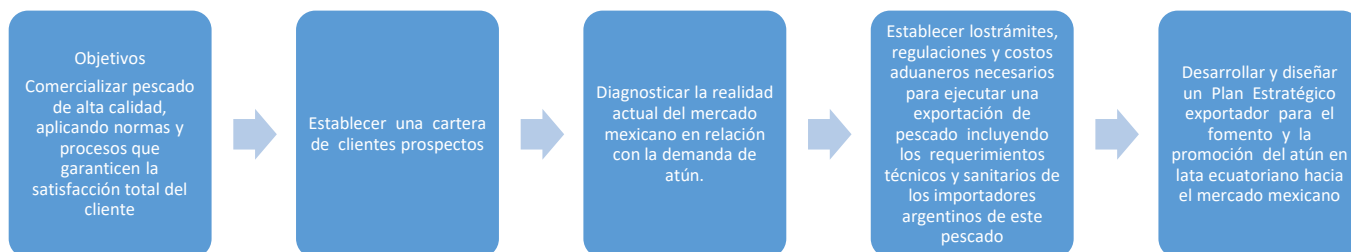
El plan de trabajo tiene como fin principal impulsar el desarrollo socioeconómico de la empresa y se espera que sirva de guía para la planificación, ejecución y supervisión de las actividades necesarias de implementar, sabiendo que cualquier elemento imprevisto debe ser atendido en función del bienestar colectivo.

Los elementos de Planificación estratégica se incluyen a manera de propuesta con la finalidad de orientar las acciones estratégicas de la Asociación, no obstante, los mismos deben ser revisados y aprobados oportunamente

El negocio lo constituye la pesca, acopio, transformación y comercialización de pescado, aplicando mecanismos para asegurar su calidad, desde su recolección o pesca hasta su comercialización

El análisis de mercado comprende la documentación y contextualización de información sobre clientes, competidores, volúmenes de producción y otros elementos que ayudan a establecer las tendencias e interés de compra, en este sentido, se observa potencial para promover su venta, sin embargo, no se cuenta con una demanda propia establecida.






## TIPOS DE COMERCIO EXTERIOR:



- 1 Comercio de importación**  
 Es cuando una organización compra bienes a otra de un diferente país, por ejemplo, México importa productos petrolíferos, electrónicos, maquinarias, etc.
- 2 Comercio de exportación**  
 Es cuando una organización vende bienes a otra de un diferente país, por ejemplo, México exporta aguacate, maíz y autopartes.
- 3 Comercio entrepot**  
 Es cuando una organización importa productos de un país a otro, con el fin de volver a exportarlos a otro país. Suele darse por falta de acuerdos comerciales o falta de rutas comerciales directas.

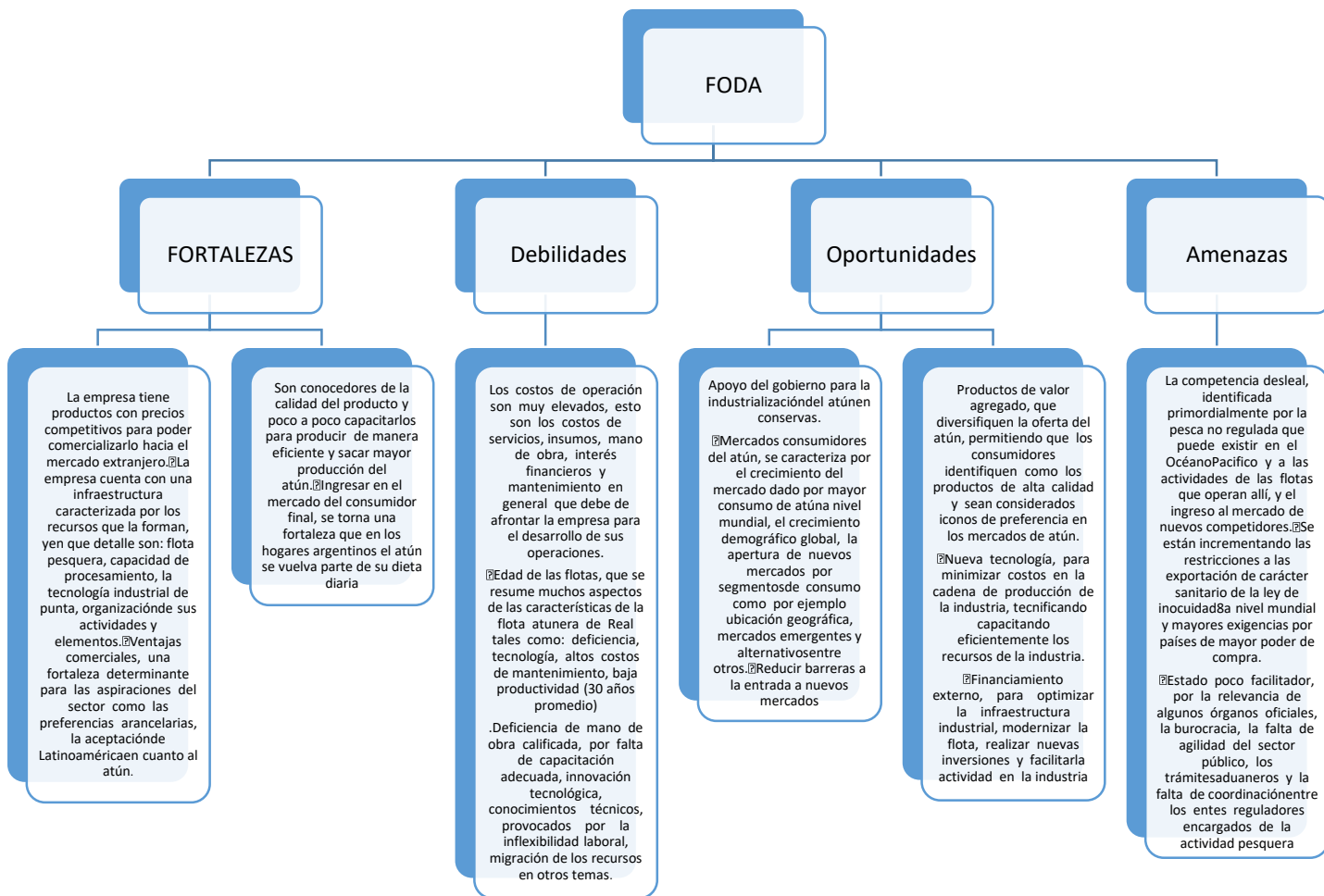
La cultura Manteña, ubicada en la parte central del litoral ecuatoriano, controló una amplia ruta de comercio marítimo, que se extendió desde el actual Chile hasta México, basada en la navegación de cabotaje con grandes balsas impulsadas por velas

Actualmente, el Ecuador tiene la mayor flota pesquera de América del Sur con un total de 28 empresas con 541 embarcaciones industriales dedicadas a la captura del atún, esto significa que en el país se descargue el mayor porcentaje de atún, teniendo de enero a julio del 2012 un total de 117.299 toneladas de atún que son destinadas principalmente al procesamiento de conservas y otros procesados

Ecuador cuenta con flotas pesqueras totalmente aptas para la captura del atún además, posee un perfil costanero amplio que abarca tres provincias: Manabí, Guayas y Santa Elena la cual en la primera provincia mencionada es una ubicación estratégica para la pesca, donde hay más afluencia de flotas pesqueras

El producto se consume en todo el Ecuador bajo la marca FISHCORP y es además exportado a varios países del mundo como EEUU, Comunidad Económica Europea, Centroamérica, Sudamérica y países no comunitarios, donde se comercializa con diferentes marcas privadas de los importadores o cadenas de supermercados. FISHCORP es uno de los principales exportadores de conservas de Atún del Ecuador siendo líderes nacionales en cuanto a producción, venta interna y exportación.





**Micro entorno:** Competencia: En el área la competencia está establecida por otras personas que buscan vender el mismo producto que la empresa. Siendo éstos, otros pescadores e intermediarios.

**Macro entorno:** Compradores: La empresa tiene una clara orientación hacia el mercado de alimentos, el cual se ubica tanto a nivel local como regional. En tanto se avanza en la consolidación administrativa y operativa de la industria, se debe asegurar un mercado local y regional que permita la sostenibilidad de la empresa.

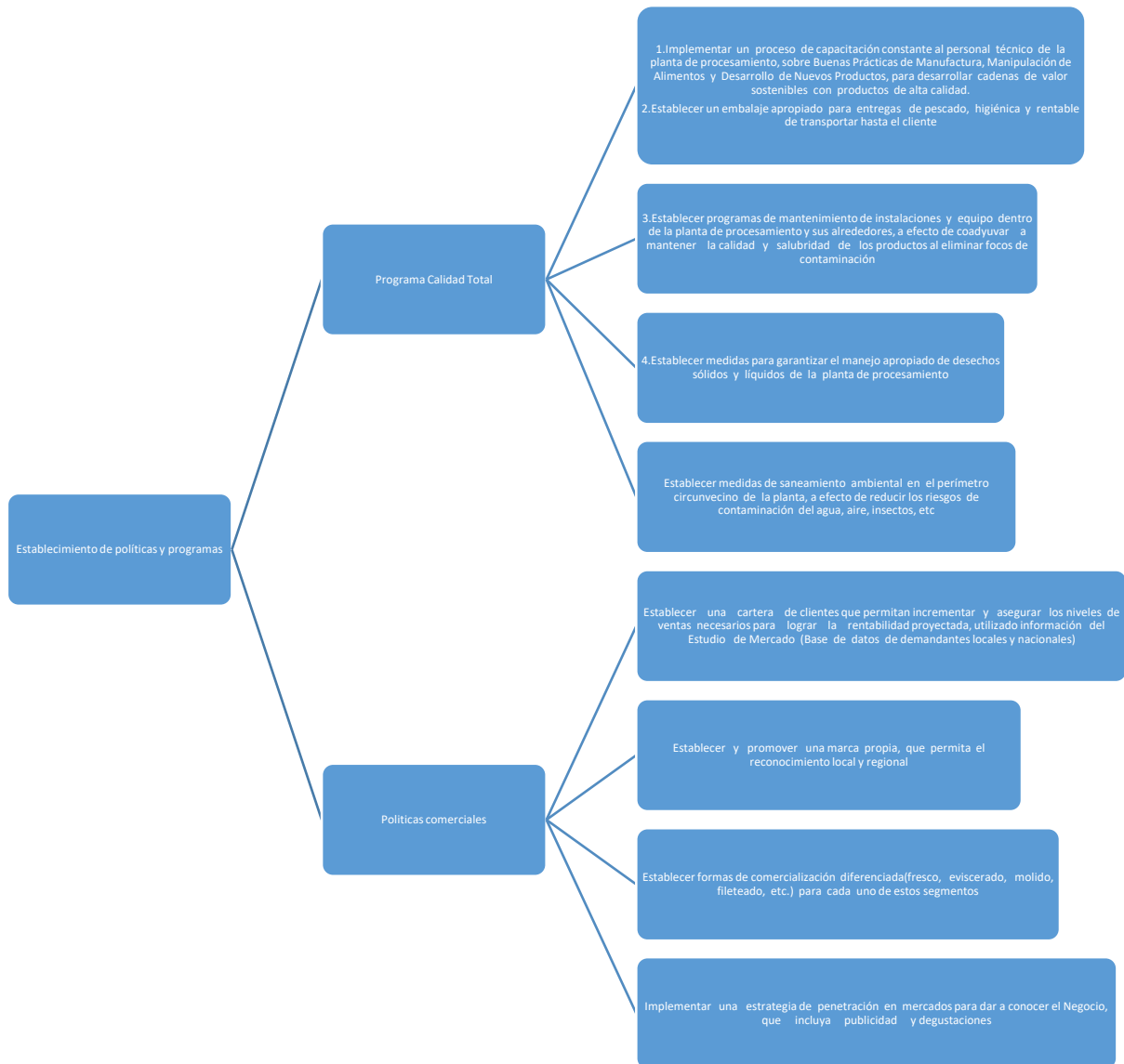
## ANTECEDENTES

Muchos países se sostienen en gran medida con los recursos de atún para la nutrición de su población, siendo la actividad atunera, un trabajo clave para el desarrollo económico, el empleo, los ingresos como medio de vida, la cultura y la recreación.

La mayoría de las Industrias Procesadoras del Atún nacional e internacional se encuentran en las provincias de Manabí y Guayas, estas provincias son las predilectas para la inversión en plantas atuneras para el procesamiento del atún y en especial el atún en conserva que es uno de los productos pesqueros más consumidos globalmente.

Algunos atributos como la excelente estructura de costos y la cercanía a las áreas de pesca, convirtieron a estas provincias en un sector interesante y competitivo para el desarrollo de la industria procesadora; quien ha invertido en mantener los más altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria.







## Implementación del plan

### El pensamiento estratégico

El mercado del atún ha aumentado considerablemente en los últimos periodos debido a su proceso de transición, de ser un producto de consumo doméstico a ser un producto industrial debido a la infinidad de usos que se le da al mismo.

Con la finalidad de transformar las funciones de pescador a transformador y comercializador, se requiere implementar acciones de fortalecimiento organizacional y capacitación, tanto en temas organizacionales, productivos, y de mercado, a efecto de atender eficientemente labores de acopio, tecnificación, clasificación, entregas, registros para venta, etc.

Es por ello que deben implementarse acciones concretas de acuerdo al plan de comercialización elaborado por el componente de empresarialidad del proyecto, así como las que se indican a continuación:

Implementar acciones de seguimiento a procesos ya implementados de capacitación en planificación financiera y el manejo financiero eficiente, dirigido a los miembros de la empresa que desarrollan estas labores.

Implementar un programa de estímulos para motivar la participación y asociatividad de nuevos socios, para incrementar la cantidad de proveedores.  
Implementar alicientes a la asociatividad, como premios especiales por entregas de producto, participación en eventos de capacitación, giras comerciales, visitas de trabajo a clientes actuales y potenciales, sorteos en fechas especiales, etc.

Implementar acciones de seguimiento a procesos ya implementados de capacitación sobre Buenas Prácticas de Manufactura, Manipulación de Alimentos y Desarrollo de Nuevos Productos, para desarrollar cadenas de valor sostenibles con productos de alta calidad.

Implementar ser una compañía innovadora brindando productos con ventajas competitivas que nos permitan consolidar una imagen internacional.

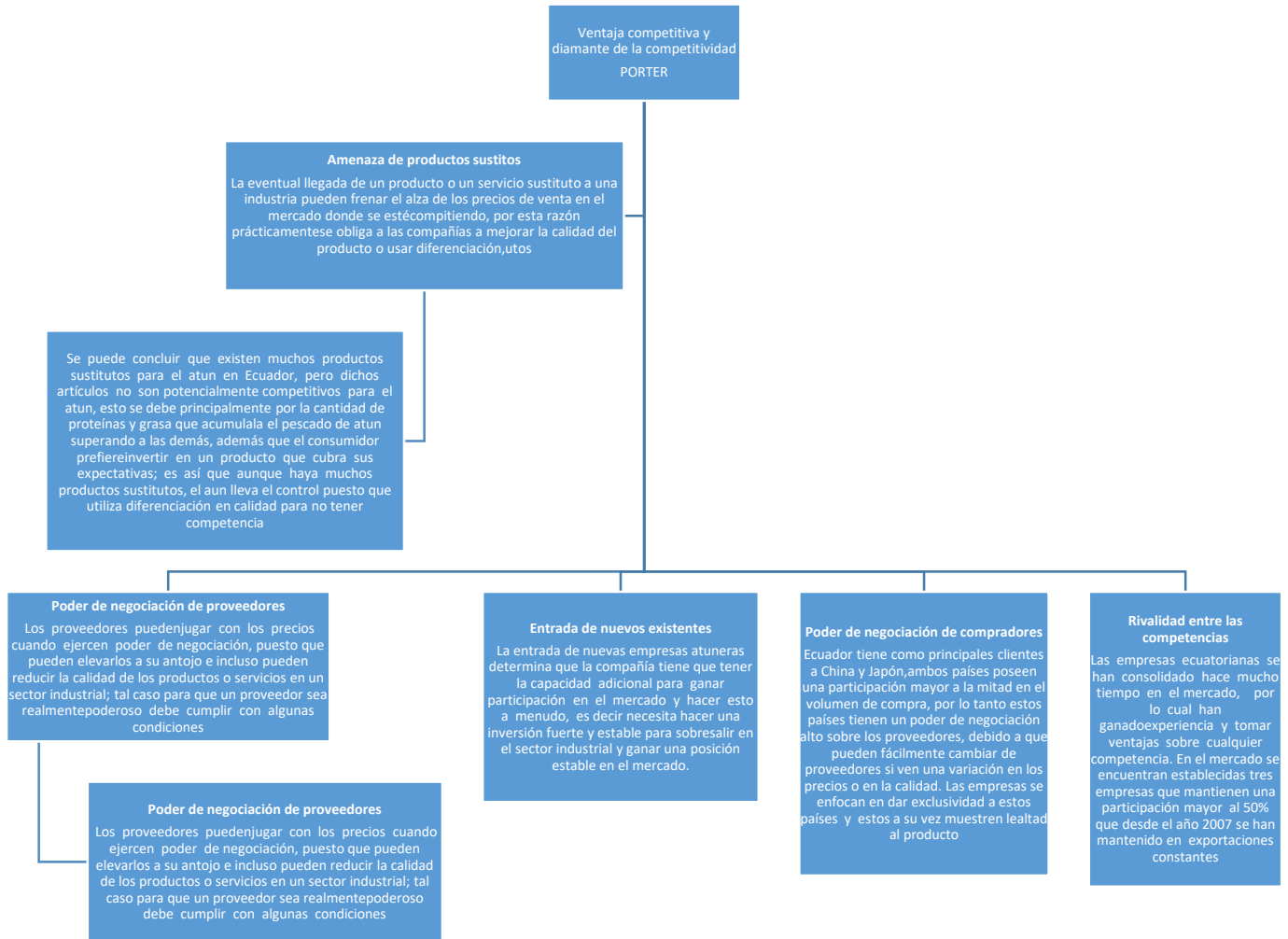
En fishcorp depende de mares sanos para un negocio sano, estos son inseparables.

fishcorp está totalmente comprometida no sólo para cumplir su parte, sino también para demostrar su liderazgo en temas de medio ambiente en un esfuerzo para cambiar la recolección de atún y otras especies del Pacífico en una posición sustentable a largo plazo. En asociación con los clientes, proveedores, empleados y accionistas claves, nos proponemos desarrollar políticas y prácticas que lleven más allá del cumplimiento de las actuales estructuras pesqueras administrativas y su legislación.

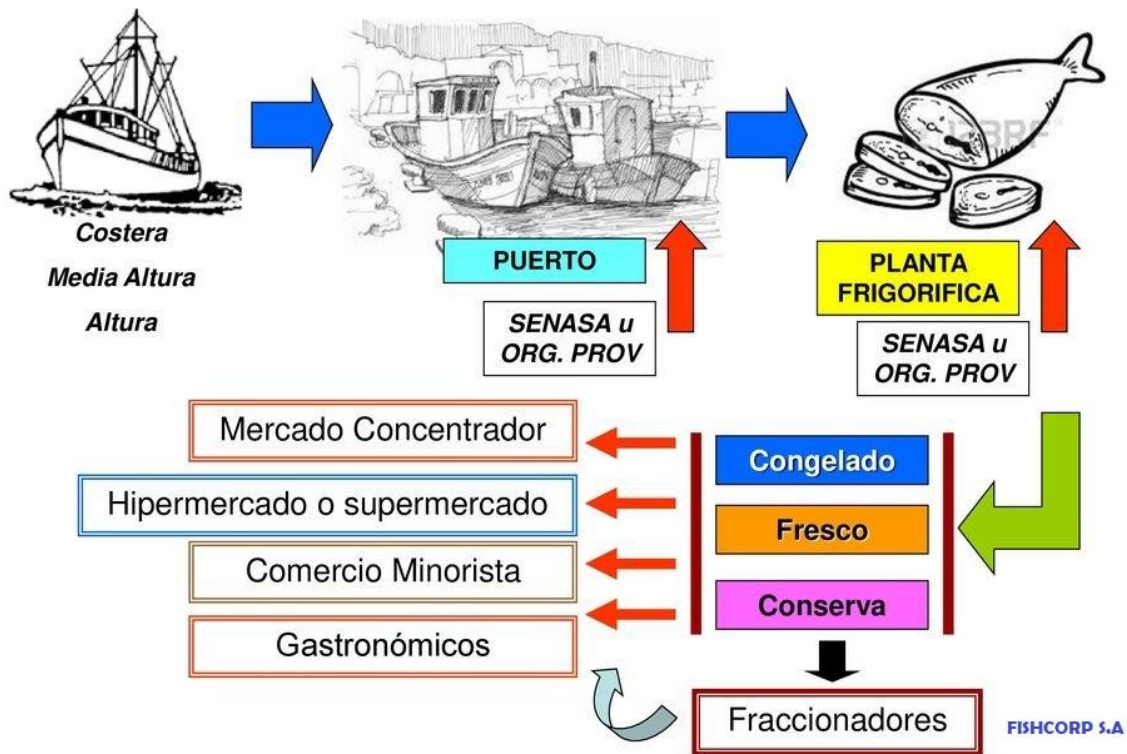
Nuestra meta es muy clara y simple: establecer prácticas administrativas responsables en el centro de nuestras actividades comerciales para que todo funcione con normalidad y la empresa crezca cada día más para así ser conocidos por todo el mundo como organización seria y cumplida en todas las etapas de producción y transformación de la materia prima.

Contratar una persona dedicada específicamente a labor de ventas, para incrementar con ellos las ganancias.





## CADENA DE COMERCIALIZACIÓN



## PROSPECTIVA

Los países de la región, en su conjunto, constituyen uno de los mayores suministradores mundiales de productos de la pesca y, potencialmente, pueden ser protagonistas en un escenario global de mayor demanda de pescado. Para ello conviene que, además de sus actuales y muy valiosas capacidades, presten atención prioritaria a la racionalización de su zona de explotación, garantizando, en primer lugar, su sostenibilidad, y obteniendo el mayor fruto de sus capturas. De acuerdo con las tendencias de evolución observadas en este informe, la primera condición para conseguirlo será una ordenación de la actividad pesquera compartida por los países de la región que convierta la defensa de su espacio en un objetivo común y en una base para la colaboración. Esta colaboración debe extenderse a las actividades de prospección y al intercambio de experiencias y tecnologías. Las capacidades de los países son muy diferentes y, en muchos aspectos, complementarias, de forma que no parece absurdo pensar que será fácil identificar los puntos de encuentro para que todos resulten beneficiados

Diversificación en el aprovechamiento de nuevas especies presentes en la Zona Económica Exclusiva, aguas nacionales e internacionales adyacentes y aguas más profundas, en las que actualmente se llevan a cabo las faenas de pesca. Ello supone la realización de cruceros de pesca comercial exploratoria que comprueben el potencial de estas especies y puedan garantizar su aprovechamiento racional y sostenible con medidas adecuadas de ordenamiento y manejo por países.

Una mejor detección y prospección de recursos, que permita reducir los descartes y ser la base para la trazabilidad posterior de los productos. Supone la incorporación de tecnologías avanzadas, es decir inversiones en modernización de la flota y las artes de pesca de bastante importancia, y la capacitación de los tripulantes para usar eficazmente las nuevas facilidades

Una modernización de las flotas que posibilite mejoras de las técnicas de manejo, almacenamiento y procesamiento a bordo, incluyendo la necesaria reconversión de las flotas dedicadas a la captura para consumo humano indirecto hacia el consumo humano directo. Es necesario que los Gobiernos establezcan líneas de crédito blandas y a largo plazo que garanticen la operatividad y rentabilidad de esta iniciativa. Además se requiere de un programa de capacitación efectivo de los tripulantes, de acuerdo con las diferentes necesidades y actividades a desarrollar

El desarrollo y puesta en los mercados internacionales de nuevos productos, entre los que se pueden mencionar los derivados de la aplicación al consumo humano de las especies destinadas antes a la producción de harinas y aceites, los productos derivados del pescado con mayor valor agregado y grado de manipulación y los productos fruto del aprovechamiento de las distintas partes del pescado y de los residuos para sectores terceros, como el de los curtidos, o el químico o el farmacéutico. Con ello se mejorará notablemente la eficiencia económica de los productos del mar, pero además, se conseguirán muy positivos efectos medioambientales

En acuicultura aparece en primer lugar el afianzamiento de la actividad en Ecuador y Colombia, y la necesidad de una fuerte expansión en Perú. En este último país se plantea la puesta en marcha de un Plan Nacional de Desarrollo de la Acuicultura, con la participación del sector público y privado. Ecuador y Colombia han ofrecido su colaboración, dada su mayor experiencia en este campo.

## BENCHMARKING DEL ATUN ECUATORIANO CON TAILANDIA

Entregar los más altos márgenes posibles a los distribuidores del producto.  
Otorgar costos relativamente bajos para el producto entregado, ofreciendo productos de calidad a precios bajos

En este apartado hacemos una comparación de las FODA de ambos países e identificamos las diferencias y semejanzas, así como la manera en que cada país ha respondido al análisis situacional particular de cada uno, estableciendo su estrategia competitiva. Es importante anotar que, siendo las fortalezas y debilidades inherentes a la industria, a partir de estas diferencias se explica las diferencias en posicionamiento competitivo de ambas industrias. Por otro lado, las oportunidades y amenazas necesariamente deberán ser muy parecidas, excepto en aquellos elementos de competitividad sistémica pertenecientes al país o a la zona geográfica donde operan. Otro hecho que es importante tomar en cuenta en este análisis es que la matriz FODA de Tailandia que presentamos aquí es tomada del informe de Camargo (2015), el cual se basó en un análisis FODA realizado por la industria atunera tailandesa dentro de su planificación estratégica sectorial. En cambio, la matriz FODA de la industria procesadora del atún de Ecuador, es una actualización elaborada por el equipo consultor de un análisis FODA realizado por la Cámara Nacional de Pesquería en 2009. Por lo tanto sus referencias deben considerarse aproximadas

En el aspecto comercial, que es crítico para el Ecuador, Tailandia solamente ve como amenaza una situación que afectaría por igual a todos los productores atuneros: incremento en las barreras a la entrada a mercados de importancia, incluyendo los que ya abastece Tailandia. Específicamente se teme que las economías de los mercados consumidores disminuyan su poder adquisitivo; que se erijan nuevas barreras comerciales o se profundicen las ya existentes, en particular leyes y normativas de seguridad alimentaria, que en el pasado han afectado profundamente a la exportación tailandesa. En este respecto hay paridad entre Ecuador y Tailandia

**Crecimiento**  
La industria ha aprovechado las oportunidades de crecimiento, por el lado de la provisión de atún mediante la procuración de importaciones para aprovechar la capacidad industrial instalada, y por el lado de las ventas, mediante la colocación de producto terminado en los mercados y segmentos tradicionales, pero también en nuevos mercados y segmentos. Para esta iniciativa ha sido fundamental el desarrollo de productos de mayor valor agregado, tales como conservas en aceite de oliva, ensaladas, etc

El conocimiento y know-how de la industria tailandesa y la del Ecuador son percibidos como de un nivel parejo, entre firmas de similar escala. En particular, la industria tailandesa considera que la capacitación del elemento humano es alta. Aunque en Ecuador no se menciona la aplicación tecnológica como una fortaleza, la percepción de la industria ecuatoriana es que hay paridad entre ambos países. En el aspecto gremial ambas industrias podrían considerarse equivalentes. Sin embargo, el clúster atunero tailandés es mucho más potente que el ecuatoriano, por cuanto se ha desarrollado no solamente sobre una industria atunera que de por sí triplica el volumen de la ecuatoriana, sino que tiene importantes lazos con la industria agroalimentaria tailandesa, justificando inversiones que permiten obtener profundas economías de escala, excelente calidad y una competencia intensa que reduce los precios de sus productos y por lo tanto costos de insumos para la industria Thai

Comparando las debilidades, podemos observar que la dispersión gremial es una debilidad del Ecuador que no presenta Tailandia. Las condiciones financieras también son muy distintas; Ecuador tiene dificultades en el acceso a financiamiento, como se ve más adelantados efectos en inversión y mejoramiento productivo. Esta es una situación diametralmente opuesta a la de Tailandia, puesto que empresas como Thai Union tienen tal acceso a fuentes de financiamiento que pueden financiarse emitiendo bonos en el mercado norteamericano, e inclusive uno de sus principales accionistas es un fondo de inversión norteamericano

La estrategia competitiva del Ecuador ha sido de diferenciación de su cartera de productos elaborando productos de valor agregado con el objetivo de maximizar el aprovechamiento de su capacidad instalada, de esta manera reduciendo costos unitarios y aumentando precios de venta en los mercados objetivos. No obstante, el Ecuador no ha establecido una estrategia integral de segmentación, sino esfuerzos aislados como por ejemplo el producto atún en pouch para el mercado de Estados Unidos

**Eficiencia**  
Individualmente, todas las firmas han buscado eficiencias mediante el aprovechamiento de mejoras tecnológicas, reducción de desperdicios, aprovechamiento de residuos, etc. Sin embargo, la iniciativa de mayor impacto en la eficiencia ha sido la amortización del overhead y costos fijos mediante un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, de esa manera diluyendo el costo unitario con el mayor volumen de producción. Esta iniciativa a su vez contribuyó a una estrategia de crecimiento, como se vio en la sección anterior.

En otra debilidad identificada por la industria tailandesa, la dependencia en mano de obra extranjera, se repite la misma contradicción—la industria Thai identifica esta situación como una debilidad.

1. Mejorar la situación competitiva externa
2. Crecimiento
3. Eficiencia

**Segmentación de Mercados** La industria ha podido diferenciar claramente los atributos requeridos por los distintos segmentos y mercados a nivel de las características básicas del producto en conserva: calidad de la carne (lomos, migas) y calidad y cantidad de los adicionales (aceite, agua, caldo vegetal), sin desmedro de atributos de seguridad alimentaria e inocuidad.

La visión estratégica de la industria tailandesa sería más agresiva que la del Ecuador. Tailandia ha enfocado en gran medida el alcance de sus oportunidades al desarrollo comercial, respondiendo a la pregunta: ¿Qué podemos hacer para vender más.

Industria ecuatoriana es la pérdida de competitividad por precios producto de una erosión o pérdida de preferencias arancelarias. Un análisis de los efectos en algunos mercados se realiza más adelante en este documento. Sin embargo, la industria debe reflexionar que el mantenimiento un margen preferencial en los mercados mundiales es una ventaja competitiva no sustentable, debido a la incontenible tendencia a la liberalización de los mercados mundiales de mercancías, por lo tanto su estrategia competitiva deberá buscar acciones que permitan volver irrelevante a esta amenaza. Algunas directrices en este sentido se muestran más adelante

La estrategia competitiva de Tailandia ha sido la de segmentar claramente sus mercados para maximizar la rentabilidad en cada segmento y en cada mercado; apalancarse eficiencias mediante economías de escala, mejor aprovechamiento de subproductos y control del precio de la materia prima usando su posición de comprador dominante; y aprovechamiento de los canales de comercialización ya constituidos, adquiriendo empresas de importancia en cada canal de cada mercado de interés para la industria.

**Aprovechamiento de los canales de comercialización** Una vez identificados los mercados y segmentos, y diseñada la estrategia de comercialización para cada segmento y mercado, la industria Thai aprovechó su presencia en los canales de comercialización que abastecen los mercados objetivo. En el caso de no contar con presencia en los canales requeridos, la industria buscó introducirse sea mediante compras de marcas/firmas u otros mecanismos para acceder a los canales de su interés

Los factores de demanda que afectan las ventas en los principales países importadores o consumidores. Los factores de oferta, que a su vez dependen principalmente de las medidas de control pesquero de las OROPs, las variaciones en el precio del combustible y por lo tanto el costo de pescar, las condiciones de los océanos, que afectan la productividad de las capturas

Otra amenaza importante es el persistente aumento en los costos de producción, en los diversos rubros. La reciente y al parecer sostenida depreciación del dólar frente a otras divisas profundiza esta amenaza, al menos en el corto plazo.

Enfoque comercial estratégico de segmentación de mercados y diseño de productos para mercados y segmentos específicos, claramente identificados. 2. Incursión en los canales de comercialización requeridos para alcanzar los segmentos y mercados objetivo, a través de compras de empresas y marcas, alianzas estratégicas, políticas de promoción, etc.

**Control de costos**  
En todos los segmentos, pero en particular en los segmentos que favorecen el menor precio sobre otros atributos del producto, la industria Thai ha establecido acciones directas para el control de costos de producción y distribución. Esto no significa deterioro en la calidad del producto, sino ajuste exacto a los requerimientos y preferencias del consumidor en cuanto a una relación costo/calidad.

## REFERENCIAS

Andia, W. (2010). Proyecto de Inversión: Un Enfoque Diferente de Análisis. *Industrial Data, Revista de Investigación*, 13, 28-31. Recuperado el 23 de 9 de 2017

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros CEIPA. (2016).

CEIPA. Obtenido de <http://ceipa.com.ec/proceso-del-atun/CAMARA NACIONAL DE PESQUERIA>. (25 de Enero de 2018). Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de [https://camaradepesqueria.com/tailandia\\_trabajo\\_forzado/](https://camaradepesqueria.com/tailandia_trabajo_forzado/)

Martin Velasco, J. A. (14 de Mayo de 2015). ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR ATUNERO ECUATORIANO: BENCHMARKING CON LA INDUSTRIA ATUNERA DE TAI

Mendoza, M. (4 de Abril de 2018). Ecuador es una potencia atunera. *Líderes*. Recuperado el 21 de Julio de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-industria-procesa-atun-exportacion.html>LANDIA

Superintendencia de Compañías. (05 de 05 de 2017). Ranking Empresarial -Provincia del Manabí. Recuperado el 23 de 09 de 2017, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=13&tipo=2>