



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**Diseño de la Planificación Estratégica
para Ocean Fish, Manta año 2011**

Tesis de Grado previo la obtención del título
de Magíster en Auditoría de Gestión de la
Calidad

Autor : Jorge Aurelio Miranda Cajas

Director: M.Sc María Walevska Villavicencio González

Centro Universitario: Guayaquil

2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

M.Sc María Walevska Villavicencio González

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Jorge Aurelio Miranda Cajas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, Mayo del 2011

f)

M.Sc María Walevska Villavicencio González

DIRECTORA



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CESIÓN DE DERECHOS

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Jorge Aurelio Miranda Cajas declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Ing. Jorge Aurelio Miranda Cajas

0917943466



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
Ing. Jorge Aurelio Miranda Cajas

C.I.:0917943466



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios, a mis Padres y a mi novia la Ing. Karla Defaz Panta quien ha sido pilar fundamental en esta etapa tan importante.

.....
Ing. Jorge Aurelio Miranda Cajas
C.I.:0917943466



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primera instancia, ya que en El encontramos el apoyo espiritual necesario para poder enfrentar los objetivos y metas en la vida.

Agradezco a mi familia que en todo momento me brindaron su apoyo incondicional.

Agradezco al personal de Ocean Fish por su colaboración para el desarrollo de la tesina.

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma estuvieron relacionadas con mi tesis.

A todo ellos les extiendo mi más humilde y sincero agradecimiento.

.....
Jorge Aurelio Miranda Cajas

C.I.:0917943466



RESUMEN

Esta Tesis busca establecer un plan estratégico que permita a la Exportadora Ocean Fish S.A, alcanzar a corto y mediano plazo ventajas competitivas en la exportación de pescado y camarón.

Por lo que se aplico trabajo de campo en sus instalaciones, para recabar la información tanto cualitativa y cuantitativa necesaria para realizar esta tesis.

El plan estratégico elaborado y propuesto toma como modelo el proceso de administración estratégica, definiendo en primer lugar la misión y la visión de la empresa

Luego se realiza un análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, seguido de un análisis operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Con lo que se establecen los objetivos, indicadores y metas a alcanzar.

Finalmente con la elaboración de un Mapa Estratégico podremos estructurar el plan de actividades a seguir para hacer realidad las estrategias establecidas por la organización.

Lo que se persigue en la elaboración de este trabajo es presentar el cómo hacer paso a paso, una correcta planificación estratégica contribuyendo así, no solo como guía para el mejoramiento de la empresa, sino también como documento de consulta para quien estuviese interesado en el tema de planificación estratégica.



INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo establecer un plan estratégico que permita a la Exportadora Ocean Fish S.A, alcanzar a corto y mediano plazo ventaja competitiva en la exportación de pescado y camarón.

Este trabajo se realizó aplicando trabajo de campo en sus instalaciones, donde se pudo recabar la información tanto cualitativa y cuantitativa necesaria para realizar esta tesis.

El plan estratégico elaborado en esta tesis parte del modelo del proceso de administración estratégica, definiendo en primer lugar la misión y la visión de la empresa

Luego se realiza un análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, seguido de un análisis operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Luego se establecen los objetivos, indicadores y metas a alcanzar. Para luego elaborar un Mapa Estratégico que permita finalmente elaborar el plan de actividades a seguir para hacer realidad las estrategias establecidas por la organización.

Lo que se persigue en la elaboración de este trabajo es presentar el cómo hacer paso a paso, una correcta planificación estratégica contribuyendo así, no solo como guía para el mejoramiento de la empresa, sino también como documento de consulta para quien estuviese interesado en el tema de planificación estratégica.

Las empresas requieren estar bien controladas en lo que al desempeño se refiere, más en entornos dinámicos, cambiantes en donde se necesita tener bien definidas las funciones y que el personal este plenamente identificadas con ellas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

En el primer capítulo se presenta el Marco Teórico mediante una exposición sencilla, clara y concisa de conceptos captados de textos de diferentes autores y que fueron resumidos para su comprensión, los mismos que versan sobre la definición de la planificación estratégica, la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones, el modelo de proceso de la administración estratégica, en los cuales se basa esta tesis de grado.

Luego, en el segundo capítulo, se enuncia la descripción general de la empresa, con su origen e historia, se presenta su organigrama con la descripción general de los departamentos y la importancia de la empresa y la industria en el Ecuador.

En el tercer capítulo, se definirá tanto la misión como la visión de la empresa para luego realizar un análisis interno de la compañía y de la industria y de acuerdo al análisis FODA se definirán los objetivos y las estrategias a seguir por parte de la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones al BSC.



INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	I
Certificación del director	II
Cesión de los derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimientos	VI
RESUMEN, INTRODUCCION	VII, VIII, IX
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEORICO	2
1.1 Planteamiento de la Hipótesis	2
1.2 Objetivos de la investigación	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivo específico	2
1.3 Importancia de la Investigación	3
1.4 Limitaciones de la Investigación	3
1.5 Definición del alcance de la Investigación	3
1.6 Definición de planeación estratégica	5
1.7 Importancia de la planificación estratégica en las organizaciones	8
1.8 El Modelo del Proceso de Administración Estratégica	10



CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	13
2.1 Origen e historia de la empresa	13
2.2 Estructura de los canales de distribución y comercialización	15
2.2.1 Descripción del mercado	15
2.3 Estructura organizacional	16
2.3.1 Descripción general de los departamentos	17
2.4 Importancia de la empresa y la industria para el Ecuador	24

CAPÍTULO III

3. PLAN ESTRATÉGICO	26
3.1 Misión	26
3.2 Visión y valores filosóficos de la empresa	26
3.3 Objetivos estratégicos	27
3.4 Factores de éxito	27
3.5 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	27
3.5.1 Rivalidad entre empresas establecidas	28
3.5.2 Clientes	30
3.5.3 Proveedores	33
3.5.4 Nuevos competidores	34
3.5.5 Productos sustitutos.	34
3.6 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	36
3.6.1 Matriz de evaluación de factores externos	39
3.6.2 Matriz de evaluación de factores internos	40



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

3.6.3 Análisis para determinar las estrategias	42
3.7 Elaboración del mapa estratégico	44
3.8 Planes de acción	54
3.8.1 Matriz de actividades y Responsabilidades.	54
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	62



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÍNDICE DE GRAFICOS

		<i>Pagina</i>
1	Grafico Nro. 1 Mapa de procesos	4
2	Grafico Nro.2 Mercado meta	15
2	Gráfico Nro. 3 Organigrama de Ocean Fish	16
3	Grafico Nro. 4: Modelo de las 5 fuerzas	28
4	Grafico Nro. 5: Mapa Estratégico de Ocean Fish	46
5	Grafico Nro. 6: Ruta 1	47
6	Grafico Nro. 7: Ruta2	48
7	Grafico Nro. 8: Ruta 3	50
8	Grafico Nro. 9: Ruta 4	51
9	Grafico Nro. 10: Ruta 5	52
10	Grafico Nro. 11: Ruta 6	53
11	Cuadro Nro. 7 Plan Estratégico de Ocean Fish	51
12	Cuadro Nro. 8 Exportaciones a EE.UU 2008	59
13	Grafico Nro.12 Razones para consumir Productos de Mar	61



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÍNDICE DE CUADROS

	<i>Página</i>
1 Cuadro Nro. 1 Rivalidad Interna	29
2 Cuadro Nro. 2 Rivalidad Internacional	30
3 Cuadro Nro. 3 Clientes/Mercados	31
4 Cuadro Nro. 4 Proveedores	33
5 Cuadro Nro. 5 Amenaza de Productos Sustitutos	35
6 Cuadro Nro.6 Evaluación de Factores Externos	39
7 Cuadro Nro.7 Evaluación de Factores Internos	40
8 Cuadro Nro.8 Análisis para determinar las estrategias	42
9 Cuadro Nro.9 Estrategias genéricas y alternativas	43
10 Cuadro Nro. 10 Plan Estratégico de Ocean Fish	58
11 Cuadro Nro. 11 Exportaciones a EE.UU 2008	70
12 Cuadro Nro. 12 Precios referenciales	71
13 Cuadro Nro.13 Exportaciones año 2010 Ocean Fish	73

ÍNDICE DE ANEXO

	<i>Página</i>
1 Guía de entrevistas a Directivos a OCEAN FISH Diciembre 2010	63

CAPÍTULO 1:

MARCO TEORICO



1. MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Es factible mejorar el desempeño de la producción de OCEANFISH para aumentar su volumen de comercialización, y de ser posible cuales son las estrategias a seguir?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente trabajo de investigación es el desarrollo del planeamiento estratégico de la producción y comercialización de los especímenes marinos ya procesados de OCEAN FISH para lograr la competitividad en este segmento y tener una mayor participación en el mercado internacional.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los mercados meta y sus características.
- Desarrollar estrategias para el crecimiento de esta actividad.



1.3 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

Tener un plan a seguir siempre es importante mucho más cuando hay múltiples factores que inciden en el desarrollo de un negocio por lo que es necesario no solo utilizar la intuición sino también de metodología apoyándose en herramientas técnicas y tecnológicas con el fin de procurar la expansión de la organización de forma sostenible.

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Las principales limitaciones de la presente investigación son de índole temporal y económica, debido a que existen diversos aspectos específicos del proceso productivo que podrían requerir análisis exhaustivos que dilatarían la culminación de este documento

Otro aspecto limitante es la reserva de información actualizada que ha limitado el libre acceso a sus instalaciones y bases de datos.

1.5 DEFINICION DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Esta investigación es de carácter descriptivo, centrándose en el análisis de los diferentes procesos que agregan un valor agregado enfocándose en la producción y comercialización a nivel internacional.

Esto incluye el estudio de las condiciones actuales, la oferta actual y esperada, la demanda en los mercados meta, y la evaluación de mercados potenciales.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Durante el análisis de los procesos que maneja la empresa se solicitó el mapa de procesos con el cual estaban trabajando.

A partir de este mapa conceptual de integración de procesos partiremos en la búsqueda de la optimización de cada uno de estos para establecer el plan estratégico y mejorar el rendimiento y calidad de servicio de Ocean Fish.

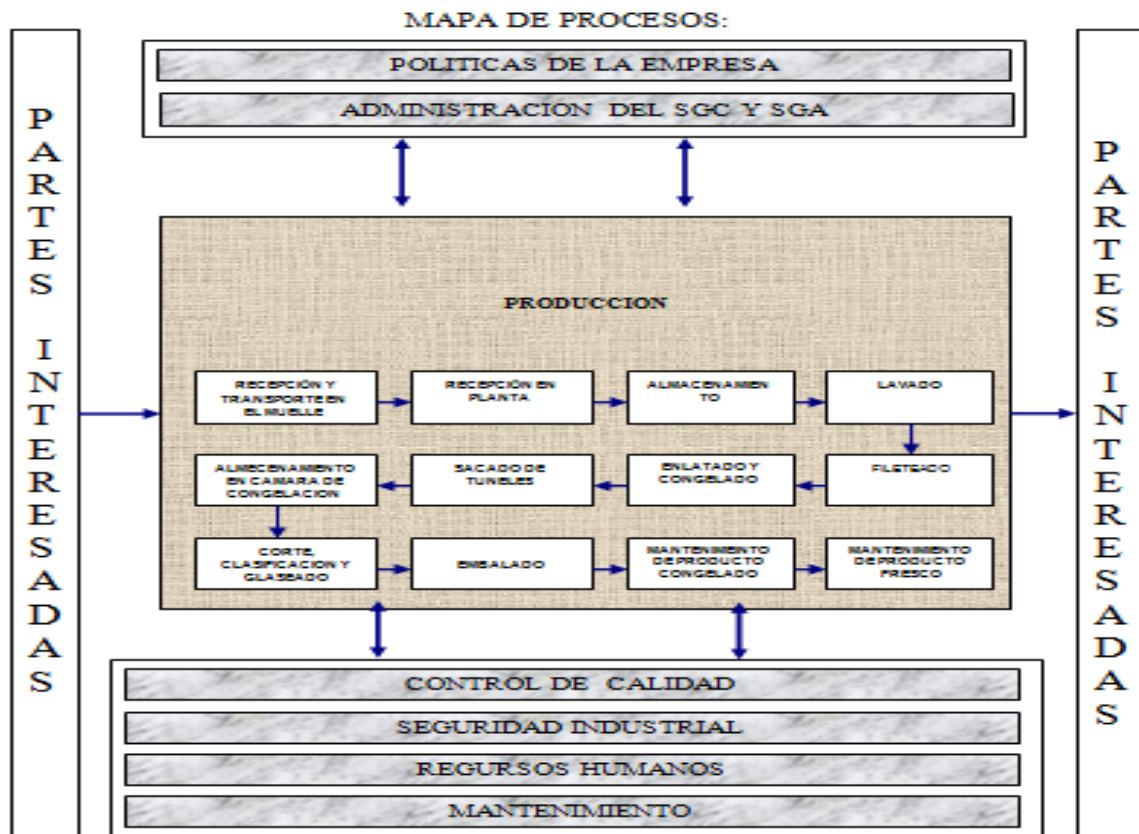


Gráfico 1. Mapa de Procesos

¹ Información suministrada por Ocean Fish



1.6 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA

Antes de iniciar cualquier acción estratégica en una organización, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar dicha organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planificación. Carecer de esta implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la alta gerencia y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles en la organización.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Según Fred R. David la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

Harold Koontz y Heinz Wehrich afirman que la planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Kotler sostiene que la planificación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.



Ante diversas definiciones de planificación estratégica, es importante establecer que no es la planificación estratégica:

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.
- La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.



- La planeación estratégica no es más que un enfoque sistemático para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

1.7 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS ORGANIZACIONES

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?



Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.



- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.8 EL MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Diversos autores en el área de negocios han establecido que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante en éste corresponde a la alta dirección. Si bien esta perspectiva tiene fundamentos en la realidad, con frecuencia surgen valiosas estrategias desde muy dentro de la organización sin que esto se haya planeado con anterioridad. Sin embargo resulta útil tomar a la planeación racional como punto de partida para la realización de un plan estratégico de una empresa u organización.

Por ende, se considerará lo que puede describirse como un modelo típico de planeación estratégica formal para la realización de este trabajo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

El proceso formal de la planificación estratégica tiene siete pasos importantes:

1. Selección de la misión y de las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.
4. Elaborar cuadro de mando estratégico.
5. Indicadores para medir los objetivos.
6. Metas para conseguir los objetivos.
7. Planes de acción para alcanzar los objetivos



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CAPÍTULO 2:

DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA



2.1 ORIGEN E HISTORIA DE LA EMPRESA

OCEANFISH S.A. es una empresa pesquera fundada en 1995, bajo el nombre de PEFREXPORT (PESCADO FRESCO DE EXPORTACIÓN).

Fue suscrita en el 2003 mediante escritura pública el 2 de Abril del 2003, ante el Notario Trigésimo del cantón Guayaquil, Doctor Piero Gastón Aycart, se constituyó OCEANFISH S.A.

Su base principal está en Manta, ubicada en el Km. 4 ¹/₂ Vía Manta – Montecristi, Cantón Manta relativamente cerca de las costas, por lo que el pescado es entregado en excelente estado a la planta de procesamiento.

Tiene como objeto principal, dedicarse al ejercicio de la actividad pesquera, industrial y comercial en todas sus fases, incluyendo captura, investigación, conservación, procesamiento o transformación y comercialización; tanto interna como externa de productos derivados de la pesca exportándose principalmente camarón, filetes de pescado fresco y congelado, también enteros congelados y como subproductos recortes de pescado (destinados especialmente al mercado interno).



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

La empresa empezó exportando pesca blanca, pero nueve años más tarde comenzó a procesar y exportar camarón hacia Europa y Asia.

Actualmente ocupa el segundo lugar en lo que se refiere a pesca blanca y congelada.

OCEANFISH S.A. ofrece los siguientes productos:

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| * Pescado Fresco: | Entero |
| | Filetes |
| | Porciones con y sin piel. |
| * Pescado | Entero |
| Congelado: | Filetes |
| | Porciones con y sin piel. |
| * Camarón | con cabeza |
| Congelado: | sin cabeza |

.

El pescado fresco o congelado es exportado sin cabeza, sin vísceras en filetes con o sin piel, en porciones, steaks o cualquier otra requerida al igual que el camarón.



2.2 ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION.

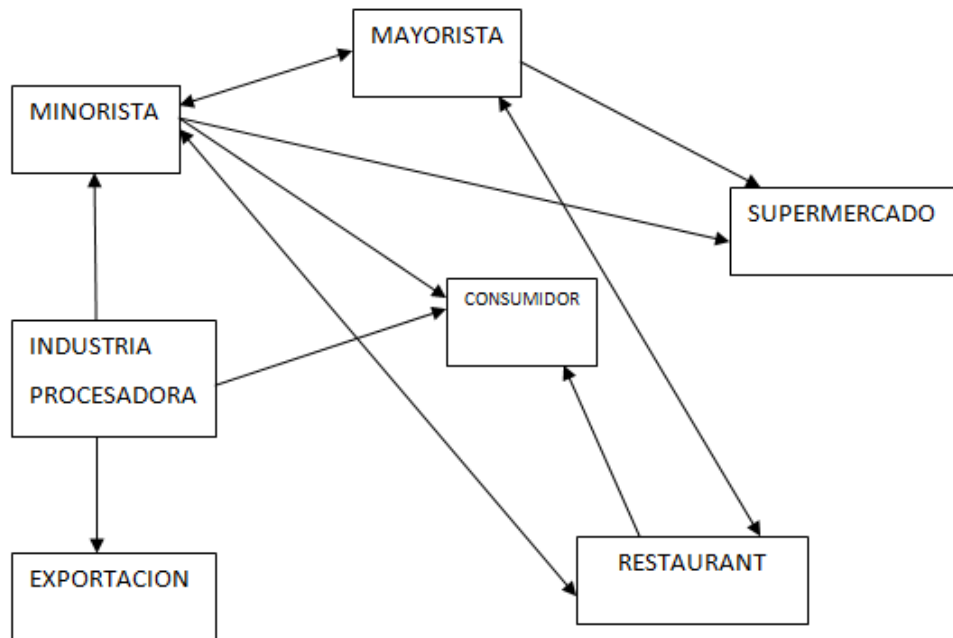


Grafico 2. Mercados meta

2.2.1 Descripción del mercado.

El objetivo de Ocean Fish es de ubicar en los distintos países en donde quiere comercializarse el producto al menos un intermediario que tenga contacto con: redes mayoristas, supermercados, restaurantes, hoteles para poder colocar el producto.



2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar el proceso de planificación estratégica es importante conocer como se encuentra estructurada la compañía. Para ello se analizará su estructura organizacional así como los principales departamentos que forman parte de la cadena de valor de la compañía.

En la figura Se muestra el organigrama de la exportadora

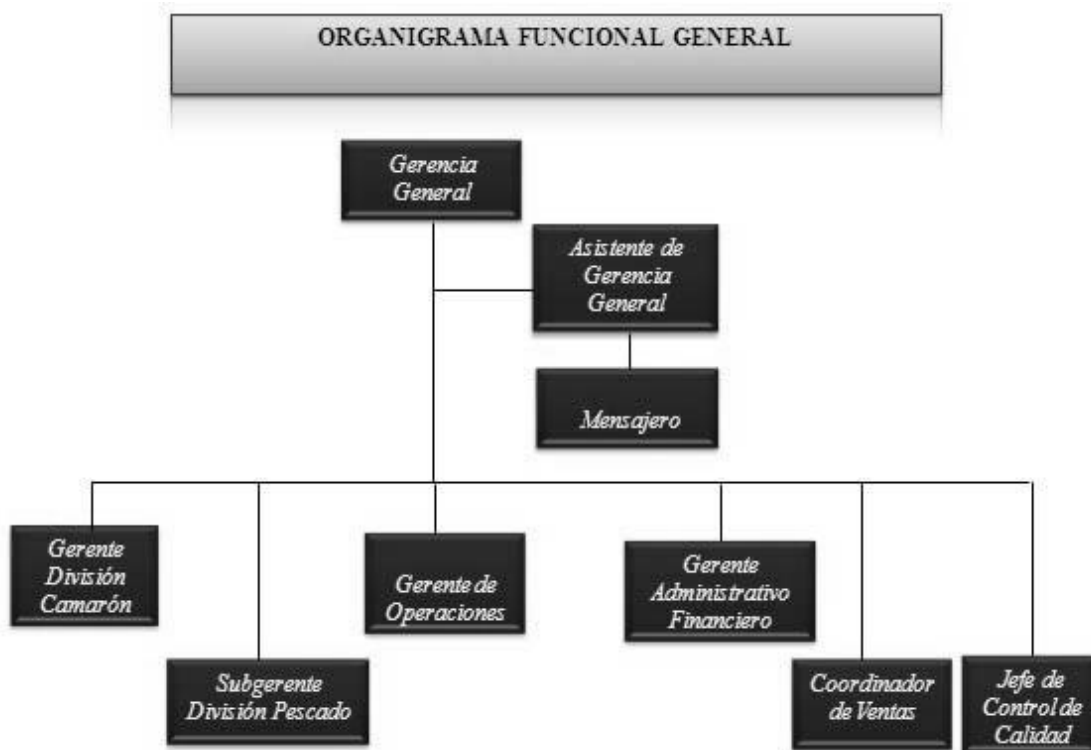


GRAFICO 3 Organigrama Ocean Fish S.A.



2.3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS

A continuación se presenta la descripción general de cada uno de los departamentos representados en los organigramas anteriores.

GERENTE GENERAL

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener constantemente comunicación con los proveedores de pesca.
- Coordinar con el Comprador y Recibidor de Pesca al arribo y salida de los Barcos.
- Control de inventarios de Pescado Fresco y Congelado.
- Control de Inventarios de camarón.
- Previa negociación con clientes coordinar el embarque al exterior.
- Hacer la calificación de Pesca en las especies de Tunas y Pez Espada, antes de realizar el embarque.
- Coordinar cupos de embarque con la Agencia de Carga.
- Coordinar con Tuna Fish, referente a los precios de compra y venta.
- Realizar vía telefónica, control de la cobranza de facturas a clientes del exterior.
- Coordinar pagos a proveedores del exterior de Tuna Fish
- Control del efectivo de todas las cuentas agrupadas, autorizando pagos de acuerdo al disponible.
- Control de las ventas realizadas por Tuna Fish.
- Control de las ventas realizadas por la División Camarón.
- Control de Cobranza de facturación de Tuna Fish.
- Controlar de manera general todos los costos mensuales.
- Mensualmente reunirse a revisar y analizar los Balances.
- Coordinar y asistir a reuniones fuera de la ciudad, con hijos y futuros clientes.
- Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, Producción Limpia y HACCP.
- Coordinar nuevos proyectos de negocios.

² Información suministrada por Ocean Fish



GERENTE DE OPERACIONES

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Elaborar Lista de Pagos del día y firmar documentos.
- Supervisión y autorización de Compras
- Supervisión de los trabajos de mantenimiento pendientes en los Vehículos, así como también en la Planta y Proceso.
- Escuchar, Atender y dar solución a los Armadores de Barco.
- Dar seguimiento al mantenimiento de los Botes, con Proveedores
- Autorizar y Firmar Documentos, previa revisión (Compras, Pagos, Requisiciones y Cheques)
- Representar a la alta dirección y aprobar procedimientos y formatos en cuanto a los sistemas de: Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Gestión Ambiental ISO 14001 – 2004, Producción Limpia y HACCP
- En quincenas y fin de mes, hacer revisión de la elaboración de la nómina de: Pefrexport, Ecuahielo y Oceanfish.
- Semanalmente supervisar el control del uso del Combustible.
- Mensualmente realizar el análisis del gasto en el consumo de: agua, luz, teléfono, etc.
- Mensualmente chequear el reporte y físicamente el estado general en que se encuentran todas las máquinas.
- Mensualmente realizar el control del Inventario de insumos.
- Mensualmente reunirse a revisar y analizar, los Balances y Estados Financieros de la Empresa.
- En la Mejora Continua dar apoyo concientizando e involucrándose en la prevención de esta, para así dar cumplimiento en la parte legal.
- Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Gestión Ambiental ISO 14001 – 2004, Producción Limpia y HACCP.

² Información suministrada por Ocean Fish



- Participar en los Comité de: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, Producción Limpia, y la Brigada de Seguridad.

GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Revisión y Control de las Cuentas por Cobrar, a Tuna Fish y a los Clientes del Exterior.
- Revisión de Justificación de Divisas del Banco Central
- Revisión y firma de Cheques.
- Revisión del Reporte Diario de Ventas, Cobranzas Locales y Depósitos a Bancos
- Determinación de Flujos de Ingresos, de acuerdo a necesidades de fondos.
- Dar solución a consultas sobre transacciones contables
- Semanalmente hacer controles financieros confidenciales.
- Quincenalmente enviar a ASOEXPEBLA precios referenciales
- Dar atención a Consultores Externos, cada quince días.
- Revisión de los Costos mensuales de Pefrexport, Oceanfish y Ecuahielo (Hielo, Pescado y Camarón).
- Liquidación mensual de Honorarios a Accionistas y Rol confidencial.
- Control de las cuentas confidenciales de Accionistas
- Elaboración mensual del Estado de Pérdidas y Ganancias, consolidado del grupo.
- Hacer mensualmente análisis de Precios Contables de Exportación.
- Cada mes hacer revisión de Estados Financieros de Tuna Fish, Pefrexport, Oceanfish y Ecuahielo.
- Cada seis meses realizar el Inventario Físico de Producto Terminado y Materiales de Empaque
- Semestralmente preparar y entregar la documentación financiera de la Empresa, requerida por los Bancos.

² Información suministrada por Ocean Fish



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

- Anualmente preparar la información para la Superintendencia de Compañías
- Coordinación de Auditoría Externa, y Revisión del Informe.
- Revisión de la Declaración Anual del Impuesto a la Renta.
- En las instalaciones de Tuna Fish en Miami, realizar el cierre de Estados Financieros.
- Participar en la fijación de políticas administrativas y financieras de la compañía
- Soporte y revisión en las funciones de Recursos Humanos.
- Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y HACCP
- Realizar Auditorías Internas en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001
- Aspectos Societarios: Control de actas de la Junta General de Accionistas, Transferencias de Acciones de Tuna Fish, Pefrexpert, Ocean Fish y Ecuahielo.
- Realizar análisis financieros de nuevas inversiones.
- Hacer la tramitación de líneas de crédito y Cartas de Crédito con los bancos.
- Asesorar al Gerente General en todo lo relativo a la administración financiera de la compañía
- Responsable por que los intereses de la compañía no se vean afectados adversamente no sólo en el manejo de factores internos, sino también con entidades gubernamentales y terceros.
- Mantener Relaciones con Bancos para efectos de negociación de nuevos créditos, renovaciones o inversiones
- Realizar todas las gestiones pertinentes para las importaciones de materia prima, materiales de empaque y maquinarias.
- Implementar las pólizas de garantía aduanera para regímenes especiales, y su correspondiente levantamiento.

GERENTE DE DIVISION CAMARON

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener constante comunicación, con los clientes.



- Previa negociación con clientes, coordinar el embarque al exterior
- Coordinar y asistir a reuniones con fijos y futuros clientes
- Realizar vía telefónica, control de la cobranza de facturas a clientes del exterior.
- Hacer revisiones de las condiciones generales de la Planta
- Coordinar con la Gerencia de Operaciones el mantenimiento de la planta de camarón
- Revisión y Aprobación de liquidaciones para pago a proveedores.
- Control de inventarios de bodega
- Revisar los Reportes de mano de obra (Directa e Indirecta).
- Coordinar con el jefe de planta y supervisora general la producción de la planta
- Dar apoyo en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, Gestión Ambiental ISO 14001 – 2004 y HACCP.
- Coordinar con compras la adquisición del producto en volúmenes y precios
- Supervisar la logística del camarón.
- Efectuar visitas a las camaroneras.

SUB GERENTE DE DIVISION PESCADO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Planificar la producción
- Comunicación constante con los clientes de producto congelado para tratar especificaciones y ordenes de producción
- Evaluación y proyección para compra de nuevos equipos de producción
- Responsable de los rendimientos de la producción
- Auditor líder del sistema de gestión de inocuidad y legalidad.
- Administrar el sistema HACCP
- Administrar los sistemas de gestión
- Líder de sistema de gestión
- Representar a la alta dirección para temas de sistema de gestión
- Toma de decisiones en temas de la producción

² Información suministrada por Ocean Fish



- Coordinador HACCP
- Responsable de los rendimientos de producción.
- Selección de Personal
- Auditor Líder Sistema de Gestión
- Asesoramiento en temas de calidad, inocuidad y legalidad de alimentos
- Atención de visita de clientes a la planta

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Inspección del proceso en congelado, inspección de limpieza
- Rediseño del plan HACCP
- Revisión de formularios para su actualización
- Rediseño del manual de operaciones (Procedimientos de Producción de Calidad)
- Comunicar al área de Control de Calidad la distribución de la materia prima a procesar para determinar los protocolos de los mismos; con el propósito de verificar que se cumplan con los requerimientos establecidos por los clientes
- Revisión de los registros de análisis de agua
- Control de Calidad durante el proceso de Congelado y Fresco, para cumplir con las exigencias del producto
- Implementar los sistemas de Gestión de Calidad, Inocuidad y legalidad BRC y sistema de gestión Ambiental
- Auditor Líder HACCP
- Auditor Líder ISO 9001, ISO 14001
- Diseñar, desarrollar y aprobar productos
- Evaluar y aprobar métodos de análisis de calidad
- Semanalmente realizar supervisión de la limpieza profunda en la planta
- Cada tres meses coordinar programa de Motivación y Comunicación para el personal de Planta, con el propósito de asegurar la calidad del producto

² Información suministrada por Ocean Fish



- Definir los requerimientos y las especificaciones técnicas de las materias primas
- Liderar proyectos de ampliación de la infraestructura de la Planta y mejoramiento de los procesos
- Asesorar técnicamente a la Gerencia y Accionistas en el desarrollo de nuevos productos
- Coordinar y supervisar la correcta implementación del Plan HACCP.
- Tomar acciones correctivas en caso de desviación de los parámetros microbiológicos
- Revisión del Plan HACCP
- Revisión del manual de operaciones.
- Evaluación y diseño de productos (Inyección de gases)
- Atención de visita de clientes a la planta.

COORDINADOR DE VENTAS

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Preparar planes de ventas, de modo que debe planificar sus acciones, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles
- Búsqueda de nuevos clientes
- Análisis de nuevos segmentos de mercado
- Mantenimiento y conservación de excelente relaciones entre la empresa y sus clientes
- Pronostico de ventas
- Estudio y conocimiento de la competencia
- Asistencia a ferias y eventos que permita la promoción y captación de clientes
- Seguimiento de cobro de facturas
- Dar apoyo en los sistemas de Gestión de Calidad, Inocuidad y legalidad BRC y sistema de gestión Ambiental, Producción Limpia y HACCP.
- Realizar evaluaciones a clientes de pescado del exterior.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Iniciar investigaciones de mercado y analizar los resultados



2.4 Importancia de la industria y la empresa para el Ecuador

Manta, es el primer puerto pesquero del Ecuador y el primero en desembarques de atún a lo largo del Pacífico Sur Oriental. En este Puerto se concentra el 75% de la flota pesquera atunera y el 74% de la pesca blanca del Ecuador, principalmente debido a que este recurso pesquero se ubica en aguas oceánicas y cuenta con las características adecuadas de acceso directo a las áreas de pesca, así como a la facilidad de acceso a los diversos insumos y servicios necesarios para poner en operación una flota pesquera.

El desarrollo socio-económico de la ciudad de Manta en la provincia de Manabí, se dio por las ventajas comparativas y competitivas como: la tradición pesquera de la población, la ubicación geográfica, la infraestructura portuaria y aérea, el acceso vial a los principales mercados de consumo de Guayaquil y Quito, junto con la cercanía a Santo Domingo de los Tsáchilas (eje de comercialización del consumo interno en el país.) e incentivos en disminución de gravámenes y costo de combustible como Política del Gobierno para este sector.

También la actividad pesquera permitió el desarrollo del sector financiero e industrial como base para la expansión de los mercados, la creación de fuentes de trabajo, y la creación de importantes Asociaciones Pesqueras como: la Asociación de Atuneros del Ecuador (ATUNEC), la Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador (ASOEXPEBLA) entre otras organizaciones importantes.

La pesca y la acuicultura del Ecuador se ejercen dentro del marco de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero y de su reglamento, promulgados en 1974. Los cambios y adecuaciones de las normas administrativas y de procedimientos han sido efectuados mediante expedición de Decretos Ejecutivos, Decisiones del Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, Acuerdos Ministeriales y de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CAPÍTULO 3:

PLAN

ESTRATEGICO



3. PLAN ESTRATEGICO

3.1 MISION

La razón de ser de la empresa se establece de la siguiente manera

“Somos una empresa dedicada a procesar y comercializar alimentos provenientes de especies marinas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y comunidad. Asegurando eficientes estándares de calidad en nuestros procesos y productos”

3.2 VISION Y VALORES FILOSOFICOS DE LA EMPRESA

Expresa en forma óptima la situación que se desea alcanzar.

Queremos ser la institución líder del sector de la pesca blanca en el país; con reconocimiento internacional, solidez, estabilidad, solvencia y servicios óptimos a la que pertenezcan el 90% de las plantas exportadoras.

Los valores que se consideran son:

Responsabilidad: Es necesaria una administración eficiente de los recursos tanto los naturales como por la responsabilidad ambiental; promoviendo el desarrollo sostenible de esta actividad y de los sectores afines al área de influencia.

Excelente desempeño e innovación: Impulso mediante la evolución tecnológica accesible a través de alianzas que fomenten la investigación para la mejora de los procesos a lo largo de toda la cadena de producción y comercialización.



Aprendizaje continuo: Estimulo de una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo, obteniendo un personal altamente competente y calificado, generando valor y posibilidades para el personal, los clientes y la industria, optimizando los procesos y el uso de la tecnología.

3.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la actividad pesquera en el Ecuador, incrementando el manejo y explotación de los recursos, a fin de lograr productos de alta calidad cumpliendo estándares de eficiencia que satisfagan las exigencias de los clientes.

3.4 FACTORES DE ÉXITO

Entre los principales factores de éxito destacan:

- i) Diversificación de la producción (mediante una mayor penetración al mercado de congelados para incrementar eficiencia y márgenes)

- ii) La disposición de embarcaciones propias, dada la nueva ley de cuotas individuales

3.5 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Para realizar el análisis de Ocean Fish utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se detalla el análisis hecho para la industria exportadora Ocean Fish:

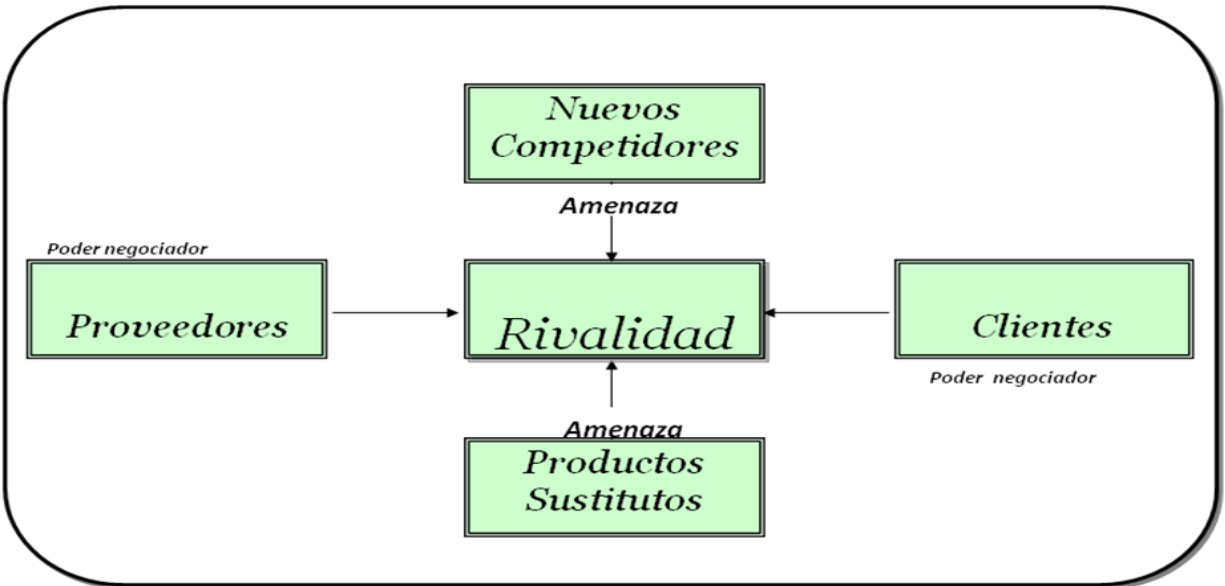


Grafico 4 Modelo de las 5 fuerzas

3.5.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ESTABLECIDAS.

Dentro del sector del procesamiento y de la transformación de los productos pesqueros destaca la actividad conservera que se concentra en el procesamiento del atún, las sardinas, las anchoas y las caballas.

La ubicación estratégica de Manta, conocida como la ciudad del atún, ha contribuido a que aproximadamente el 80% de las plantas procesadoras y empacadoras estén ubicadas en este puerto de la provincia de Manabí.

Las especies capturadas son procesadas en plantas empacadoras que cumplen con las regulaciones y procesos de control internacionales, como el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, e incluso, muchas poseen certificaciones ISO, lo que demuestra la preocupación de la industria manufacturera pesquera de Ecuador por el aseguramiento de la efectividad de los sistemas de control, calidad y seguridad alimentaria.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

La mayoría de las grandes exportadoras son grandes conglomerados, tanto nacionales como multinacionales.

Entre las empresas de pescado a nivel nacional que destacan se puede mencionar:

RIVALIDAD INTERNA			
PRINCIPALES EMPRESAS GRANDES	PRINCIPALES EMPRESAS MEDIANAS	PRINCIPALES EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS QUEBRADAS
OMARSA	ESTAR	DUFER	EXPORKLORE
EXPALSA	DOCAPES	DUNCI	ENACA
GONDI S.A	NIRSA	MARDEX	ROSARIO
MARBELIZE S.A	OCEANMUNDO S.A	-	GONDI CAMARON
STA. PRISCILA	PACFISH S.A	-	PROMADASA
OCEAN INVEST	PROMAROSA, PRODUCTO DEL MAR SANTA ROSA CIA. LTDA	-	COPESA
EDPACIFIC	SALICA DEL ECUADOR	-	KARPICORP
MARISCOS DE CHUPADORES, CHUPAMAR S.A	-	-	OCEANPRO
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S.A	-	-	PROGALCA
OCEANINVEST S.A	-	-	PIQUEROSA
PROMARISCO	-	-	MABIOSA

Cuadro 1 Rivalidad Interna



Entre los países exportadores de pescado a nivel internacional que destacan se puede mencionar:

RIVALIDAD INTERNACIONAL		
FUERTES	MEDIANOS	BAJOS
TAILANDIA	FILIPINAS	USA
INDONESIA	MEXICO	PERU
VIETNAM	BRASIL	MYANMAR
VENEZUELA	INDIA	-
-	CHINA	-
-	BANGLADESH	-
-	IRAN (GOLFO PERSICO)	-

Cuadro 2 Rivalidad Internacional

3.5.2 CLIENTES

El poder de negociación de los clientes radica en los aspectos relacionados a volúmenes, calidad, firma de contratos, pero no tienen mucha influencia en la fijación de los precios. En función de la variabilidad de los precios de mercado por temporadas, se estila utilizar rangos de precios previamente pactados con los clientes.



Estados Unidos concentra el mayor porcentaje de compra de pescado y camarón, lo que le permite tener un alto poder de negociación. Esto se acentúa con la ausencia de identificación de marcas y con la existencia de severos controles fitosanitarios, que debe cumplir el proveedor.

Entre los países exportadores de pescado a nivel internacional que destacan se puede mencionar:

Clientes / Mercados

Sector Acuícola Ecuatoriano			
CLIENTES			
70%	20%	3%	2%
ESTADOS UNIDOS	FRANCIA	JAPON	ECUADOR
-	ITALIA	-	-
-	BELGICA	-	-

Cuadro 3 Clientes / Mercados

En relación a las barreras de entrada expuestas por Michael Porter, aquellas que serían útiles para que las empresas se aseguraran una ventaja competitiva se puede aseverar lo siguiente en lo referente a:



Economías de Escala: La acuicultura busca aumentar los volúmenes de producción para reducir costos, y bajo esta condición poder competir con bajos precios.

Diferenciación del Producto: La calidad del producto es la principal diferenciación de los productos de la acuicultura y en la actualidad se está incorporando la trazabilidad. Estos dos elementos aseguran al consumidor final la excelencia del producto desde el momento de gestación como individuo hasta su comercialización.

Inversiones de Capital: En este sentido este sector presenta una alta capacidad de inversión y cuya motivación nace de la selección de las especies a cultivarse basadas en el tipo de mercado y precio.

Desventaja en Costos independientemente de la Escala: El Know how sobre una tecnología y área de cultivo constituye una ventaja dependiendo de la especie que se cultive, lo cual aumenta la competitividad del Sector.

Acceso a los Canales de Distribución: La acuicultura tiene sus propios canales de distribución y fácil acceso a ellos.

Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores por medio de sus leyes, normas y requisitos a nivel nacional. A nivel internacional, falta apoyo para la defensa de sus productos.



3.5.3 PROVEEDORES.

Se cuenta con una amplia variedad de proveedores de alimentos, maquinaria y tecnologías que hace que su poder de negociación sea bajo.

Del mismo modo, los proveedores dedicados a esta actividad, son tan especializados, que la amenaza de integración hacia delante o hacia atrás resulta muy improbable.

Existe un solo elemento que afecta a la rentabilidad de la actividad en término de proveedores asociados y es lo que dice en relación a los combustibles y lubricantes.

Proveedores

ÁREAS DE PRODUCCIÓN	
ZONAS PRODUCTIVAS	PORCENTAJES
Manabí	70 %
El Oro	15%
Esmeraldas	5%
Guayas	5%
Santa Elena	5%

Cuadro 4 Proveedores



3.5.4 NUEVOS COMPETIDORES.

La alta regulación ejercida por la ley de pesca sobre este sector, fortalece en gran medida a la sustentabilidad de la actividad ante la eventualidad de ingreso de competidores a nivel nacional, pero resulta ser en desmedro a nivel global, esencialmente por la razón, de que no todos los países poseen tantas regulaciones y controles.

El mercado de la pesca se caracteriza por poseer una competencia bastante fuerte en vista que son muchas las personas u organizaciones dedicadas a la actividad, en la cual las fuerzas se ven concentradas en aquellos que poseen el capital y los recursos necesarios para la comercialización de los mismos a gran escala en las principales ciudades del país y aquellos que se dedican exclusivamente a la exportación; pero también hay que tener en cuenta dentro de la cadena de proveedores (competidores) de nuestro mercado a los denominados piscicultores o también llamados productores de granjas acuícolas

3.5.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Entre los productos que se pueden considerar como sustitutos del Pescado son:

- Carnes rojas especialmente bovina y porcina: fileteada, empaquetada
- Carnes blancas, especialmente pollo y pavos en trozos y empaquetado
- Surimi
- Jaiba
- Langosta



- Crawfish, cangrejos.
- Vegetales

Amenazas de productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS		
PRINCIPALES	INTERMEDIOS	BAJOS
SALMON	SURIMI	CARNES ROJAS
TILAPIA	JAIBA	CARNES BLANCAS
ATUN	LANGOSTA	VEGETALES
CATFISH	CRAWFISH	-
PESCA BLANCA	-	-
CAMARON DE MAR	-	-

Cuadro 5 Amenaza de productos sustitutos



3.6 FODA

Fortalezas.

- Existen a nivel mundial múltiples propuestas comerciales para este mercado
- Apoyo gubernamental otorgando asesoramiento y préstamos a través de programas produce PYME y exporta PYME
- Disponibilidad de insumos apropiados y al alcance. No existe necesidad de exportar ninguno de los insumos
- Abastecimiento propio de agua y electricidad en caso de ser necesario
- Bajo costo de mano de obra
- Maquinarias adecuadas y de última tecnología para la producción
- Amplia Variedad de especies estacionarias para la producción
- Mercado interno y externo en amplio crecimiento

Oportunidades.

- Cercanía relativa al mercado americano para la comercialización del pescado y camarón
- Tendencia de la industria ecuatoriana a fomentar la producción acuícola en lugar de la pesca de captura



- Crecimiento del consumo de pescado en los Estados Unidos
- Integración del país a los bloques económicos internacionales y tratados bilaterales
- Disponibilidad de climas adecuados para la captura de las distintas variedades de pescado.
- Existencia de experiencia en la interrelación de las empresas exportadoras.
- Existencia de sectores acuícolas en zonas geográficas adyacentes con necesidades similares en cuanto a servicios, cadena logística e infraestructura aeroportuaria

Debilidades

- Ocean Fish se ha concentrado en la exportación de camarón y un mínimo porcentaje al pescado dejando de lado otros productos como langosta, molusco
- Las empresas de servicios complementarios son muy limitadas (limpieza, mantenimiento, alimentación a los trabajadores).
- Costos de comercialización, distribución, y transporte son altos
- La promoción de la exportación de pesca de captura es muy débil.
- El posicionamiento de marca es débil



Amenazas

- Crecimiento de las exportaciones en Asia.
- Altos volúmenes de producción de pescados de otros países de la región
- Fuertes controles y tasas arancelarias en el país.
- Fenómeno del Niño
- Contaminación ambiental
- Los países cercanos cuentan con una mayor infraestructura aeroportuaria



3.6.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNO (EFE)

Como resultado del análisis de la matriz EFE se puede apreciar que Ocean Fish no aprovecha las oportunidades que se han presentado y tampoco tiene respuestas eficientes a las amenazas que actualmente afronta, ante las que no existen los planes de contingencia.

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Cercanía relativa al mercado americano para la comercialización del pescado y camarón	0,12	2	0,24
Tendencia de la industria ecuatoriana a fomentar la producción acuícola en lugar de la pesca de captura	0,09	1	0,09
Crecimiento del consumo de pescado en los Estados Unidos	0,12	2	0,24
Integración del país a los bloques económicos internacionales y tratados bilaterales	0,06	2	0,12
Disponibilidad de climas adecuados para la captura de las distintas variedades de pescado.	0,08	2	0,16
Existencia de experiencia en la interrelación entre las empresas exportadoras.	0,08	2	0,16
Existencia de sectores acuícolas en zonas geográficas adyacentes con necesidades similares en cuanto a servicios, cadena logística e infraestructura aeroportuaria.	0,08	1	0,08



Amenazas			
Crecimiento de las exportaciones en Asia.	0,06	1	0,06
Altos volúmenes de producción de pescados de otros países de la región	0,07	1	0,07
Fuertes controles y tasas arancelarias en el país.	0,07	2	0,14
Fenómeno del Niño	0,05	2	0,1
Contaminación ambiental	0,05	2	0,1
Los países cercanos cuentan con una mayor infraestructura aeroportuaria	0,07	1	0,07
Total		1	1,63

Cuadro 6 Evaluación de Factores Externos

3.6.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Existen a nivel mundial múltiples propuestas comerciales para este mercado	0,06	3	0,18
Apoyo gubernamental otorgando asesoramiento y préstamos a través de programas produce PYME y Exporta PYME	0,05	3	0,15
Disponibilidad de insumos apropiados y al alcance. No existe necesidad de exportar ninguno de los insumos	0,1	4	0,40
Abastecimiento propio de agua y electricidad en caso de ser necesario	0,08	3	0,24
Bajo costo de mano de obra.	0,06	3	0,18
Maquinarias adecuadas y de última tecnología para la producción.	0,05	3	0,15
Amplia variedad de Especies Estacionarias para la producción	0,1	4	0,40
Mercado interno y externo en amplio crecimiento	0,08	3	0,24



Debilidades			
Ocean Fish se ha concentrado en la exportación de camarón y un mínimo porcentaje al pescado dejando de lado otros productos como langosta, moluscos.	0,08	1	0,08
Las empresas de servicios complementarios son muy limitadas (limpieza, mantenimiento, alimentación a los trabajadores).	0,1	1	0,10
Costos de comercialización, distribución, y transporte son altos.	0,12	1	0,12
La promoción de la exportación de pesca de captura es muy débil.	0,06	2	0,12
El posicionamiento de marca es débil.	0,06	2	0,12
Total		1	2,48

Cuadro 7 Evaluación de Factores Internos

El puntaje total obtenido es de 2.48, el cual está por debajo del promedio (2.5).

Esto demuestra que la promoción de la exportación de pesca de captura es una actividad relativamente débil: presenta algunas fortalezas pero que no están siendo explotadas, y las debilidades no permiten el desarrollo por los bajos niveles de inversión.



3.6. 3 Análisis para determinar las estrategias

	Fortalezas	Debilidades
	Existen a nivel mundial múltiples propuestas comerciales para este mercado	Ocean Fish se ha concentrado en la exportación de camarón y un mínimo porcentaje al pescado de jando de lado otros productos como langosta, molusco
	Apoyo gubernamental otorgando asesoramiento y prestamos a través de programas produce PYME y exporta PYME	Las empresas de servicios complementarios son muy limitadas (limpieza, mantenimiento, alimentación a los trabajadores).
	Disponibilidad de insumos apropiados y al alcance. No existe necesidad de exportar ninguno de los insumos	Costos de comercialización, distribución, y transporte son altos
	Abastecimiento propio de agua y electricidad en caso de ser necesario	La promoción de la exportación de pesca de captura es muy débil. Los inversionistas no conocen su atractivo.
	Bajo costo de mano de obra	El posicionamiento de marca es débil
	Maquinarias adecuadas y de última tecnología para la producción	
	Amplia variedad de especies estacionarias para la producción	
	Mercado interno y externo en amplio crecimiento	
	Oportunidades	
Cercanía relativa al mercado americano para la comercialización del pescado y camarón	Producción de filete de pescado y comercialización en los Estados Unidos vía un intermediario norteamericano	Impulsar la formación de un clúster teniendo como principal Ocean Fish
Tendencia de la industria ecuatoriana a fomentar la producción acuícola en lugar de la pesca de captura	Mejora de los controles de calidad y de métodos de trazabilidad a lo largo del proceso productivo	Desarrollo de Programas de capacitación con apoyo del estado
Crecimiento del consumo de pescado en los Estados Unidos	Desarrollo de otra subplanta cercana aprovechando condiciones socioeconómicas favorables	Asesoría a comunidades de pesca artesanal para la adquisición y comercialización de los productos capturados
Integración del país a los bloques económicos internacionales y tratados bilaterales		Desarrollo de la infraestructura de servicios
Disponibilidad de climas adecuados para la captura de las distintas variedades de pescado.		
Existencia de experiencia en la interrelación de las empresas exportadoras.		
Existencia de sectores en zonas geográficas adyacentes con necesidades similares en cuanto a servicios, cadena logística e infraestructura aeroportuaria		
	Amenazas	
Crecimiento de las exportaciones en Asia.	Establecimiento de convenios de estabilidad tributaria para fomentar la inversión	Promoción de alianzas estratégicas con inversores de China y Taiwan para obtención de capital y transferencia tecnológica
Altos volúmenes de producción de pescados de otros países de la región	Implementación de un plan de manejo ambiental	Convenios con países vecinos para la comercialización de los productos
Fuertes controles y tasas arancelarias en el país.		Desarrollo de planes de contingencia para enfrentar fenómenos naturales
Fenómeno del Niño		
Contaminación ambiental		
Los países cercanos cuentan con una mayor infraestructura aeroportuaria		

Cuadro 8 Análisis para determinar las estrategias



Se procedió a alinear y agrupar estrategias de acuerdo a estrategias genéricas y alternativas:

CUADRO 9 ESTRATEGIAS GENERICAS Y ALTERNATIVAS

Estrategias específicas		Estrategias Genéricas y alternativas
E01	Producción de filete de pescado y comercialización en los Estados Unidos vía un intermediario norteamericano	Desarrollo de Mercados Desarrollo de Productos
E02	Mejora de los controles de calidad y de métodos de trazabilidad a lo largo del proceso productivo	Diversificación Concentrica
E03	Desarrollo de otra subplanta cercana aprovechando condiciones socioeconómicas favorables	Integración Vertical/Horizontal
E04	Impulsar la formación de un clúster teniendo como principal Ocean Fish	Integración Vertical/Horizontal
E05	Desarrollo de Programas de capacitación con apoyo del estado	Integración Vertical hacia atrás
E06	Asesoría a comunidades de pesca artesanal para la adquisición y comercialización de los productos capturados	Integración Vertical hacia atrás
E07	Desarrollo de la infraestructura de servicios	Estrategia específica
E08	Establecimiento de convenios de estabilidad tributaria para fomentar la inversión	Estrategia específica
E09	Implementación de un plan de manejo ambiental	Estrategia específica
E10	Promoción de alianzas estratégicas con inversores de China y Taiwan para obtención de capital y transferencia tecnológica	Estrategia Defensiva Aventura Conjunta
E11	Convenios con países vecinos para comercialización de los productos	Estrategia Defensiva Aventura Conjunta
E12	Desarrollo de planes de contingencia para enfrentar fenómenos naturales	Estrategia específica



3.7 Elaboración del mapa estratégico, vinculación de los objetivos, análisis de causa-efecto

El mapa estratégico de una empresa es la representación gráfica de los objetivos estratégicos, su interrelación entre ellos y cómo vamos alcanzarlos en el corto, mediano y largo plazo.

Los mapas estratégicos permiten comunicar de forma gráfica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización.

Para elaborar un mapa estratégico se debe tomar como base cuatro perspectivas básicas para la creación de valor de una organización.

Estas son las Finanzas, los Clientes, los Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Las Finanzas: Se refiere a los objetivos que permitan responder a las expectativas de los accionistas en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, uso del capital y retorno del capital.

Los Clientes: Se refiere a los objetivos estratégicos que tienen relación con los Clientes. Del logro de estos objetivos dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor reflejada en las finanzas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Los Procesos Internos: Se identifican los objetivos estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los Clientes y Accionistas.

Aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización.

Se procedió a elaborar el mapa estratégico de Ocean Fish con la información recogida en las reuniones de trabajo. Las cuales se plasmaron en este mapa que a continuación se detalla:



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

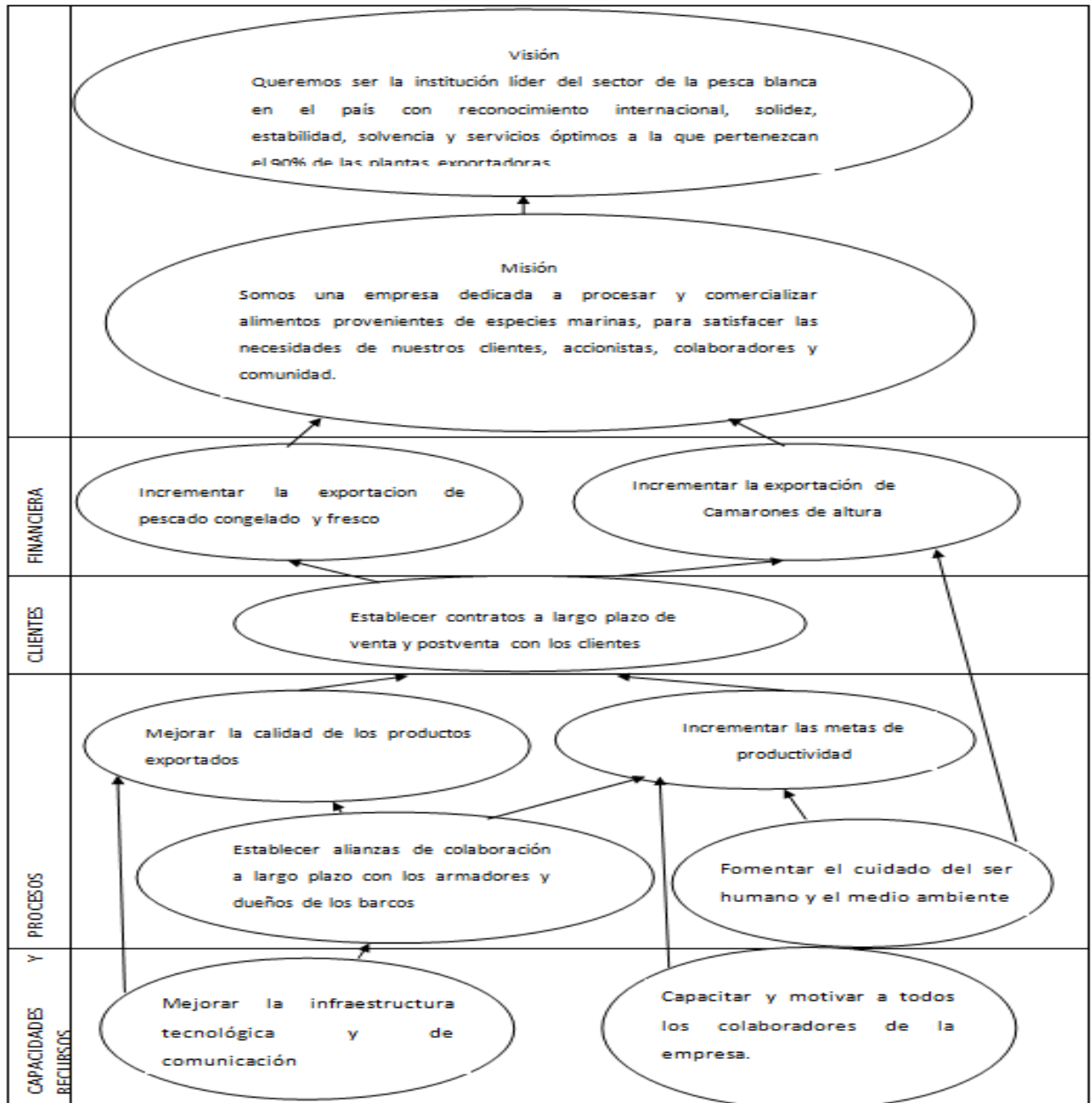


Grafico 5 Mapa estratégico Ocean Fish



El mapa estratégico indicado vincula los objetivos correspondientes a las diferentes perspectivas, esto se da a través de una relación causa-efecto

Tomemos las siguientes rutas:

Ruta 1

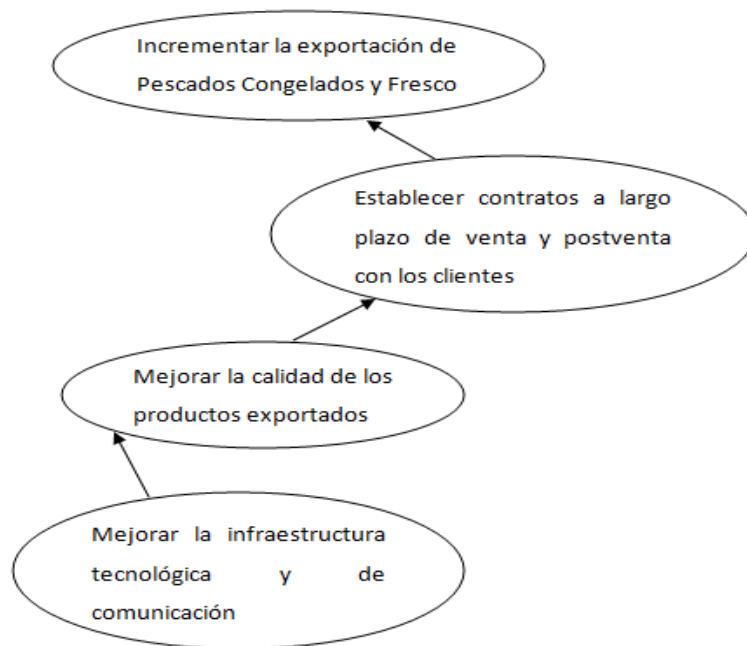


Grafico 6 Ruta 1

Si hay una mejora en la infraestructura tecnológica de comunicación.

Entonces hay una mejora en la calidad de los productos exportados.



Si hay una mejora en la calidad de los productos exportados

Entonces hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Si hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Entonces hay un incremento de la exportación de pescado congelado y fresco.

Ruta 2

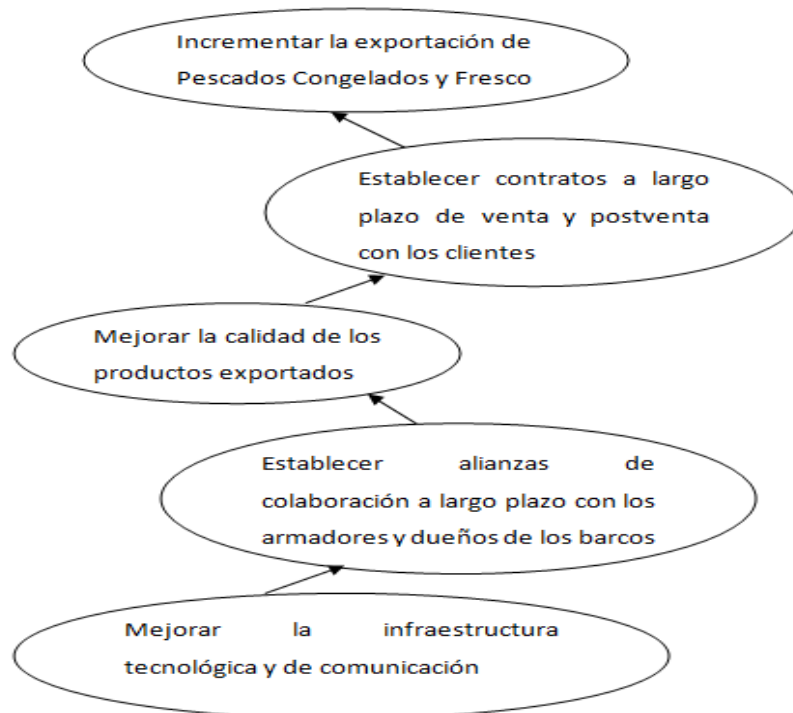


Grafico 7 Ruta 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Si hay una mejora en la infraestructura tecnológica de comunicación

Entonces hay un establecimiento de alianzas de colaboración a largo plazo con los armadores y dueños de los barcos

Si hay un establecimiento de alianzas de colaboración a largo plazo con los armadores y dueños de los barcos.

Entonces hay una mejora en la calidad de los productos exportados

Si hay una mejora en la calidad de los productos exportados

Entonces hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Si hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Entonces hay un incremento de la exportación de pescado congelado y fresco



Ruta 3

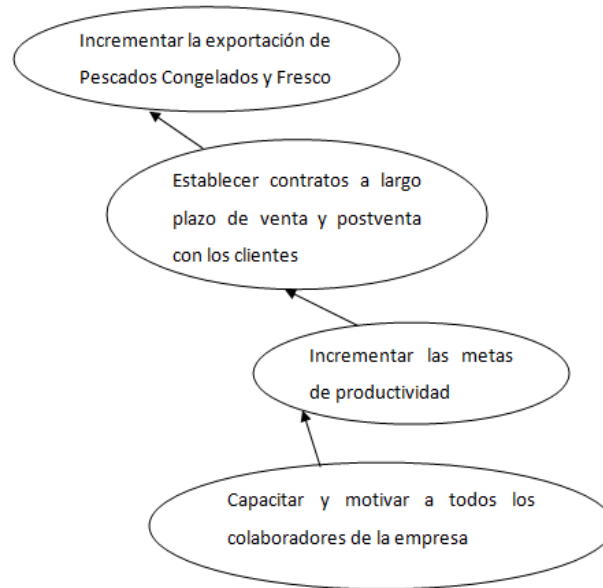


Grafico8 Ruta 3

Si hay una capacitación y motivación a todos los colaboradores de la empresa

Entonces hay un incremento en las metas de productividad

Si hay un incremento en las metas de productividad

Entonces hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Si hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Entonces hay un incremento en la exportación de pescado congelado y fresco.



Ruta 4

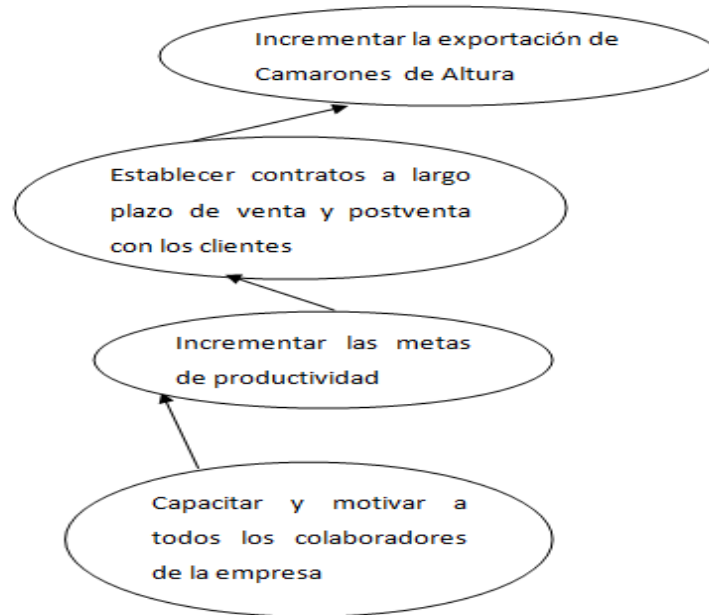


Grafico 9 Ruta 4

Si hay una capacitación y motivación a todos los colaboradores de la empresa

Entonces hay un incremento en las metas de productividad

Si hay un incremento en las metas de productividad

Entonces hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Si hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes.

Entonces hay un incremento en la exportación de camarones de altura.



Ruta 5

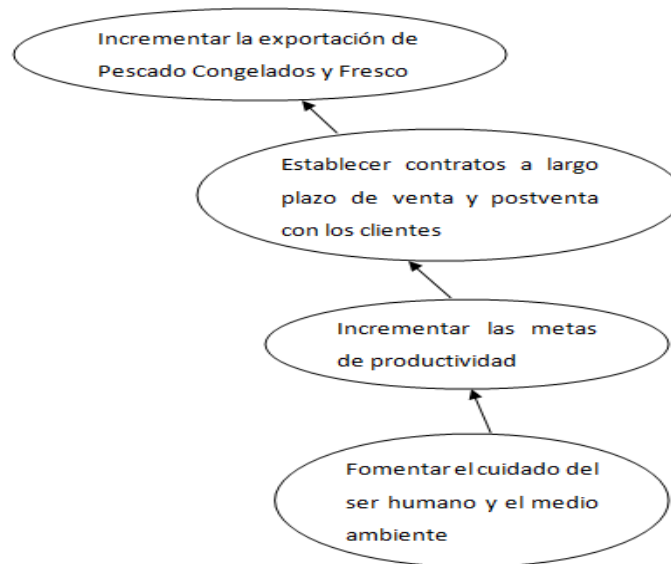


Grafico 10 Ruta 5

Si hay fomento al cuidado del ser humano y el medio ambiente

Entonces hay un incremento en las metas de productividad

Si hay un incremento en las metas de productividad

Entonces hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes

Si hay un establecimiento de contratos a largo plazo de venta y postventa con los clientes

Entonces hay un incremento en la exportación de Pescado congelado y fresco



Ruta 6

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

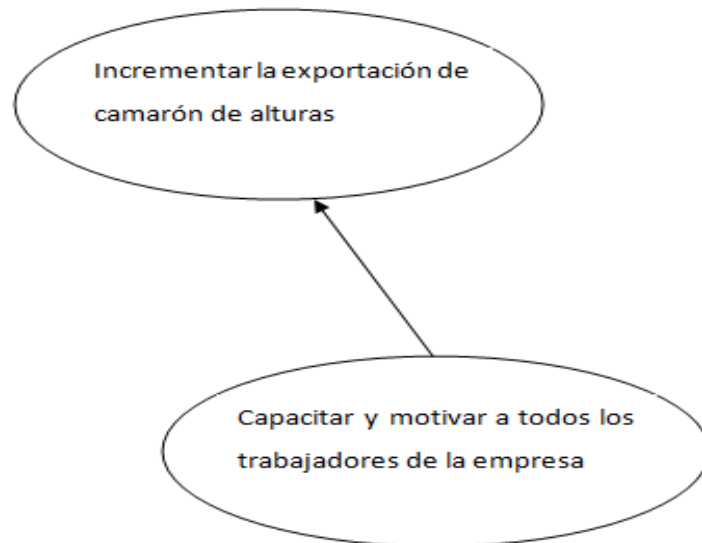


Grafico 11 Ruta 6

Si hay fomento al cuidado del ser humano y el medio ambiente

Entonces hay un incremento en la exportación de camarones de altura



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

3.8 Planes de acción

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la empresa se definió en una matriz, las estrategias o planes de acción a seguir para cumplir los objetivos planteados.

3.8.1 Matriz de actividades y responsabilidades.

En la matriz siguiente se detalla los objetivos a alcanzar por parte de la empresa, las estrategias a seguir para alcanzar dichos objetivos



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PLAN ESTRATEGICO 2011					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS PLANES DE ACCION	INDICADORES DE GESTION	META	RESPONSABLE
FINANZAS	Incrementar la exportación de Pescado Congelado	1.- Estudiar y analizar el mercado internacional a fin de evaluar las tendencias y buscar nuevos mercados	Estudios de mercado	En 3 meses presentar el estudio de mercado.	Coordinador de Ventas
		2.- Realizar contratos a largos plazo con los Diferentes compradores internacionales de Pescado Congelado	Acuerdos firmados	En 12 meses firmar contratos con el 100 % de nuestros productores	Gerencia General
		3.- Hacer un estudio para verificar que Plantas procesadoras tienen baja productividad.	Informe de evaluación de productividad	En 3 meses presentar el informe de Evaluación de Productividad.	Subgerente División Pescado
		4.- Elaborar un programa para incrementar la Producción del Pescado Congelado	Programa de Producción de Pescado Congelado.	En 6 meses presentar el programa para mejorar la productividad de las Plantas	Subgerente División Pescado
	Incrementar la exportación de Camarón Congelado	1.- Estudiar y analizar el mercado internacional a fin de evaluar las tendencias y buscar nuevos mercados	Estudios de mercado	En 3 meses presentar el estudio de mercado.	Coordinador de Ventas
		2.- Realizar contratos a largos plazo con los Diferentes productores de Camarón Congelado	Acuerdos firmados	En 12 meses firmar contrato con el 100 % de nuestros productores	Gerente División Camarón
		3.- Hacer un estudio para verificar que Plantas procesadoras tienen baja productividad.	Informe de evaluación de productividad	En 3 meses presentar el informe de Evaluación de Productividad.	Gerente División Camarón
		4.- Elaborar un programa para incrementar la Producción de Camarón Congelado	Programa de Producción de Camarón Congelado.	En 6 meses presentar el programa para mejorar la productividad de las Plantas	Gerente División Camarón



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS PLANES DE ACCION	INDICADORES DE GESTION	META	RESPONSABLE
CLIENTES	Establecer contratos a largo plazo de venta y postventa con los Clientes	1.- Revisar los contratos a largo plazo que actualmente tiene la empresa con los clientes	Numero de contratos firmados con los clientes	En 1 mes renovar los contratos	Gerencia General
		2.- Realizar nuevas alianzas a largo plazo con los clientes	Numeros de contratos firmados con nuevos clientes	En 6 meses incrementar la cartera de clientes.	Gerencia General



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS PLANES DE ACCION	INDICADORES DE GESTION	META	RESPONSABLE
Procesos	Aumentar las productividades de las plantas	1.- Evaluar cada una de las Plantas procesadoras de la empresa para establecer cuales estan por debajo del indice de productividad anual aceptable.	Indices de productividad por plantas	En 3 meses presentar el informe con los indices de productividad de cada una de las plantas.	Gerente Division Camaron/Subgerente Division Pescado
		2.- Diseñar un plan para el mejoramiento de aguas residuales en las Plantas	Plan de mantenimiento	En 3 meses terminar de elaborar un Plan de Mejoramiento de aguas residuales de las Plantas.	
		3.- Diseñar un plan para el mejoramiento de las lineas transportadoras en el proceso de embarque	Plan de mantenimiento	En 3 meses terminar de elaborar un Plan de Mejoramiento de Lineas transportadoras	
		4.- Establecer un programa permanente de Mantenimiento Preventivo y Correctivo para los sistemas e instalaciones de las empacadoras	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo	En 6 meses establecer un programa de Mantenimiento Preventivo y Correctivo	
	Mejorar la calidad de los Productos de Mar exportados	1.- Elaborar un plan para realizar una reingenieria de procesos	Numero de procesos mejorados	En 48 meses mejorar los procesos claves de la empresa.	Gerencia General/ Gerencia de Proyectos y Procesos
		2.- Implantar un Sistema de mejoramiento continuo de Gestion de Calidad Calidad (SGC)	Recertificacion de Calidad	En 36 meses recertificar al 80% de las Plantas	Gerencia General/ Jefe de Control de Calidad
		3.- Establecer apoyo a los proveedores para la capacitacion en Buenas Practicas Pesqueras (BPP)	Cronograma para capacitar un BPP	En 36 meses certificar al 80% de nuestros proveedores	Gerencia de Plantas
	Establecer alianzas de colaboracion a (BPP) largo plazo con los proveedores (armadores) de	1.- Implementar Buenas Practicas para la captura pesquera.	Cumplimiento del cronograma de programa del BPP	En 12 meses implementar al 100% de nuestros proveedores	Gerencia Plantas
		2.- Brindar asistencia tecnica especializada con respecto a las normas EUREPGAP	Plan de asistencia tecnica	En 12 meses capacitar al 100% de nuestros proveedores	
	Fomentar el cuidado del ser humano y del medio ambiente	1.- Implementar un Sistema de Higiene y Seguridad Ocupacional (SG-SOS)	Certificado de SG-SOS	En 24 meses certificar las plantas	Jefe de Control de Calidad
2.- Implementar un Sistema para el cuidado del medio ambiente (SGMA)		Certificado de SGMA	En 24 meses certificar las plantas		
3.- Certificar las Plantas con las normas EUREPGAP		Certificado EUREPGAP	En 36 meses certificar el 80% de las Plantas propias	Jefe de Control de Calidad	



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS PLANES DE ACCION	INDICADORES DE GESTION	META	RESPONSABLE
CAPACIDADES Y RECURSOS	Capacitar y motivar a todos los colaboradores de la empresa	1.- Determinar las necesidades de capacitacion y entrenamiento para los empleados de la empresa.	Informe de necesidades de capacitacion y entrenamiento	En 3 meses presentar el informe de necesidades de capacitacion y entrenamiento	Gerencia de Recursos Humanos
		2.- Elaborar un plan de capacitacion y entrenamiento orientado a elevar el nivel de conocimiento y destreza de los empleados	Plan de capacitacion	En 3 meses presentar un plan de capacitacion	
		3.- Desarrollar programas de motivacion que incentive y premie el esfuerzo en el trabajo realizado (incentivos monetarios y no monetarios, nivelaciones, promociones, etc)	Rotacion de personal	En 3 meses presentar un plan de motivacion y desarrollo profesional	
		4.- Elaborar una base de datos que permita identificar por cada empleado su nivel de capacitacion y habilidades	Base de datos actualizada	En 6 meses presentar la base de datos de los colaboradores	
	Mejorar la Infraestructura tecnológica de comunicación de los proveedores y los Clientes	1.- Identificar los problemas de comunicación dentro de la compañía, con los proveedores y con los clientes	Informe de problemas de comunicación	En 2 meses presentar un informe de los problemas de comunicación	Gerente de Operaciones
		2.- Mejorar los sistema de comunicación para coordinar con los Proveedores y clientes	Numero de fallas en la comunicación con los proveedores y los clientes	En 24 meses restablecer al 100 % la comunicación con los proveedores y clientes	
		3.- Establecer un mecanismo de comunicación eficiente con nuestros clientes y proveedores	Numero de fallas en la comunicación con las Plantas procesadoras	En 24 meses restablecer al 100 % la comunicación con los proveedores y clientes	

Cuadro 10. Plan Estratégico Ocean Fish



CONCLUSIONES

El diseño de la planeación estratégica ha conllevado a que Ocean Fish dirija sus recursos: financieros, tecnológicos, humanos a cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el mapa; debido al constante incremento de los competidores, las regulaciones nacionales e internacionales, el aumento de los impuestos y la falta de certificaciones de calidad.

Elaborando nuestro foda (fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza).

Hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Que nuestras principales fortalezas son la solidez financiera, el reconocimiento de la marca en el mercado internacional y la experiencia en el negocio del pescado y camarón

Que nuestros principales competidores en el mercado mundial son Venezuela y Centro América, que tienen una serie de ventajas entre ellas: una mayor productividad, estabilidad entre productores y exportadores por la suscripción de contratos a largo plazo.



RECOMENDACIONES

1. Desde el inicio de la elaboración del plan estratégico de la empresa, la alta gerencia debe involucrar a los mandos medios en su elaboración y estos a su vez comunicar a toda la empresa las decisiones estratégicas que se están estableciendo.
2. La alta dirección debe trabajar de forma comprometida, y dinámica para el cumplimiento de los objetivos planteados. Propiciar la cultura de acción.
3. Promover y divulgar el plan estratégico y su respectivo plan de acción, componentes preponderantes para afianzar el compromiso de los diferentes actores involucrados y lograr el éxito en su implementación.
4. La alta dirección debe revisar y ajustar periódicamente los planes estratégicos. Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del mercado actual y futuro.
5. Se debe establecer un sistema de compensación y reconocimiento. Este sistema es indispensable para el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

BIBLIOGRAFÍA

Michael Porter: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

Pablo Martínez, Introducción al Diseño de Indicadores, Universidad Técnica Particular de Loja.

Patricio Agurtoo, La Planificación Empresarial. Universidad Técnica Particular de Loja

Internet, www.oceanfish.com.ec

Internet, www.pescablanca.com

Internet, www.corpei.org



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ANEXOS



ANEXO A

Guía de entrevistas a Directivos a OCEAN FISH Diciembre 2010

Cuestionario sobre aspectos de comercialización del producto acuícola

Distribución - Plaza

1. Destino de la producción

(EN DONDE ESTÁ ENTREGANDO PRODUCTO, CUAL(ES) DESTINO(S))

Por Kilogramos (promedio alto-bajo) por periodicidad y/ó **estacionalidad**
De acuerdo a la variedad producida.

Porcentaje de ventas según destino:

Local

Regional-Países Vecinos

Nacional 3%

Exportación (Exportadora en: y Destino de exportación) 97 %

2. A quien vende en cada destino y participación por eslabón (**mayorista**, minoristas, etc.) y de esos cuáles son sus clientes habituales en %) **97%**

¿A QUIEN LE ENTREGA EL PRODUCTO A NIVEL NACIONAL?

(Si solo es Empacadora ó planta procesadora, Especificar Cuál(es) y Donde están)

Autoservicio

Mayorista

Mayoristas y otros 3%

3. Como se organiza el sistema de distribución de la empresa?

Barco-planta-bodega-camión-avión y/o barco- exportadora mayorista

4. Competencia (Posicionamiento local o regional)

Quienes siente que es su competencia (Nombre y procedencia)? **granjas acuícolas**

5. ¿La empresa tiene problemas con el transporte y la distribución de sus productos cuales? **NO**



Promoción

6. Estrategias de venta y promoción (individual o asociada)

Misión principal (Para qué se creó el negocio) **Somos una empresa dedicada a procesar y comercializar alimentos provenientes de especies marinas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y comunidad. Asegurando eficientes estándares de calidad en nuestros procesos y productos**

Existe Pre-venta (contrato con periodicidad) **SI**

Promoción de ventas (**descuentos x volumen**, x precio, en punto de venta)

Feria-Expo **SI**

Fuerza de ventas **REPRESENTANTES INTERNACIONALES ENCABEZADOS POR EL GERENTE**

Publicidad **SI**

Pautas en Medios **NO**

7. Estrategias para aprovechar oportunidades o defensa de amenazas potenciales del mercado

a. Estrategias en picos de demanda o **temporada de estacionalidad.**

La variabilidad de la producción de la pesca blanca ecuatoriana se detalla en la siguiente tabla que especifica las estacionalidades de las especies más importantes incluyendo el grupo de menudos (grupo de especies relativamente pequeñas no tradicionales)

Especie	Periodo
Dorado	Diciembre-Abril
Corvinas	Septiembre-Noviembre
Miramelindo/Lija	Mayo-Octubre
Cherna	Mayo-Junio
Menudos	Todo el año
Tiburones	Junio-Octubre
Grueso	Mayo-Septiembre
Otros Blancos	Todo el año

b. Tiempo de producción anticipada, **pre-venta**

c. Evolución de las ventas y estrategias de desempeño (producción) según temporadas. **DEBIDO A CONTRATOS PREVIOS**

Cantidad en kilogramos ó **% de aumento o disminución de temporada.**



8. Estrategias de diferenciación con la competencia (marcas o tipo de empaque).
Marca en empaquetado, caja, ninguna, maquila marca, etc.

Precio-Plaza

9. Fuentes de información utilizadas para planear su producción y/o venta.
Información de precios, industria, apoyos de información estadística de gobierno ó instituciones, revistas, etc.
10. Que tanta lealtad considera que sus clientes y/o proveedores mantienen a sus servicios y/o productos.
Se da un **Seguimiento a clientes**, contratos, permanencia x calidad de servicio, producto, ó guerra de precios.
11. ¿Qué precios maneja por kg, o caja o unidad y con qué margen de comercialización se maneja el mayorista (Apreciación)?
(Si no da referencia, pedir rango de precio base en mercado de especie(s) **VER ANEXO B**
12. ¿Cuáles son sus objetivos y políticas en materia de precios?
(Mercado Lista Sagarpa, Crear nicho x calidad de producto, **Por cantidad de producción ó estacionalidad**, Mezcla según variedad, ¿Cuál?).
13. Realiza consultas al sector comercio, Gobierno, Asociaciones, a fin de conocer la importancia de su producto en el comportamiento de la producción en el comercio y distribución (si es afirmativo, a quienes y qué tipo). **SI CONTACTO CON LA SUBSECRETARIA DE PESCA**
[Vigilancia del entorno (Incluye sector, gobierno, industria, nueva tecnología]

Producción

14. Requerimientos y especificaciones de los mercados y clientes atendidos
Entero
Filete
Empaque individual
Caja de kgs.
15. Políticas de requerimientos de cliente (¿Existen?, las conoce)
Tiempos de Entrega
Condiciones financieras (Días Crédito)



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Cambios en líneas de producción, especies.

16. La empresa ha realizado algunos cambios en función al tipo de clientes con los que se vincula.

Cambios en empaquetado, impresión para maquila, **exportación, producto con gramaje ó corte especial**, etc.

17. ¿Cuál es la demanda o el requerimiento más común realizado por ellos?

a. Presentación más vendida, adecuación más recurrente.

b. Exigencias en calidad, tipo de producto, precio, empaque, tiempo de entrega.

18. Tecnología

Capacidad instalada y utilizada

a. ¿Que tan flexible es la administración para aceptar cambios en la línea de producción? **POCO FLEXIBLE**

Este cuestionario fue entregado al Ing. Patricio Molina: Jefe de Calidad



ANEXO B

Total exportaciones a EE.UU 2008

Fuente: National Marine Fisheries Service Fisheries Statistics and Economics Division

You asked for the following

Trade Type: IMPORTS
From: 2008
Through: 2008
Product: ALL PRODUCTS INDIVIDUALLY
Countries: ECUADOR

Note: If a month is not listed, then we do not have data for that month. Current data through December, 2008.

Edible	Product	Kilos	Dollars
2008			
E	BUTTERFISH FROZEN	868,563	1,144,415
E	CATFISH (ICTALURUS SPP.) FILLET FRESH	1,185	6,487
E	CLAM NSPF FROZEN/DRIED/SALTED/BRINE	4,150	9,729
E	CRAB NSPF LIVE/FRESH/SALTED/BRINE	181	2,100
E	CRABMEAT NSPF FRESH/DRIED/SALTED/BRINE	82,789	1,340,779
E	CRABMEAT SWIMMING (CALLINECTES) IN ATC	601	11,387
E	CRUSTACEANS NSPF PREPARED/PRESERVED	37,992	684,512
E	DOLPHINFISH FILLET FROZEN	6,091,324	37,505,611
E	FISH NSPF DRIED	4,834	89,734
E	FISH NSPF IN ATC NOT IN OIL	290,786	443,080
E	FISH NSPF LIVER & ROE FROZEN	25,189	88,587
E	FISH NSPF SMOKED	68,526	421,424
E	FLATFISH NSPF FILLET FRESH	15,800	26,260
E	FRESHWATER FISH NSPF FILLET FRESH	3,381	24,480
E	FRESHWATER FISH NSPF FRESH	71,790	427,534

³ Asociacion de Esportadores de Pesca Blanca del Ecuador. [En línea]. Ecuador

<http://www.pescablanca.com/pescablanca.php?id=101&gid=8>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

E GROUND FISH HAKE, WHITING FROZEN	219,614	382,443
E GROUND FISH WHITING FILLET BLOCKS FROZEN > 4.5KG	1,769	6,176
E GROUPER FRESH	32,233	227,211
E GROUPER FROZEN	1,034	11,172
E HERRING IN TOMATO SAUCE/SMOKED/KIPPERED > 0.45KG	5,080	8,156
E LOBSTER (HOMARUS SPP.) FROZEN	6,375	113,885
E LOBSTER ROCK NSPF FROZEN	39,348	707,847
E MACKEREL FROZEN	34,908	64,781
E MACKEREL PREPARED/PRESERVED	16,830	23,430
E MARINE FISH NSPF FILLET FRESH	388,113	2,773,215
E MARINE FISH NSPF FILLET FROZEN	784,384	4,127,935
E MARINE FISH NSPF FRESH	3,130,864	16,219,317
E MARINE FISH NSPF FROZEN	468,981	1,033,132
E MARINE FISH NSPF MEAT FROZEN NOT > 6.8 KG	72,639	295,705
E MOLLUSCS NSPF FROZEN/DRIED/SALTED/BRINE	20,210	122,580
E SARDINE CANNED IN OIL NOT SKINNED/BONE	34,994	57,108
E SARDINE CANNED IN OIL SKINNED/BONE	2,055	4,350
E SARDINE CANNED NOT IN OIL > 225 GR	2,474,183	3,729,065
E SARDINE CANNED NOT IN OIL NOT > 225 GR	143,295	227,490
E SARDINE, SARDINELLA, BRISLING, SPRAT FRESH	76,028	106,710
E SHARK NSPF FRESH	20,690	91,866
E SHARK NSPF FROZEN	1,021	3,901
E SHRIMP BREADED FROZEN	556,938	3,737,079
E SHRIMP FROZEN IN ATC	4,202	31,498
E SHRIMP FROZEN OTHER PREPARATIONS	190,957	1,654,087
E SHRIMP PEELED FRESH/DRIED/SALTED/BRINE	1,284	12,277
E SHRIMP PEELED FROZEN	11,311,264	74,629,918
E SHRIMP SHELL-ON FRESH/DRIED/SALTED/BRINE	73,985	545,881
E SHRIMP SHELL-ON FROZEN 15/20	350,203	3,875,575
E SHRIMP SHELL-ON FROZEN 21/25	1,437,257	12,539,914
E SHRIMP SHELL-ON FROZEN 26/30	1,854,570	13,417,228

³Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador. [En línea]. Ecuador

<http://www.pescablanca.com/pescablanca.php?id=101&qid=8>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

E	SHRIMP SHELL-ON FROZEN 31/40	7,796,216	48,212,313
E	SHRIMP SHELL-ON FROZEN 41/50	10,286,121	58,345,569
E	SHRIMP SHELL-ON FROZEN 51/60	9,868,755	53,287,030
E	SHRIMP SHELL-ON FROZEN 61/70	6,983,484	36,845,761
E	SHRIMP SHELL-ON FROZEN < 15	1,013,248	10,498,209
E	SHRIMP SHELL-ON FROZEN > 70	4,591,609	22,182,736
E	SHRMP PRODUCTS PREPARED DINNERS CONTAINING FISH NOT IN ATC	13,600	120,664
E	SNAPPER (LUTJANIDAE SPP.) FRESH	75,574	412,374
E	SNAPPER (LUTJANIDAE SPP.) FROZEN	2,085	9,347
E	STICKS,TYPE PRODUCTS COATED COOKED OR IN OIL NOT MINCED	23,537	199,882
E	STICKS,TYPE PRODUCTS COATED NOT COOK NOT IN OIL NOT MINCED	6,501	54,893
E	STICKS,TYPE PRODUCTS COATED NOT COOKED NOT IN OIL OF MINCED	5,926	50,039
E	STICKS,TYPE PRODUCTS NOT COATED NOT MINCED NOT > 7KG	454	3,850
E	SWORDFISH FILLET FRESH	4,798	32,734
E	SWORDFISH FILLET FROZEN	110,985	668,624
E	SWORDFISH FRESH	678,775	4,428,891
E	SWORDFISH FROZEN	1,152	19,186
E	SWORDFISH MEAT FROZEN > 6.8KG	907	4,000
E	SWORDFISH MEAT FROZEN NOT > 6.8KG	6,520	31,372
E	SWORDFISH STEAKS FROZEN	472	4,858
E	TILAPIA FILLET FRESH	8,455,057	54,751,238
E	TILAPIA FILLET FROZEN	476,300	2,776,814

³ Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador. [En línea]. Ecuador
<http://www.pescablanca.com/pescablanca.php?id=101&gid=8>



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

E	TILAPIA FROZEN	217,794	504,859
E	TROUT RAINBOW FRESH FARMED	21,964	157,398
E	TUNA ALBACORE FROZEN	363	3,737
E	TUNA ALBACORE IN ATC (FOIL OR FLEXIBLE) NOT IN OIL OVER QUOTA	2,354,578	17,423,171
E	TUNA ALBACORE IN ATC (OTHER) NOT IN OIL OVER QUOTA	279,607	1,100,378
E	TUNA BIGEYE FRESH	572,977	6,988,776
E	TUNA NSPF FILLET FROZEN	259,760	3,792,491
E	TUNA NSPF FRESH	7,798	54,419
E	TUNA NSPF IN ATC (FOIL OR FLEXIBLE) IN OIL	1,321,373	9,925,465
E	TUNA NSPF IN ATC (FOIL OR FLEXIBLE) NOT IN OIL OVER QUOTA	9,819,497	71,224,069
E	TUNA NSPF IN ATC (OTHER) IN OIL	16,320	73,100
E	TUNA NSPF IN ATC (OTHER) NOT IN OIL OVER QUOTA	416,514	2,147,384
E	TUNA NSPF MEAT FROZEN > 6.8KG	206,564	252,928
E	TUNA NSPF NOT IN ATC NOT IN OIL > 6.8KG	944,273	4,474,861
E	TUNA SKIPJACK FRESH	190	2,250
E	TUNA SKIPJACK FROZEN	94,178	93,588
E	TUNA YELLOWFIN FRESH	781,652	6,537,838
E	TUNA YELLOWFIN FROZEN OTHER PREPARATIONS	21,221	292,661
Subtotal: E		99,061,098	600,996,808
N	FISH GLUE	5,869	4,171
N	FISH NSPF FERTILIZED EGGS	16,994	5,098
N	FISH,SHELLFISH MEAL UNFIT FOR HUMAN CONSUMPTION	293,000	359,307
N	FISH,SHELLFISH PRODUCTS UNFIT FOR HUMAN CONSUMPTION	644,709	188,837
N	SPONGE NATURAL	5,428	32,346
Subtotal: N		966,000	589,759
Grand Total: 2008		100,027,098	601,586,567

Cuadro 11. Exportaciones a EE.UU 2008

³ Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador. [En línea]. Ecuador
<http://www.pescablanca.com/pescablanca.php?id=101&gid=8>



ANEXO C

Precios referenciales

Pescado Fresco

	USD/libra	USD/Filete
Albacora	1.25	1.75
Bigeye	1.50	2.50
Corvina	1.00	2.00
Dorado		1.90
Espada	1.50	2.30
Pámpano	0.25	...
T. Rabón	0.20	0.80
T. Tinto	0.90	1.35
Tilapia	0.50	1.50

Pescado Congelado

	USD/libra	U/F/Tons
Botella	...	380
Corvina	1.00	1.90c/lb
Dorado		1.40c/lb
Merluza		900
Morenillo		380
Pámpano	0.20	...
Sardina	...	280
Selembra	...	1.400
Skipjack 1 a 7.5	...	500
Skipjack 7.5	...	600
Tiburón	0.65 c/lb	...
Tilapia	0.45	1.20c/lb
Yellowfin +20	...	800
Yellowfin 4 a 7.5	...	550
Yellowfin 7.5 a 20	...	650

Cuadro 12. Precios referenciales

⁴ Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador. [En línea]. Ecuador

<http://www.pescablanca.com>



ANEXO D

RAZONES PARA CONSUMIR PESCADO

Las razones para consumir productos pesqueros son el sabor (29%), beneficios saludables (22%) y conveniencia y precio (2%).

- Las razones para no consumir productos pesqueros, son el sabor (55%), costo (25%), aroma (12%), desconocimiento para su preparación (8%).

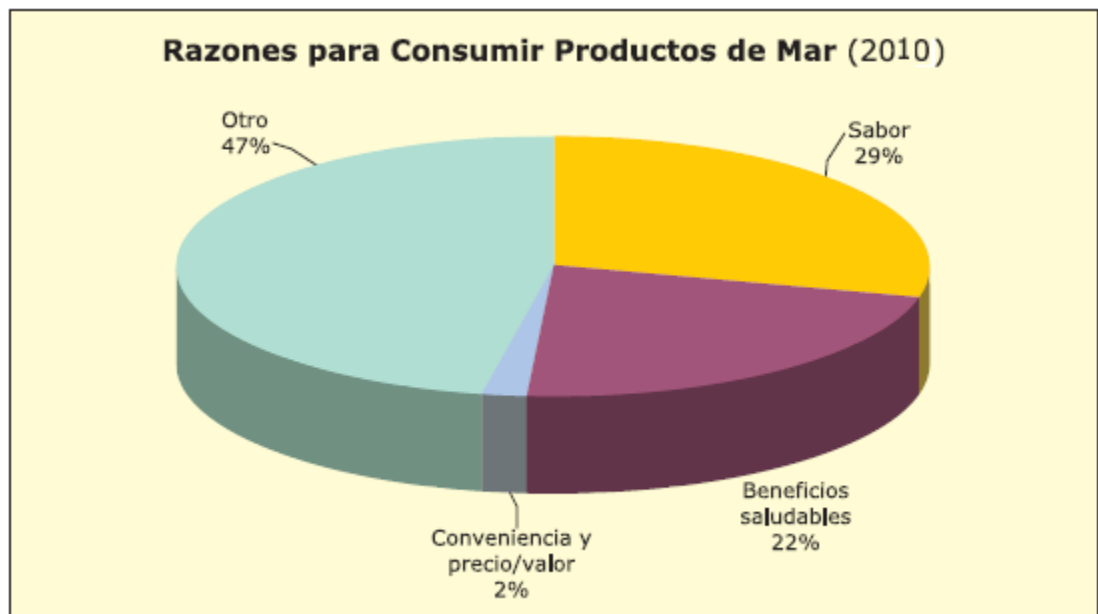


Gráfico 12 Razones para consumir Productos de Mar

¹ Información suministrada por Ocean Fish



ANEXO E

EXPORTACIONES AÑO 2010

Fact. No.	Fecha	Clientes	PAIS	Extra contable	Fiscal	Usa	Rusia	Costa Rica	Lituania	Hong Kong
				Valor Cif.	Valor Cif					
3916	23-ene-10	Empress International		142.000,00	121.173,00					
			USA	598.875,00	536.065,00	598.875,00				
5388	18-dic-10	Expack Seafood Inc.		173.980,00	173.853,00					
			USA	1.163.088,50	1.036.369,05	1.163.088,50				
5191	17-nov-10	Gintaro Bickaus Imone "Rengme"		39.807,80	39.809,22					
			LITUANIA	118.947,20	118.940,88				118.947,20	
4770	23-sep-10	JSC "Atlant-Pacific"		86.618,50	86.607,38					
			RUSIA	258.629,60	258.605,00		258.629,60			
4635	5-ago-10	LLC "LAL"		85.327,30	76.976,59					
			RUSIA	338.419,90	322.518,76		338.419,90			
4421	23-may-10	North Atlantic Inc.		109.998,00	99.452,00					
			USA	430.338,95	379.247,00	430.338,95				
4398	15-may-10	Odyssey Enterprises		131.171,04	118.059,28					
			USA	1.143.283,68	999.939,72	1.143.283,68				
5471	28-dic-10	OOO "Leda"		42.291,15	42.296,39					
			RUSIA	87.735,15	87.738,59		87.735,15			
5050	27-oct-10	OOO "Sebastes"		94.707,50	94.714,90					
			RUSIA	382.869,50	382.811,33		382.869,50			
4436	11-may-10	Orca Bay Seafoods		111.105,00	100.236,50					
			USA	931.541,60	825.328,91	931.541,60				
4011	20-feb-10	Pacific-Coral Seafood		124.482,00	117.002,40					
			USA	1.036.985,98	907.491,28	1.036.985,98				
5214	16-nov-10	Sardimar		24.423,23	24.442,00					
			COSTA RICA	97.776,50	97.274,93			97.776,50		
5499	28-dic-10	Save On Seafood		14.652,80	14.766,20					
			USA	647.706,65	588.739,03	647.706,65				
5387	14-dic-10	SK Trading Corp.		24.746,23	20.332,10					
			USA	2.161.071,38	1.890.694,64	2.161.071,38				
5507	29-dic-10	Tasty Seafood		9.848,00	9.926,75					
			USA	774.471,96	726.857,70	774.471,96				
4706	28-ago-10	Tuna Fish Co.		12.793,95	11.915,50					
			USA	2.939.242,13	2.739.103,77	2.939.242,13				
3969	5-feb-10	Western Edge		110.500,00	94.100,00					
			USA	227.300,00	193.995,00	227.300,00				
3914	18-ene-10	Delta Blue	USA	133.600,00	114.035,00	133.600,00				
4498	3-jun-10	Flyfish Ltd,	RUSIA	87.998,50	79.174,44		87.998,50			
5390	22-dic-10	Gold International Limited	HONG KONG	37.044,00	36.945,04					37.044,00
4132	27-mar-10	International Marketing	USA	168.000,00	143.558,00	168.000,00				
4493	7-jun-10	Maguro International	USA	8.125,25	12.556,33	8.125,25				
5221	17-nov-10	OOO "Nord West Fish"	RUSIA	92.779,75	92.774,95		92.779,75			
4749	18-sep-10	Tropical Marine Products	USA	12.737,00	10.066,50	12.737,00				
4075	10-mar-10	Wave Ltd.	RUSIA	42.876,30	39.673,87		42.876,30			
				583.160,80	528.784,13	322.462,25	223.654,55	0,00	0,00	37.044,00
		TOTALES		13.921.444,48	12.620.504,72	12.376.368,08	1.291.308,70	97.776,50	118.947,20	37.044,00

Cuadro 13. Exportaciones Año 2010 Ocean Fish

¹ Información suministrada por Ocean Fish