# UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK DEL ECUADOR

## BUSINESS SCHOOL

Trabajo de fin de Carrera titulado:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE SALCHICHAS DE ATÚN, AÑO 2024**

Realizado por:

**ÁLVARO PATRICIO RODRÍGUEZ CHIRIBOGA**

Directora del Plan de Negocios

**MG. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO**

Requisito para la obtención del título de:

**LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**QUITO-ECUADOR**

**2024**

# DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Álvaro Patricio Rodríguez Chiriboga, con cédula de identidad No 172408797-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen es este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Álvaro Patricio Rodríguez Chiriboga
CC. 172408797-6

# DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

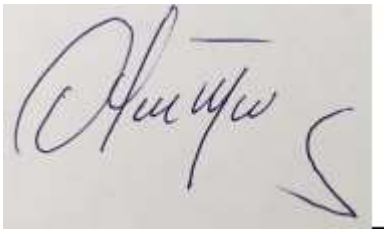
MG. Silvia Alexandra Noroña Gallo

# PROFESORES INFORMANTES

MG. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO

MBA. COSME ALONSO MARIN NIÑO

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.



MG. SILVIA NOROÑA

MBA. ALONSO MARIN

# DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original y de mi autoría, que todas las fuentes correspondientes han sido citadas adecuadamente y que se han respetado las disposiciones legales vigentes que protegen los derechos de autor.

Álvaro Patricio Rodríguez Chiriboga
CC. 172408797-6

# DECLARATORIA

El presente Trabajo de investigación titulado:
**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE SALCHICHAS DE ATÚN, AÑO 2023**

Realizado por:
**ÁLVARO PATRICIO RODRÍGUEZ CHIRIBOGA**

Como requisito para la obtención del título de:
**LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Ha sido dirigido por la profesora:
**MG. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO**

**MG. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO**
DIRECTORA

# DEDICATORIA

Dedico este proyecto con todo mi cariño y gratitud a mis padres, quienes me han brindado su apoyo incondicional y su amor en cada paso de mi vida académica y personal.

A mi hermana, por ser una fuente constante de inspiración y motivación.

A mis docentes, por su guía y conocimientos compartidos. A mis amigos, quienes me han acompañado y animado a lo largo de este proceso académico, compartiendo risas, desafíos y éxitos.

Sin el respaldo y la compañía de cada uno de ustedes, este logro no habría sido posible. Gracias por creer en mí y por ser mi mayor fortaleza.

# AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi familia, por su amor y apoyo incondicional. A mis amigos y compañeros, por su camaradería y motivación constante. A la UISEK Business School, por ofrecer un entorno educativo de excelencia. A mis coaches y mentores, por su guía y sabiduría invaluable. Este logro no hubiera sido posible sin ustedes. ¡Gracias!

# RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se centra en la producción y exportación de salchichas de atún desde Ecuador hacia el mercado del Reino Unido. Aprovechando la creciente demanda de alimentos saludables y sostenibles, las salchichas de atún se posicionan como una alternativa innovadora, baja en grasa y alta en proteínas. El proceso productivo está diseñado para garantizar la eficiencia y la calidad, desde la recepción del atún hasta su empaque al vacío, utilizando ingredientes frescos y certificación MSC.

El plan de operaciones incluye la gestión logística, con transporte marítimo desde Guayaquil hasta Southampton y distribución terrestre a Londres, asegurando el cumplimiento de las normativas británicas. El análisis de mercado destaca una población objetivo de aproximadamente 147,009 londinenses, con un potencial de captación inicial del 5%, es decir, alrededor de 22,051 consumidores.

La inversión inicial asciende a $2,816,617, con un 17.75% de capital propio y el resto financiado por terceros. Las proyecciones financieras muestran un flujo de caja positivo, con un VAN de $29,872.33 y una TIR del 15% en los primeros cinco años, superando la tasa de financiamiento efectiva del 14.48%, lo que confirma la viabilidad económica del proyecto.

Este negocio no solo busca capitalizar el creciente interés por alimentos sostenibles y nutritivos, sino también diferenciarse de la competencia mediante la innovación y el compromiso con la sostenibilidad, brindando un producto único en el mercado británico.

# ABSTRACT

This project focuses on the production and export of tuna sausages from Ecuador to the United Kingdom market. Leveraging the growing demand for healthy and sustainable foods, tuna sausages are positioned as an innovative alternative, low in fat and high in protein. The production process is designed to ensure efficiency and quality, from the reception of tuna to its vacuum packaging, using fresh ingredients and MSC certification.

The operations plan includes logistics management, with maritime transport from Guayaquil to Southampton and land distribution to London, ensuring compliance with British regulations. The market analysis highlights a target population of approximately 147,009 Londoners, with an initial market capture potential of 5%, equating to around 22,051 consumers.

The initial investment amounts to $2,816,617, with 17.75% in equity and the remainder financed by third parties. Financial projections show a positive cash flow, with an NPV of $29,872.33 and an IRR of 15% in the first five years, exceeding the effective financing rate of 14.48%, confirming the economic viability of the project.

This business aims not only to capitalize on the growing interest in sustainable and nutritious foods but also to differentiate itself from the competition through innovation and a commitment to sustainability, offering a unique product in the UK market.

# Contenido

**RESUMEN EJECUTIVO** ..... 1
**1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO** ..... 6
**2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA** ..... 6
**2.1 Comparativo de países** ..... 7
**2.2 Productos y servicios existentes** ..... 12
**2.3 Tamaño y forma del sector** ..... 15
**2.4 Tendencias importantes que surgen en el sector** ..... 19
**2.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector** ..... 20
**3 ANÁLISIS COMPETITIVO** ..... 22
**3.1 Competidores** ..... 22
**3.2 Diferencie su negocio de otros** ..... 27
**3.3 Amenazas que presenta la competencia** ..... 29
**4 ANÁLISIS DEL MERCADO** ..... 30
**4.1 Mercado objetivo y la propuesta de valor clave** ..... 30
**4.2 Tamaño y el crecimiento del mercado** ..... 33
**4.3 Mercado objetivo** ..... 34
**4.4 Análisis del mercado objetivo desde distintos puntos de vista.** ..... 35
**4.5 Propuesta de valor** ..... 37
**5 PLAN DE MARKETING** ..... 38
**5.1 Marketing Estratégico** ..... 38
**5.1.1 Análisis del Entorno** ..... 38
**5.1.2 Análisis de Factores Externos – Matriz EFE** ..... 39
**5.1.3 5 Fuerzas de Michael Porter** ..... 40
**5.1.4 Marketing Mix – 4 P´s de Marketing** ..... 41
**5.1.5 Análisis de Factores Internos – Matriz EFI** ..... 43
**5.2 Marketing Operativo** ..... 44
**5.2.1 Fijación de Objetivos** ..... 44
**5.2.2 Definición de la Estrategia** ..... 45
**5.2.3 Plan de Acción** ..... 47
**6 PLAN DE OPERACIONES** ..... 48
**6.1 Operaciones de producción y costeo de producto** ..... 49
**6.2 Planificación de personal** ..... 56
**6.3 Operaciones de cadena de suministro y logística.** ..... 57
**6.3.1 Precio de Exportación** ..... 58

**6.3.2 Logística Internacional** ..... 58
**6.3.3 Requisitos formales para exportar** ..... 62
**6.3.4 Barreras arancelarias y no arancelarias** ..... 63
**6.3.5 Cotizaciones (INCOTERMS)** ..... 64
**6.3.6 Contratos, formas de pago, negociaciones** ..... 65
**6.3.7 Envase / Embalaje** ..... 65
**6.3.8 Seguros** ..... 68
**6.3.9 Actividades de desarrollo del mercado** ..... 69
**6.3.10 Posibles distribuidores y/o intermediarios comerciales** ..... 70
**6.4 Formación legal de la empresa** ..... 71
**7 PLAN FINANCIERO** ..... 72
**7.1 Plan de Ventas** ..... 72
**7.2 Inversiones** ..... 74
**7.2.1 Propiedad planta y equipo** ..... 75
**7.2.2 Depreciación** ..... 75
**7.3 Gastos Operativos** ..... 76
**7.3.1 Resumen de gastos operativos** ..... 77
**7.4 Estructura de financiamiento** ..... 77
**7.4.1 Amortización de la deuda** ..... 78
**7.5 Flujo de caja** ..... 78
**7.5.1 Punto de Equilibrio** ..... 78
**7.6 Evaluación financiera** ..... 79
Bibliografía ..... 80

# LISTA DE TABLAS

**Tabla 1.** Análisis General de los Países..... 7
**Tabla 2**. PIB VS CONSUMO DE PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ATÚN.....8
**Tabla 3.** Productos Similares..... 12
**Tabla 4.** Principales Países exportadores de Preparaciones y Conservas de atún hacia Reino Unido. ..... 15
**Tabla 5**.Chain Ratio – Reino Unido ..... 18
**Tabla 6**. Cálculo del Mercado Potencial..... 19
**Tabla 7.** Competidores en el retail de Reino Unido..... 23
**Tabla 10**. Buyer Person, B2C..... 35
**Tabla 11.** Perfil de Distribuidor, B2B ..... 36

# LISTA DE FIGURAS

**Figura 2**.Market Screening ..... 10
**Figura 3**. Ventas ambientales de productos del mar en el Reino Unido, por especie, como proporción del volumen total..... 14
**Figura 4**. Gamas de productos de atún sostenibles en los principales minoristas del Reino Unido ..... 17

# 1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Este proyecto está orientado a la producción y exportación de salchichas de atún para el mercado del Reino Unido. Este producto se caracteriza por su bajo contenido de grasa y alto nivel proteico. Las salchichas de atún están concebidas para consumidores que se preocupan por su salud y bienestar, ofreciendo una opción nutritiva y sabrosa frente a las salchichas de carne tradicionales. Además, están elaboradas con atún de pesca sostenible, lo que aumenta su atractivo para los consumidores comprometidos con el cuidado del medio ambiente.La operación de la cadena de suministro para este proyecto de salchichas de atún es gestionada con un enfoque meticuloso en la sostenibilidad, asegurando prácticas responsables desde la captura del atún hasta la entrega al consumidor final. Las salchichas de atún se distribuyen principalmente a través de grandes cadenas de supermercados en el Reino Unido. Este enfoque garantiza una accesibilidad óptima para los clientes internacionales, facilitando la disponibilidad del producto en puntos de venta clave y maximizando su alcance en el mercado británico.

El concepto de ADAREC FOODS se fundamenta en la oferta de un producto que combina excelencia culinaria con responsabilidad ambiental y nutricional. Las salchichas de atún no solo se destacan por su sabor, sino que también son producidas bajo estrictas normas de sostenibilidad y ética empresarial, asegurando un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

Principales Objetivos:

- Dominar el segmento de mercado de productos de atún sostenibles en el Reino Unido.
- Ampliar la presencia en el mercado internacional manteniendo altos estándares de calidad y sostenibilidad.
- Educar a los consumidores sobre los beneficios nutricionales del atún, promoviendo un cambio hacia dietas más saludables y sostenibles.

# 2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

A continuación, se realizarán varios análisis sobre factores cualitativos como cuantitativos que permitirán conocer qué país es el más adecuado para entrar con este

producto, para el mismo se trabajó con la partida arancelaria 16.04.14, esta hace referencia a: Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito "Sarda spp.", enteros o en trozos (exc. picados). La valoración de consumo en Francia, Alemania y Reino Unido es de $ 3.326.669,00 millones de dólares.

Se debe entender que existe una gran variedad de competidores tanto en la industria de embutidos como en productos derivados del atún, la cual nos brindó información sobre precios, productos que se utilizan, obstáculos al momento de entrar al mercado, crecimiento en el sector, entre otros, que ayudan a tener una visión más clara del terreno al que se llegará y el tipo de consumidores con los que se tratará.

## 2.1 Comparativo de países

En base a la partida arancelaria 16.04.14. Entre los principales importadores de preparaciones y conservas de atún a nivel global se encuentran Francia, Alemania y Reino Unido, estos tienen un total de 292.177,000 de toneladas importadas en el año 2022. (TradeMap, 2022)

De acuerdo con la información antes mencionada, se realizó un análisis de diferentes factores que nos ayudaran a entender mejor cada uno de los países, con la finalidad de conocer el mercado objetivo.

***Tabla 1.*** *Análisis General de los Países*

| DATOS GENERALES | FRANCIA | ALEMANIA | REINO UNIDO |
|---|---|---|---|
| Cantidad importada (toneladas) | 98.333 | 94.868 | 98.976 |
| Facilidad para hacer negocios | 33 | 22 | 8 |
| Total, de la población | 68.172.977 | 84.358.845 | 67.081.000 |
| PIB (2022 - Billones USD) | 2,779 | 4,082 | 3,089 |
| PIB per cápita (PPA) | 40.800 | 48.750 | 43.594 |
| Deuda Bruta (%PIB 2022) | 111,9 | 20,9 | 95,35 |
| Deuda Externa (Millones USD 2021) | 3.329.379 | 2.968.390 | 2.978.698 |
| Potencial de explotación (%) | 93% | 63% | 100% |
| Personas que consumen embutidos (%) | 32% | 23,60% | 38,00% |
| Estructura por edades (%) | 0-14 años- 17,67%<br>15-64 años- 61,64%<br>>64 años- 20,69% | 0-14 años- 13,80%<br>15-64 años- 64,22%<br>>64 años- 21,97% | 0-14 años- 18%<br>15-64 años- 63%<br>>64 años- 19% |

**Autor:** Elaboración propia
**Fuente:** (Datosmacro.com, 2023) (Export Potential Map, 2022) (Banco Mundial, 2020)

Francia, Alemania y el Reino Unido muestran volúmenes de importación similares de atún, con 98,333, 94,868 y 98,976 toneladas respectivamente, indicando una demanda estable. Alemania tiene la mayor población con 84.4 millones de habitantes, seguida por Francia con 68.2 millones y el Reino Unido con 67.1 millones, sugiriendo un mercado más amplio en Alemania. Según la clasificación de las economías en cuanto a la clasificación para hacer negocio del Banco Central en 2019, Reino Unido sobresale en facilidad para hacer negocios ocupando una posición favorable (8) en comparación con Francia (33) y Alemania (22), lo que facilita las operaciones legales y administrativas. En términos de capacidad económica, Alemania lidera con un PIB de 4.082 billones USD, seguido por el Reino Unido con 3.089 billones USD y Francia con 2.779 billones USD, reflejando una alta capacidad de compra en estos mercados.

En conclusión, Alemania ofrece un gran mercado potencial debido a su gran población y fuerte economía. Reino Unido es atractivo por la facilidad para hacer negocios, facilitando la expansión rápida. Francia tiene un mercado amplio y sólida capacidad económica, aunque podría requerir una estrategia más cuidadosa en términos de cumplimiento normativo y adaptación cultural.

La similitud en los volúmenes de importación de atún en Francia, Alemania y el Reino Unido, junto con sus poblaciones y capacidades económicas, destaca la considerable y estable demanda en estos mercados. Alemania, con su gran población y fuerte PIB, y el Reino Unido, con su alta facilidad para hacer negocios, presentan oportunidades estratégicas significativas para la introducción de productos innovadores como las salchichas de atún. Este contexto se complementa con el análisis del PIB vs. consumo en estos países, donde se examina cómo el poder adquisitivo y los patrones de consumo específicos de productos del mar enlatados y embutidos impactan las oportunidades de mercado en Francia, Alemania y el Reino Unido, proporcionando una visión detallada del potencial de penetración y expansión para este tipo de productos en cada mercado.

***Tabla 2**. PIB VS CONSUMO DE PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ATÚN*

| PAIS | | PIB | | MONTOS CONSUMIDOS |
|---|---|---|---|---|
| FRANCIA | $ | 2.779.092,24 | $ | 1.132.389,00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| REINO UNIDO | $ | 3.089.072,72 | $ | 932.675,00 |
| ALEMANIA | $ | 4.082.469,49 | $ | 1.261.605,00 |

**Autor:** Elaboración propia

**Fuente:** (Banco Mundial, 2022) (Trade Map, 2022)

Alemania, con el PIB más alto de $4.082.469,49 millones, también presenta el mayor consumo de atún con $1.261.605 millones, indicando una fuerte correlación entre la capacidad económica y el consumo de productos del mar. Francia sigue con un PIB de $2.779.092,24 millones y un consumo de $1.132.389 millones, mientras que el Reino Unido, con un PIB de $3.089.072,72 millones, tiene un consumo ligeramente inferior de $932.675 millones.

A pesar de tener el consumo más bajo entre los tres países, el Reino Unido presenta una economía robusta y un mercado significativo para las conservas de atún. Este mercado es especialmente atractivo debido a la facilidad para hacer negocios y la estabilidad económica, lo que puede facilitar la introducción y expansión de productos innovadores como las salchichas de atún. Según el artículo "Environment and physical health top purchasing factors for UK consumers, 2023", la creciente tendencia hacia el consumo de alimentos sostenibles y saludables en el Reino Unido refuerza la viabilidad de este producto en el mercado británico, proporcionando una excelente oportunidad para capitalizar en un segmento de consumidores conscientes y comprometidos con la sostenibilidad (Food & Drink Technology, 2023).

A continuación, se realizará el análisis de un market screening para la partida arancelaria 16.04.14, que incluye preparaciones y conservas de atún, listado y bonito "sada spp" enteros o en trozos, el cual permitirá comprender las oportunidades y desafíos del mercado global para estos productos. Este análisis examinará diversos indicadores económicos y comerciales, incluyendo volúmenes de importación, tendencias de consumo, capacidades económicas y facilidad para hacer negocios en mercados clave como Francia, Alemania y el Reino Unido.

***Figura 1**.Market Screening*

| PARTIDA 16.04.14 - Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito"sada spp", enteros o en trozos. | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ZONA GEOGRÁFICA / CONTINENTE: EUROPEO | | | | | | | | |
| | AÑO DE ANÁLISIS | UNIDAD | PESO | | | PAÍS 1: FRANCIA | | | PAÍS 2: ALEMANIA | | | PAÍS 3: REINO UNIDO | | |
| INDICADOR | | | 100% | LIKERT: PUNTAJE MÍNIMO EQUIVALENTE A 1 | LIKERT: PUNTAJE MÁXIMO EQUIVALENTE A 10 | RANKING | LIKERT | PONDERACIÓN PESO * LIKERT | RANKING | LIKERT | PONDERACIÓN PESO * LIKERT | RANKING | LIKERT | PONDERACIÓN PESO * LIKERT |
| Cantidad importada | 2022 | Toneladas | 20,00% | 1,00 | 130.149,00 | 98.333,00 | 7,56 | 1,51 | 94.868,00 | 7,29 | 1,46 | 98.976,00 | 7,60 | 1,52 |
| Participacion en las importaciones mundiales | 2022 | Porcentaje | 10,00% | 1,00 | 7,00 | 6,30 | 9,00 | 0,90 | 5,30 | 7,57 | 0,76 | 5,10 | 7,29 | 0,73 |
| Facilidad para hacer negocios | 2019 | V.A | 10,00% | 1,00 | 33,00 | 33,00 | 10,00 | 1,00 | 22,00 | 6,67 | 0,67 | 8,00 | 2,42 | 0,24 |
| Total de población | 2022 | Millones | 5,00% | 60.000.000,00 | 84.358.845,00 | 68.172.977,00 | 8,08 | 0,40 | 84.358.845,00 | 10,00 | 0,50 | 67.081.000,00 | 7,95 | 0,40 |
| PIB per cápita (PPA) | 2022 | Euros | 15,00% | 40.000,00 | 48.750,00 | 40.800,00 | 8,37 | 1,26 | 48.750,00 | 10,00 | 1,50 | 43.594,00 | 8,94 | 1,34 |
| Tasa de crecimiento anual del valor importado | 2021 - 2022 | % | 5,00% | 3,00 | 26,00 | 0,03 | 0,01 | 0,00 | 0,26 | 0,10 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 |
| Potencial de Exportación desde Ecuador | 2022 | % | 10,00% | 60,00 | 100,00 | 0,93 | 0,09 | 0,01 | 0,62 | 0,06 | 0,01 | 1,00 | 0,10 | 0,01 |
| Tasa de personas que consumen embutidos | 2016 - 2019 | % | 20,00% | 20,00 | 40,00 | 0,32 | 0,08 | 0,02 | 0,24 | 0,06 | 0,01 | 0,38 | 0,10 | 0,02 |
| Crecimiento de la población | 2022 | % | 5,00% | -0,10 | 0,70 | 0,30 | 4,29 | 0,21 | 0,70 | 10,00 | 0,50 | -0,10 | -1,43 | -0,07 |
| TOTAL | | | 100% | | | | | 5,31 | | | 5,40 | | | 4,19 |

**Autor:** Elaboración propia

**Fuente:** (Trade Map, 2022) (Banco Mundial, 2022) (Datosmacro.com, 2024) (Datosmacro.com, 2024) (Datosmacro.com, 2024) (Extenda – Andalucía Exportación e Inversión Extranjera, 2020) (ICEX, 2018) (Rotecna, 2022)

Los resultados de este market screening asignaron puntuaciones a Alemania, Francia y el Reino Unido basadas en la acumulación ponderada de todos los factores evaluados. Alemania obtuvo la puntuación más alta con 5.40, seguida de Francia con 5.31, mientras que el Reino Unido registró una puntuación de 4.19. Estas puntuaciones reflejan la evaluación integral de cada mercado en términos de su capacidad para acoger con éxito las salchichas de atún de Ecuador.

En el contexto de buscar un mercado con alto potencial de crecimiento y baja competencia, conocido como un "océano azul", fue fundamental evaluar diversas variables que pueden influir en el éxito del proyecto. El Reino Unido ha sido elegido como el foco principal debido a varios factores clave.

Primero, la estabilidad económica del Reino Unido, respaldada por su PIB y su posición favorable en el índice de facilidad para hacer negocios, proporciona un entorno seguro y confiable para nuevas inversiones. Segundo, la demografía del Reino Unido, con una población diversa y una alta tasa de consumo de productos del mar, asegura un mercado amplio y segmentado (Datosmacro.com, 2024).

Además, los acuerdos comerciales entre Ecuador y el Reino Unido facilitan la exportación de productos, reduciendo barreras arancelarias y fomentando el comercio bilateral. Las regulaciones de importación y etiquetado del Reino Unido, aunque estrictas, son claras y manejables, lo que permite a las empresas cumplir con los requisitos sin grandes inconvenientes (Banco Mundial, 2020).

La cultura y preferencias alimenticias en el Reino Unido están cada vez más orientadas hacia el consumo de alimentos sostenibles y saludables. Según el artículo “Environment and physical health top purchasing factors for UK consumers” de Food & Drink Technology en 2023 destaca que los consumidores británicos priorizan la salud física y la sostenibilidad al tomar decisiones de compra. Finalmente, la responsabilidad social y sostenibilidad son aspectos muy valorados por los consumidores del Reino Unido, lo que aumenta la viabilidad y atractivo de productos como las salchichas de atún, que cumplen con estos criterios (Food & Drink Technology, 2023).

Por estas razones, el Reino Unido representa un mercado ideal para el lanzamiento y crecimiento del proyecto de salchichas de atún, proporcionando una excelente oportunidad para capitalizar en un segmento de consumidores conscientes y comprometidos con la sostenibilidad.

## 2.2 Productos y servicios existentes

En base a al estudio “Health and wellness food trends in the United Kingdom - statistics & facts” (Wunsch, 2024), la salchicha de atún se ubica en este segmento como una innovadora y prometedora categoría de producto que responde a la creciente conciencia de los consumidores sobre la salud y el impacto ambiental de sus elecciones alimenticias. Este producto refleja la tendencia mundial hacia alternativas alimentarias sostenibles y beneficiosas nutricionalmente, situándose como una opción de alto valor en el mercado.

Con un enfoque particular en el mercado británico, donde el atún es uno de los pescados más populares y consumidos, se ha observado un crecimiento significativo en la demanda de opciones sostenibles y certificadas. En el “MSC UK Tuna Shopper Report 2023”, los datos indican que los consumidores del Reino Unido están dispuestos a apoyar las prácticas de pesca sostenibles y a elegir productos con ecoetiquetas de confianza, como la de Marine Stewardship Council (MSC), que garantizan un origen responsable. La industria preparaciones y conservas de atún en el Reino Unido, reflejada en el incremento de ventas y en la expansión de productos con el sello MSC en los estantes, demuestra una oportunidad de mercado clara y en expansión. (Marine Stewardship Council, 2024)

***Tabla 3.*** *Productos Similares*

| PRODUCTO | PESO (gr) | IMAGEN | PVP (USD) | PAÍS DE PROCEDENCIA | EMPRESA |
|---|---|---|---|---|---|
| **Salchicha de Atún** | 440 | | 29,08 | México | Rossonero Foods |
| **Tuna sausage** | 500 | | 29,99 | Italia | Foodaloo |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Century Tuna Vienna Sausage** | 155 | | 0,79 | Filipinas | Century Tuna |
| **Açor Tuna in Olive Oil with Sausage and Onion** | 120 | | 3,59 | Portugal | Açor |
| **Embutido de Tilapia Tipo Chorizo** | 350 | | 5,50 | Ecuador | Pezec |

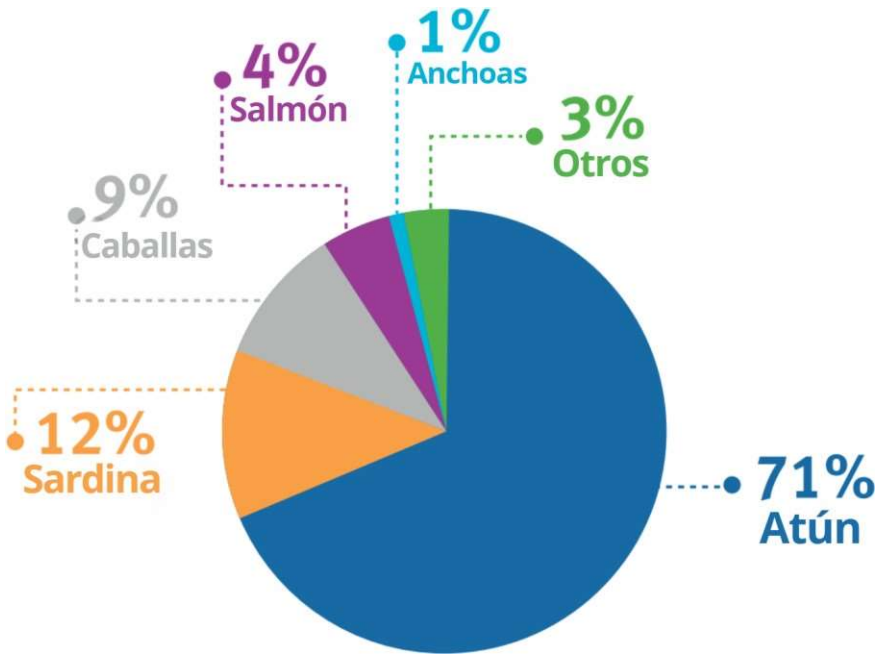
**Autor:** Elaboración propia
**Fuente:** (Rossonero Foods, 2024) (Foodaloo, 2024) (Bayan Mall, 2024) (Açôr, 2024) (Pezec, s.f)

La Tabla 3 proporciona un panorama de las alternativas a las salchichas de atún en diversos mercados internacionales, variando en precio desde la premium salchicha de atún de Rossonero Foods en México, vendida a 29,08 USD por 440 gramos, hasta la económica Century Tuna Vienna Sausage de Filipinas, a 0,79 USD por 155 gramos. El producto de Portugal, Açor Tuna in Olive Oil with Sausage and Onion, destaca por su incorporación de ingredientes como el aceite de oliva y la cebolla, en un formato de 120 gramos a 3,59 USD.

Las salchichas de atún se perfilan como una excelente alternativa a las tradicionales de cerdo, ofreciendo una opción rica en proteínas, baja en grasa saturada y una fuente de ácidos grasos omega-3. Esta composición las hace ideales para los consumidores que buscan mantener un estilo de vida saludable, cumpliendo con la demanda creciente de productos que favorecen el bienestar sin comprometer el sabor (Penelo, 2021).

Adicionalmente, es de suma importancia analizar el chorizo de tilapia de la empresa ecuatoriana Pezec ya que es la única empresa en el país que produce salchichas con proteína de mar, representando un competidor dentro del mercado local y siendo una variante en el mercado europeo frente a las salchichas de atún.

***Figura 2***. *Ventas ambientales de productos del mar en el Reino Unido, por especie, como proporción del volumen total.*




**Autor:** Marine Stewardship
**Fuente:** (Marine Stewardship Council, 2024)

La Figura 3 muestra una clara predominancia del atún entre las ventas de productos del mar en el Reino Unido con un 71% de la cuota de mercado de los productos marinos enlatados. Este dato es crítico para nuestro plan de negocios, ya que establece al atún como el producto líder indiscutible en la categoría, seguido por las sardinas (12%), caballas (9%), salmón (4%), anchoas (1%) y otros productos marinos (3%). Este dominio del mercado subraya la necesidad estratégica de enfocar nuestros esfuerzos en la sostenibilidad y la obtención de la certificación MSC, actuando como un diferenciador clave en el mercado británico. En este mercado, que está evidenciando un incremento en la preferencia por productos marinos sostenibles, incorporar prácticas responsables y certificaciones reconocidas no solo cumplirá con las expectativas actuales de los consumidores, sino que también nos posicionará como líderes en un segmento en expansión y cada vez más competitivo.

## 2.3 Tamaño y forma del sector

Según el informe "The UK´s Tuna Blind Spot" (Blue Marine Foundation, 2023), el 69% de los consumidores británicos consumen atún, y el 22% de ellos consumen atún enlatado regularmente. Esto indica una alta penetración del atún en la dieta de los consumidores británicos, lo cual es una señal positiva para la aceptación de nuevos productos derivados del atún, como las salchichas de atún.

De igual manera, MSC UK Tuna Shopper Report 2023, se muestra que las ventas de atún enlatado con ecoetiquetas MSC aumentaron del 4% al 20% entre 2021 y 2023, lo que evidencia un compromiso creciente de los consumidores con la sostenibilidad. Esta tendencia ofrece una oportunidad estratégica para la introducción de productos innovadores como la salchicha de atún, que no solo satisface la demanda de opciones más saludables, sino que también responde al interés por prácticas de pesca responsables. Este creciente apetito por productos como la salchicha de atún, rica en proteínas y baja en grasa, se traduce en un potencial de mercado expansivo y un nicho de crecimiento sostenible dentro de la industria de alimentos enlatados. En el reporte mencionado también se evidencia la manera en la que el sector de productos del mar enlatados está experimentando una transformación significativa, impulsada por una creciente demanda de alternativas saludables y sostenibles. En este contexto, el atún se ha consolidado como el pilar central del mercado británico, representando el 71% del total de productos marinos enlatados (Expert Market Research, 2023).

***Tabla 4.*** *Principales Países exportadores de Preparaciones y Conservas de atún hacia Reino Unido.*

| PAÍS | VALOR EXPORTADO (USD) | CANTIDAD EXPORTADA (Toneladas) |
|---|---|---|
| **Ecuador** | 130.711 | 27.899 |
| **Mauricio** | 71.924 | 14.271 |
| **Seychelles** | 63.407 | 14.077 |
| **Ghana** | 52.149 | 10.191 |
| **Filipinas** | 36.739 | 7.131 |

| | | |
|---|---|---|
| **España** | 29.182 | 10.829 |
| **Perú** | 13.331 | 3.126 |
| **Indonesia** | 12.416 | 2.783 |
| **Maldivas** | 12.122 | 2.692 |
| **Tailandia** | 8.671 | 1.372 |

**Autor:** Elaboración Propia
**Fuente:** (TradeMap, 2022)

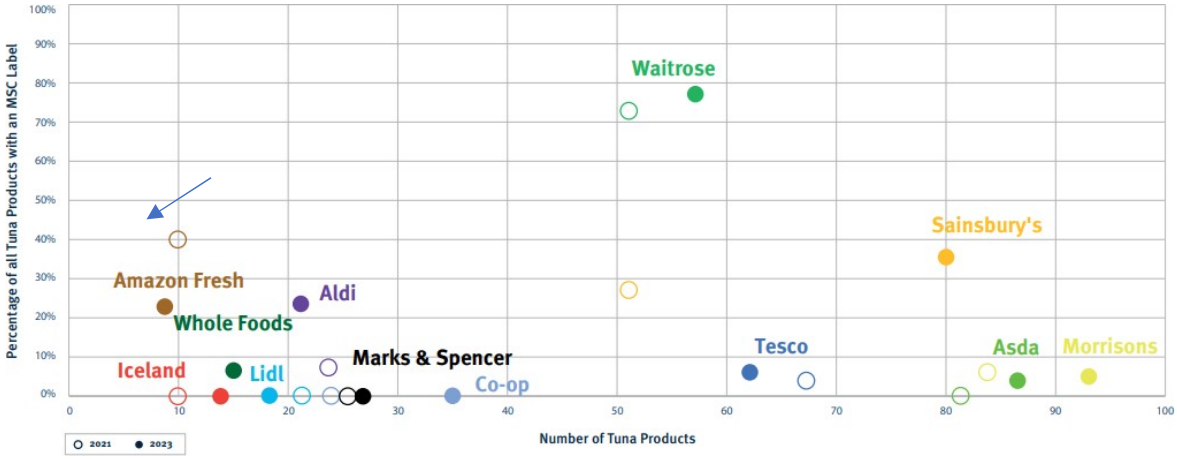
La Tabla 4 proporciona una visión clara del panorama global de las exportaciones de preparaciones y conservas de atún al Reino Unido, destacando a Ecuador como líder indiscutido en este segmento, con exportaciones valoradas en 130.711 miles de USD y 27.899 toneladas. Este volumen sitúa a Ecuador no solo como el principal exportador en Latinoamérica, sino también a nivel mundial, demostrando la fortaleza de su industria pesquera y su capacidad de producción a gran escala.

Entre otros países latinoamericanos, Perú también figura en la lista, aunque con cifras mucho menores, exportando 13.331 miles de USD y 3.126 toneladas, lo que indica que, aunque es un jugador relevante en la región, su impacto en el mercado británico es modesto en comparación con Ecuador. Esto sugiere que existe un potencial de crecimiento para Perú si logra incrementar su capacidad de producción y adaptarse a las demandas del mercado internacional.

En cuanto a las potencias económicas, España se destaca con exportaciones de 29.182 miles de USD y 10.829 toneladas de atún. Aunque sus cifras no alcanzan las de Ecuador, España sigue siendo un exportador significativo, aprovechando su posición geográfica estratégica y su vasta experiencia en la industria pesquera para abastecer al mercado europeo, incluido el Reino Unido.

Por su parte, Ecuador lidera claramente en las exportaciones de atún al Reino Unido, tanto en valor como en volumen, demostrando excelencia en prácticas de pesca y procesamiento. Este liderazgo no solo refuerza su potencial de crecimiento en el mercado internacional, sino que también posiciona a Ecuador como un referente para otros países latinoamericanos en el sector pesquero.

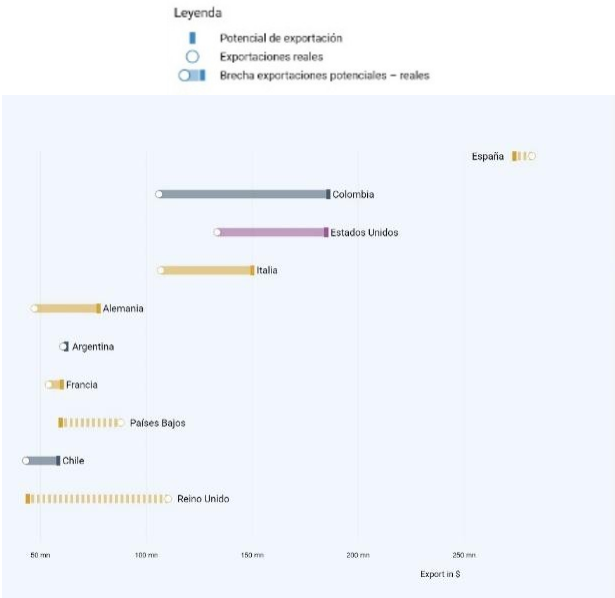
***Figura 3***. *Gamas de productos de atún sostenibles en los principales minoristas del Reino Unido*




**Autor:** Marine Stewardship
**Fuente:** (Marine Stewardship Council, 2024)

Durante el periodo de octubre de 2022 a octubre de 2023, el mercado del Reino Unido reflejó una significativa preferencia por el atún enlatado, representando el 71% de todas las ventas de productos marinos enlatados, a pesar de no corresponder a la misma partida arancelaria, no se deja de hablar de productos preparados de proteína de atún. En este mercado dominado por el atún, se vendieron 56.800 toneladas de este producto, y de esa cantidad, el 20% contaba con la ecoetiqueta MSC. La presencia creciente de opciones sostenibles se hizo evidente en seis principales cadenas de supermercados, en comparación con las tres de años anteriores, mostrando un avance en la disponibilidad y elección para los consumidores. La cadena de supermercados británicos Waitrose, siendo pionero en este ámbito, ha ofrecido atún enlatado con certificación MSC desde 2012, mientras que Sainsbury's alcanzó su meta de ofrecer una gama 100% certificada en 2023. Tesco igualmente expandió su surtido con productos propios con la etiqueta MSC, aunque estos no estuvieron consistentemente disponibles en todos los puntos de venta. Este panorama es un claro indicativo de que las iniciativas de sostenibilidad y la certificación MSC son cada vez más valoradas y demandadas en el contexto británico, en línea con un consumo más consciente y responsable de productos del mar.

**Figura 5**. Potencial de exportación para Ecuador de Atún, preparados/conservado




**Autor:** ITC Export Potential Map
**Fuente:** *(Export Potential Map, 2022)*

En la Figura 5, se puede visualizar la brecha existente para exportar preparaciones y conservas de atún en los principales diez países con este indicador. Desde la perspectiva de Ecuador, Reino Unido se coloca en la décima posición con exportaciones reales de USD 110 millones y un potencial de exportación que implica que se pueden realizar exportaciones adicionales por un valor de USD 42 millones.

A continuación, la Tabla 5 desglosa el mercado objetivo para el proyecto de salchichas de atún en Londres, mostrando varios parámetros utilizados para el estudio. Estos parámetros incluyen la población total de Londres, el porcentaje de personas con empleo remunerado, el rango de edad predominante, hábitos alimenticios saludables, consumo de embutidos, y consumo de atún y atún en lata. Basado en estos datos, se estima que aproximadamente 147,009 londinenses estarían dispuestos a pagar por las salchichas de atún, destacando el potencial de mercado y la viabilidad del producto en esta ciudad.

***Tabla 5****.Chain Ratio – Reino Unido*

| **TOTAL, POBLACIÓN** | **67.081.000** | **Millones** | |
|---|---|---|---|
| Porcentaje Población de Londres | | 9.002.270 | **13,42%** |
| Porcentaje de personas que tienen un empleo remunerado | | 6.751.703 | **75%** |
| Porcentaje de personas entre 20 y 64 años de edad | | 4.394.008 | **65,08%** |
| Porcentaje de personas que comen saludable | | 2.548.525 | **58,00%** |
| Porcentaje de personas que consumen embutidos | | 968.439 | **38%** |
| Porcentaje de personas que consumen atún | | 668.223 | **69,00%** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Porcentaje de personas que consumen atún en lata | | 147.009 | **22%** |
| | **TOTAL** | **147.009** | **PERSONAS** |

**Autor:** Elaboración propia

**Fuente:** (OCD Better Life Index, s.f) (The Food Tech, 2022) (Banco Mundial, 2020)

La frecuencia de compra anual se determinó en base al total de 147,009 consumidores potenciales identificados anteriormente, se estima que cada consumidor compra un promedio de 15 unidades de salchichas de atún al año, con un precio unitario de $11,58. Esto se traduce en un ingreso total anual de $25,532,938.94 y un total de 2,205,136 unidades vendidas. Considerando un mercado objetivo inicial del 5% de estos consumidores, se proyecta que el proyecto podría captar aproximadamente 22,051 consumidores en el primer año, lo que representa un segmento significativo y un punto de partida robusto para la introducción y expansión del producto en el mercado londinense como se puede observar en la tabla 6.

***Tabla 6**. Frecuencia de compra anual*

| CONSUMIDOR | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL $ | TOTAL, unidades | MERCADO OBJETIVO 5% |
|---|---|---|---|---|---|
| 147.009 | 15 | $11,58 | $25.532.938,94 | 2.205.136 | 22.051 |

**Autor:** Elaboración propia

## 2.4 Tendencias importantes que surgen en el sector

Actualmente, en los canales de retail a nivel mundial no es común encontrar productos similares a las salchichas de atún, aunque su presencia está comenzando a evidenciarse en países como México, Italia, Filipinas y Portugal como se observó en el apartado previo de productos y servicios existentes, lo que indica un crecimiento en su consumo. Las tendencias globales de consumo de atún reflejan un crecimiento estable y significativo. En 2023, el mercado global del atún alcanzó un valor de 63.91 mil millones de dólares y se proyecta que alcance los 98.29 mil millones de dólares para el año 2032, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 4.9% durante el período de 2024 a 2032 según el reporte “Global Tuna Market Size” (Expert Market Research, 2023).

En el mismo reporte se evidencia un crecimiento que se está impulsado por varios factores clave, como el aumento en la demanda de productos de atún enlatados debido a su

conveniencia y valor nutritivo, especialmente atractivo para la población activa y urbana que busca opciones de comidas rápidas y saludables. Además, el interés en dietas ricas en proteínas y la creciente conciencia sobre los beneficios para la salud del atún, como ser una excelente fuente de omega-3, están impulsando su consumo.

La preferencia por productos específicos de atún también varía; por ejemplo, el atún de aleta amarilla es popular tanto en formas frescas como enlatadas por su sabor suave y textura firme, siendo frecuentemente elegido para sashimi y productos enlatados de alta calidad. Sin embargo, preocupaciones sobre las prácticas de pesca sostenible siguen siendo un factor crítico que afecta la dinámica del mercado, especialmente para especies como el de aleta azul, que, a pesar de ser menos común, se valora altamente en los mercados de lujo (IMARC Group, 2023).

Las tendencias actuales y futuras que pueden afectar este mercado incluyen cambios tecnológicos, regulatorios, económicos y sociales. La tecnología está avanzando hacia métodos de producción más sostenibles y eficientes. Las regulaciones están aumentando para asegurar prácticas de pesca responsables y sostenibles, y las tendencias económicas globales influirán en la disponibilidad y el precio del atún. Socialmente, la creciente conciencia y demanda de productos sostenibles y saludables continuarán impulsando el mercado.

**2.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector**

El proyecto enfrenta regulaciones estrictas en el Reino Unido que se detallan a continuación, competencia establecida en el mercado de alimentos procesados, altos costos de logística y distribución, y la necesidad de cambiar las percepciones del consumidor hacia productos nuevos. Las salchichas de atún se destacan por ser un producto innovador y saludable, con certificación MSC que garantiza prácticas sostenibles. Ofrecen beneficios nutricionales superiores, siendo bajas en grasa y ricas en proteínas y omega-3. Además, la calidad del atún aleta amarilla utilizado y una estrategia de marketing enfocada en estos puntos fuertes pueden atraer a consumidores conscientes de la salud y la sostenibilidad (International Trade Administration, 2023).

De acuerdo con la partida arancelaria 16.04.14 refiriéndose a: Preparaciones y conservas de atún, de listado y de bonito "Sarda spp.", enteros o en trozos (exc. picados). La entrada de esta partida arancelaria a Reino Unido, el arancel por derecho de importación es de

20% sin embargo de acuerdo a los acuerdos comerciales que mantienen estos dos países el arancel preferencial para Ecuador es de 0% (GOB.UK, 2024).

## OBSTÁCULOS COMERCIALES.

### Regulaciones aduaneras:

Las regulaciones aduaneras del Reino Unido están establecidas por His Majesty's Revenue & Customs (HMRC). Esta entidad se encarga de recaudar dinero para pagar los servicios públicos.

El impuesto sobre el valor añadido (IVA) se aplica a los bienes importados o exportados, este impuesto es cobrado como un derecho y el mismo se determina de acuerdo al código del producto. Sin embargo, cuando se trata de exportaciones no se aplica IVA. (International Trade Administration, 2023)

### Reglas de etiquetado y contenido:

Para poder comercializar un producto en Reino Unido se debe aplicar la marca UK Conformity Assessed (UKCA) es una nueva marca de producto del Reino Unido que se utiliza para los productos que se comercializan en Gran Bretaña (Inglaterra, Gales y Escocia). El mismo tiene que estar en el producto en sí o en el embalaje. En algunos casos, puede incluirse en manuales u otra literatura de respaldo. La utilización de la marca UK puede variar de acuerdo a las regulaciones del producto (International Trade Administration, 2023).

Según la International Trade Administration, sólo el fabricante o un representante autorizado deben colocar las marcas UKCA/CE en un producto, este asume toda la responsabilidad con los requisitos de legislación. Un producto puede tener marcas adicionales cuando:

- Cumplen una función diferente a la del marcado UKCA/CE.
- No es probable que causen confusión con la marca UKCA/CE.
- No reducen la legibilidad y visibilidad del marcado UKCA/CE

### Tipo de cambio:

Las fluctuaciones en el tipo de cambio entre la moneda del exportador y la libra esterlina pueden afectar los márgenes de beneficio de las exportaciones a Reino Unido.

- **Certificación de exportación:**

Algunos países tienen que cumplir ciertos requisitos, estos pueden variar de acuerdo al producto, al momento de exportar es necesario verificar las restricciones y las condiciones a las cuales se van a someter. La Agencia de Sanidad Animal y Vegetal (APHA) es responsable de emitir certificados sanitarios de exportación (EHC) para ciertos productos de origen animal (Food Standards Agency, 2024).

# 3 ANÁLISIS COMPETITIVO

En este apartado se analizó los principales competidores en la industria, además de los países que exportan productos sustitutos a Reino Unido, tomando en cuenta los precios que manejan y las diferentes marcas que existen. El objetivo es determinar si de acuerdo a diferentes factores como la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente pueden ser un gran diferenciador para ingresar al mercado con este producto, tomando en cuenta diferentes amenazas que pueden presentarse en el proceso.

## 3.1 Competidores

Entender el panorama competitivo en el mercado de alimentos es esencial para cualquier empresa que busque establecerse y crecer. Este análisis proporciona una visión general de las empresas que compiten en el mismo espacio de mercado, ofreciendo productos similares o alternativos. Identificar los principales actores del mercado y evaluar sus estrategias, fortalezas y debilidades permite desarrollar estrategias robustas para diferenciarse y capturar una porción significativa del mercado. Además, comprender cómo los competidores posicionan sus productos, innovan en sus ofertas y responden a las tendencias del mercado es crucial para mantener una ventaja competitiva. Esta información es vital para anticipar movimientos de los competidores y adaptar tácticamente las operaciones y el marketing.

La tabla 7 ofrece un análisis detallado de los competidores en el mercado del Reino Unido, considerando aspectos como la presentación del producto, peso, presencia de

certificación MSC, y disponibilidad en tiendas a nivel nacional. A pesar de que después de analizar los competidores no se encontró una empresa comercializa directamente una salchicha de atún, esta tabla enfoca en los competidores con productos sustitutos, lo que proporciona una visión amplia de la competencia indirecta que enfrenta este producto en el mercado.

***Tabla 7.*** *Competidores en el retail de Reino Unido*

| IMAGEN | PRODUCTO | PESO NETO (gr) | CUENTA CON CERTIFICACIÓN MSC | PVP (USD) | Tiendas | PAÍS DE PROCEDENCIA | EMPRESA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Tuna Chunks in Spring Water 4x145g** | 145 | No | 6,27 | Tesco, Sainsbury´s, Morrisons | Reino Unido | Princes |
| | **MSC Tuna in Olive Oil 3x80gr** | 80 | Si | 6,27 | Waitrose, Amazon Fresh, Ocado, Tesco | Italia | Rio Mare |
| | **MSC Tuna Chunks in Spring Water 4x145gr** | 145 | Si | 5,02 | Amazon Fresh, Asda, Iceland, Morrisons, Ocado, Waitrose | Reino Unido | John West |
| | **Thick Pork Sausages x12 615g** | 615 | No Aplica | 4,52 | Sainsbury's | Reino Unido | Richmond |
| | **Vegan Red Onion & Rosemary Sausages** | 270 | No Aplica | 2,64 | Waitrose | Reino Unido | Linda McCartney's |

**Autor:** Elaboración propia
**Fuente:** (Sainsbury's, 2024) (Sainsbury's, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (John West, 2024)

La Tabla 7 muestra una variedad de productos disponibles en el mercado minorista del Reino Unido, incluyendo diferentes tipos de atún y sustitutos de carne, y resalta varios aspectos importantes como el peso neto, la certificación MSC, el precio de venta al público (PVP), las tiendas donde se venden, el país de procedencia y la empresa productora.

- **Productos de Atún:**

Tuna Chunks in Spring Water 4x145g: Esta presentación no tiene certificación MSC, se vende a 6,27 USD y está disponible en Tesco, Sainsbury's y Morrisons. Es un producto típico en el mercado del Reino Unido y proviene de Princes.

MSC Tuna in Olive Oil 3x80gr: Con certificación MSC, este producto italiano de Rio Mare se ofrece a 6,27 USD en cadenas como Waitrose y Tesco, destacando su compromiso con prácticas de pesca sostenibles.

MSC Tuna Chunks in Spring Water 4x145gr: Similar al primero pero con certificación MSC, vendido a un precio ligeramente inferior de 5,02 USD y disponible en una amplia gama de supermercados como Amazon Fresh y Waitrose. Es de John West y subraya la importancia de la certificación MSC en la percepción del consumidor sobre la sostenibilidad.

- **Sustitutos de Carne:**

Thick Pork Sausages x12 615g: Este producto de Richmond, disponible en Sainsbury’s por 4,52 USD, representa una opción tradicional de embutidos en el Reino Unido sin enfoque en la sostenibilidad.

Vegan Red Onion & Rosemary Sausages 270g: De Linda McCartney’s, estas salchichas veganas se venden en Waitrose y ofrecen una alternativa vegetal por 6,27 USD, destacando la creciente popularidad y la disponibilidad de alternativas basadas en plantas en el mercado.

- **Análisis del Mercado:**

La presencia de productos con certificación MSC indica un mercado consciente de la sostenibilidad, especialmente en el sector del atún, donde tanto la procedencia como las prácticas de pesca sostenible son valoradas por los consumidores.

Los precios son comparables entre los productos de atún con y sin certificación MSC, lo que sugiere que los consumidores están dispuestos a pagar una prima por productos sostenibles sin un gran impacto en el costo. Los sustitutos de carne, particularmente las opciones veganas, también muestran un incremento en popularidad, ofreciendo alternativas saludables y éticas que compiten en precio y disponibilidad con las opciones de carne tradicional. Así se afirma en el reporte de (Marine Stewardship Council, 2024).

***Tabla 8.*** *Matriz de Perfil Competitivo*

| Empresa | | **Princes** | | **Rio Mare** | | **John West** | | **Richmond** | | **Linda McCartney's** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Producto | | Tuna Chunks in Spring Water 4x145g | | MSC Tuna in Olive Oil 3x80gr | | MSC Tuna Chunks in Spring Water 4x145gr | | Thick Pork Sausages x12 615g | | Vegan Red Onion & Rosemary Sausages | |
| **Factores Críticos de Éxito** | **Peso** | **Rating** | **Puntaje** | **Rating** | **Puntaje** | **Rating** | **Puntaje** | **Rating** | **Puntaje** | **Rating** | **Puntaje** |
| Calidad del Producto | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 5 | 0,50 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| Sostenibilidad/Certificación MSC | 0,40 | 1 | 0,40 | 4 | 1,60 | 1 | 0,40 | N/A | - | N/A | - |
| Accesibilidad en Tiendas | 0,20 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| Precio | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| Enfoque en Salud | 0,20 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 | 4 | 0,80 | 4 | 0,80 |
| **TOTAL** | **1,00** | | **2,20** | | **3,20** | | **2,00** | | **1,70** | | **1,80** |

**Autor:** Elaboración propia

**Fuente:** (Sainsbury's, 2024) (Sainsbury's, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (John West, 2024)

La matriz de perfil competitivo reflejada en la Tabla 8 compara diferentes productos alimenticios disponibles en el mercado del Reino Unido, enfocándose en factores críticos como la calidad del producto, sostenibilidad, accesibilidad en tiendas, precio y enfoque en salud. Aquí un breve análisis de cada uno:

- **Rio Mare (MSC Tuna in Olive Oil)** sobresale con el puntaje más alto de 3,20, destacando particularmente en sostenibilidad con una puntuación perfecta debido a su certificación MSC. Esto muestra que la certificación MSC tiene un peso significativo, lo cual refleja la importancia de la sostenibilidad en las preferencias de los consumidores.
- **Princes (Tuna Chunks in Spring Water)** tiene un total de 2,20, con puntos fuertes en accesibilidad en tiendas, pero bajos en sostenibilidad. Su bajo puntaje en sostenibilidad sugiere que la falta de certificación MSC puede ser un factor limitante en su atractivo de mercado.
- **John West (MSC Tuna Chunks in Spring Water)** recibe un puntaje total de 2,00, con su punto más alto en la calidad del producto. Sin embargo, su accesibilidad limitada y la falta de enfoque en la sostenibilidad afectan su puntaje general.
- **Richmond (Thick Pork Sausages)**, aunque no aplicable en sostenibilidad, tiene un enfoque en salud comparativamente alto, lo que lo hace popular entre consumidores preocupados por la salud, alcanzando un total de 1,70.
- **Linda McCartney's (Vegan Red Onion & Rosemary Sausages)** también destaca en enfoque en salud y tiene un total de 1,80, beneficiándose de su atractivo entre consumidores veganos o que buscan alternativas más saludables.

En conclusión, Rio Mare se destaca como la marca líder con un puntaje total de 3.20, sobresaliendo en sostenibilidad y certificación MSC. Richmond se posiciona como líder en precio, mientras que John West lidera en calidad del producto. La accesibilidad en tiendas es fuerte tanto para Princes como para John West.

En los últimos años, ha habido una evolución significativa en el mercado, con la aparición y desaparición de empresas, impulsada por las preferencias de los consumidores hacia productos más saludables y sostenibles. Las marcas que han adoptado certificaciones sostenibles y han innovado en sus productos han prosperado, como se observa con Rio Mare.

Los segmentos de mercado son variados:

- **Princes y John West**: consumidores que valoran la accesibilidad.
- **Rio Mare**: consumidores conscientes del medio ambiente.

- **Richmond**: consumidores que buscan opciones económicas.
- **Linda McCartney's**: consumidores veganos y aquellos que buscan alternativas saludables.

## 3.2 Diferencie su negocio de otros

Cada competidor utiliza un esquema de venta y distribución adaptado a su mercado, con canales establecidos y capacidad de producción suficiente para satisfacer la demanda. Las garantías de calidad y sostenibilidad diferencian productos, especialmente Rio Mare y John West, mientras Richmond y Princes destacan por accesibilidad y precio competitivo. A continuación, se detallan las principales diferencias en base a un análisis entre las páginas web de cada empresa (Open AI, 2024) (Sainsbury's, 2024) (Sainsbury's, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (John West, 2024)**.**

**Desempeño y Garantías:**

- **Princes:** Fuerte en accesibilidad y precio competitivo, con calidad garantizada mediante inspecciones regulares.
- **Rio Mare:** Líder en sostenibilidad, productos certificados MSC, sin conservantes, alta calidad.
- **John West:** Alta calidad con certificación MSC, asegurando frescura y calidad enlatada.
- **Richmond:** Productos económicos con garantías básicas de calidad.
- **Linda McCartney's:** Enfocado en productos veganos y saludables, sin carne.

**Volumen y Fracción del Mercado:**

- **Rio Mare: Alto volumen, productos premium.**
- **Princes y John West: Grandes volúmenes, amplia fracción del mercado británico.**
- **Richmond: Significativa fracción del mercado cárnico económico.**
- **Linda McCartney's:** Creciente fracción del mercado vegano.

**Esquema de Venta y de Distribución**

- **Princes:** Distribuido en grandes supermercados.
- **Rio Mare:** Presente en tiendas premium y comercio electrónico.
- **John West:** Amplia distribución en supermercados y online.
- **Richmond:** Enfocado en supermercados económicos.
- **Linda McCartney's:** En tiendas especializadas y supermercados veganos.

**Canales Utilizados**

- **Supermercados:** Tesco, Sainsbury's, Waitrose, Morrisons.
- **Comercio Electrónico:** Amazon Fresh, Ocado.
- **Tiendas Especializadas:** Alimentos saludables y veganos.

**Capacidad de Producción**

- **Princes y John West:** Alta capacidad, procesos automatizados.
- **Rio Mare:** Media-alta capacidad, foco en calidad.
- **Richmond:** Alta capacidad, eficiencia y volumen.
- **Linda McCartney's:** Capacidad media, productos específicos.

Por otro lado, a diferencia de las salchichas tradicionales que suelen contener carne de cerdo, res o pollo, las salchichas de atún están hechas principalmente de atún, lo que les otorga un sabor único y un perfil nutricional diferente.

- **Sabor y textura:** Pueden tener una consistencia y sabor más suave, sin embargo, este diferenciador puede variar de acuerdo a las diferentes marcas e ingredientes que utilicen en la preparación, como especias, hierbas o incluso otros tipos de pescado que combinen con el atún.
- **Pesca responsable:** Se trabajará con empresas que tengan certificación APR de AENOR ayudando a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU: ODS 8, 12, 14, 16 y 17, como se puede observar en el Gráfico 6. Con la finalidad de contribuir con la responsabilidad social, reduciendo el impacto ambiental, mejorar la salud de los consumidores y promover prácticas transparentes y éticas en la industria alimentaria.

**Gráfico 6.-** Certificación APR de AENOR ayuda a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU: ODS 8, 12, 14, 16 y 17.

**Fuente:** (AENOR, 2019)

- **Sostenibilidad:** Al utilizar atún se puede promover la sostenibilidad de los recursos marinos, esto minimiza el impacto en el medio ambiente, además de conservar las poblaciones de peces.
- **Salud:** Ofrecen una opción más saludable en comparación con las salchichas de carne, ya que son más bajas en grasas saturadas y colesterol. Esto puede contribuir a una dieta más equilibrada y a la prevención de enfermedades relacionadas con la dieta.

## 3.3 Amenazas que presenta la competencia

En la industria de los embutidos de atún al igual que en cualquier otra industria alimentaria, existen varias amenazas y desafíos que pueden afectar su funcionamiento y desarrollo como:

- **Sobre pesca:** La sobrepesca del atún puede llevar a una disminución en las poblaciones de peces y afectar la disponibilidad y calidad del atún utilizado en la producción de los productos.
- **Tendencias y preferencias:** El consumidor puede optar por productos sustitutos, productos más saludables o incluso por empresas o marcas que manejan diferentes éticas, llegando a cambiar la demanda de embutidos de atún.

- **Cambios climáticos:** Puede afectar la disponibilidad, ya que esto produce la migración de las poblaciones de atún, así como las condiciones de pesca. Con este factor se puede interrumpir la producción y distribución del producto.

Además, cada competidor utiliza un esquema de venta y distribución adaptado a su mercado, con canales establecidos y capacidad de producción suficiente para satisfacer la demanda. Las garantías de calidad y sostenibilidad diferencian productos, especialmente Rio Mare y John West, mientras Richmond y Princes destacan por accesibilidad y precio competitivo.

# 4 ANÁLISIS DEL MERCADO

En esta sección, se analiza y define el mercado objetivo, destacando a aquellos consumidores o empresas que posiblemente prefieran este producto por satisfacer sus necesidades más efectivamente que los competidores. Este análisis es esencial para determinar si realmente existe una oportunidad viable en este mercado, si se dispone de los recursos y capacidades necesarios para capitalizarla adecuadamente. Se examina los segmentos de mercado con mayor potencial para adoptar las salchichas de atún, evaluando aspectos como el tamaño del mercado, las tendencias de consumo, las preferencias de los clientes y las dinámicas competitivas, con el objetivo de establecer una estrategia clara y bien fundamentada para aumentar nuestra presencia en el mercado.

## 4.1 Mercado objetivo y la propuesta de valor clave

Según una encuesta Importing fishery products or bivalve molluscs realizada por Food Standards Agency (2021), el 54% de los encuestados en el Reino Unido expresó su deseo de mejorar su dieta para hacerla más sostenible, y el 49% considera que su dieta actual es ambientalmente sostenible. Además, se determinó que el 69% de los consumidores británicos consumen atún, y el 22% de ellos consumen atún enlatado regularmente. Esto indica una alta penetración del atún en la dieta de los consumidores británicos, lo cual es una señal positiva para la aceptación de nuevos productos derivados del atún, como las salchichas de atún (Food Standards Agency, 2024) (Helen Heard, 2021).

Según el MSC UK Tuna Shopper Report (2023), las preferencias del consumidor en el Reino Unido muestran una inclinación significativa hacia productos de atún sostenibles, reflejando un cambio hacia opciones más responsables y éticas en sus hábitos de

consumo. El informe revela que el 68% de los consumidores de atún en el Reino Unido prefieren comprar atún capturado de manera sostenible. Sin embargo, solo el 42% está satisfecho con la gama de atún sostenible disponible. Este dato destaca la importancia de ofrecer un producto que cumpla con las expectativas de sostenibilidad del consumidor. (Marine Stewardship Council, 2024)

En este contexto, el mercado objetivo de este proyecto se centra en consumidores británicos conscientes de la sostenibilidad, interesados en opciones alimenticias que no solo sean saludables y de alta calidad, sino que también respeten el medio ambiente.

La propuesta de valor clave de ADAREC Foods radica en ofrecer una alternativa innovadora y saludable en el mercado de salchichas con un producto único: Salchichas de Atún ADAREC. Este producto se introduce en un mercado donde las salchichas son un elemento profundamente arraigado en la cultura alimentaria del Reino Unido, consumidas en una variedad de formas desde desayunos hasta barbacoas y comidas casuales.

Cabe recalcar los parámetros que se analizaron en el capítulo Antecedentes de la Industria, Tabla 5 incluyen la población total de Londres, el porcentaje de personas con empleo remunerado, el rango de edad predominante, hábitos alimenticios saludables, consumo de embutidos, y consumo de atún y atún en lata. Obteniendo como resultado aproximadamente 147,009 londinenses que estarían dispuestos a pagar por las salchichas de atún.

**Beneficios del Producto**

1. **Beneficios Nutricionales Superiores**: Nuestras Salchichas de Atún ADAREC proporcionan un perfil nutricional excelente, siendo bajas en grasa y ricas en proteínas y ácidos grasos omega-3. Esto no solo apoya una dieta balanceada, sino que también promueve la salud cardiovascular, mejora la función cerebral y reduce la inflamación. (Ali, 2023)
2. **Sostenibilidad y Ética**: Al elegir nuestras salchichas de atún, los consumidores contribuyen a prácticas de pesca sostenibles y éticas. Se utiliza atún capturado de manera responsable, minimizando el impacto ambiental y apoyando la conservación de los océanos.

3. **Innovación en la Tradición**: Las Salchichas de Atún ADAREC combinan la familiaridad de las tradicionales salchichas británicas con la innovación de un ingrediente saludable y versátil como el atún. Esto ofrece a los consumidores una nueva forma de disfrutar sus platos favoritos sin comprometer el sabor ni la tradición. (Kolb, 2023)

A continuación, se muestra la tabla nutricional en base a una porción de 100 gramos de producto.

**Figura X.** Información Nutricional

| INFORMACIÓN NUTRICIONAL | |
|---|---|
| Tamaño de la porción | 100 g |
| Porciones por envase | aprox. 4,5 |
| **Contenido energético por envase** | **496 kcal (2 102 kJ)** |
| Por 100 g: | |
| **Contenido energético** | **110,2 kcal (467 kJ)** |
| Proteínas | 18,12 g |
| Grasas Totales de las cuales: | 1,30 g |
| **Grasa Saturada** | **0,18 g** |
| Grasa Monoinsaturada | 0,27 g |
| Grasa Poliinsaturada del cual | 0,80 g |
| Ácidos Grasos Omega 3 | 0,40 g |
| **Ácidos Grasos Trans** | **0 mg** |
| Colesterol | 47,7 mg |
| Carbohidratos disponibles del cual: | 6 g |
| Azúcares | 1,10 g |
| **Azúcares añadidos** | **0 g** |
| Fibra dietética | 0,50 g |
| **Sodio** | **772,5 mg** |
| Vitamina D (como colecalciferol) | 1,3 µg |

**Fuente:** (Rossonero Foods, 2024)

**Dolor del Cliente que Alivia**

1. **Preocupaciones por la Salud**: Muchos consumidores están preocupados por el alto contenido de grasas saturadas y calorías en las salchichas tradicionales. Las Salchichas de Atún ADAREC alivian estas preocupaciones ofreciendo una opción significativamente más saludable, ayudando a los consumidores a mantener una dieta equilibrada sin renunciar a sus comidas preferidas. (Kolb, 2023)

2. **Sostenibilidad y Ética**: En un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental, nuestros productos alivian la preocupación de los consumidores sobre la sostenibilidad.

3. **Variedad y Versatilidad**: Los consumidores buscan continuamente nuevas y emocionantes opciones alimenticias. Las Salchichas de Atún ADAREC proporcionan una alternativa deliciosa y versátil que se puede disfrutar en diversas preparaciones, desde desayunos hasta cenas.

## 4.2 Tamaño y el crecimiento del mercado

Ecuador, Mauricio, Seychelles, Ghana, Filipinas y España forman parte de los principales países exportadores de preparaciones y conservas de atún a Reino Unido. En la Tabla 9 se puede evidenciar el cambiante crecimiento a partir de la pandemia de la COVID-19 en 2020, favoreciendo a ciertos países más que otros.

***Tabla 9***. *Comparación de principales países proveedores en miles de dólares a Reino Unido.*

| | ECUADOR | MAURICIO | SEYCHELLES | GHANA | FILIPINAS | ESPAÑA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2020 | 106.939 | 51.243 | 65.473 | 58.296 | 42.874 | 39.030 |
| 2021 | 142.555 | 53.083 | 64.854 | 39.963 | 26.354 | 22.900 |
| 2022 | 130.711 | 71.924 | 63.407 | 52.149 | 36.739 | 29.182 |
| 2023 | 144.139 | 76.109 | 54.356 | 50.675 | 25.849 | 21.061 |

**Autor:** Elaboración propia
**Fuente:** (ITC, 2024)

La tabla 9 muestra las exportaciones de preparaciones y conservas de atún desde varios países clave hacia el Reino Unido entre 2020 y 2023. Se observa una variedad de tendencias a lo largo de los años, donde algunos países han incrementado sus exportaciones mientras otros han experimentado declives. De forma general, mientras que Ecuador y Mauricio han visto un aumento en sus exportaciones, Seychelles, Ghana, Filipinas y España muestran tendencias decrecientes o fluctuantes durante el período analizado.

En el caso de Ecuador, ha demostrado un constante crecimiento en sus exportaciones de atún desde el inicio de la pandemia de la COVID-19 en 2020. Después de un notable aumento en 2021, hubo una leve caída en 2022, pero en 2023, Ecuador no solo se recuperó, sino que alcanzó el nivel más alto de exportaciones de la serie con 144,139 miles de USD. Este crecimiento sostenido podría estar vinculado a estrategias efectivas de manejo de la pandemia que permitieron mantener la producción y exportación, además

de aprovechar las oportunidades de mercado cuando otros competidores enfrentaban restricciones.

Esta dinámica refleja cómo los cambios en el escenario global, como la pandemia, han reconfigurado las cadenas de suministro y los flujos comerciales. Ecuador, al mantener y aumentar su capacidad exportadora durante este periodo crítico, ha fortalecido su posición en el mercado británico, destacándose como un jugador principal en la industria del atún. En contraste, otros países han necesitado adaptarse a desafíos internos y externos que han afectado su desempeño comercial.

## 4.3 Mercado objetivo

En medio del creciente interés por productos derivados de prácticas de pesca sostenible, se observa una tendencia ascendente en la demanda de productos de atún, específicamente aquellos clasificados bajo la partida arancelaria 16.04.14. Este análisis se enfoca en definir el mercado objetivo para las salchichas de atún, considerando las cambiantes preferencias de los consumidores hacia opciones más éticas y ambientalmente responsables. Además, se ha notado un aumento en la preferencia por alimentos que no solo son sostenibles, sino también ricos en nutrientes, lo que coloca a las salchichas de atún en una posición favorable para captar la atención de un segmento consciente de la salud y comprometido con el bienestar ambiental.

**B2B.-** Esta estrategia permite introducir salchichas de atún en las principales cadenas de retail de Londres, centrándose en la demanda creciente de productos sostenibles. Según el MSC UK Tuna Shopper Report 2023, la presencia de productos de atún con certificación MSC en supermercados ha aumentado significativamente, y la venta de productos listos para consumir, como ensaladas y sándwiches de atún, también ha crecido. Esto subraya una oportunidad para posicionar las salchichas de atún como una opción conveniente y ecológica en cadenas como Waitrose, Sainsbury's y Tesco. (Marine Stewardship Council, 2024)

**B2C.-** Dirigido a personas entre 20 y 64 años de edad, aquellos que buscan alternativas alimenticias saludables y responsables con el medio ambiente, destacando sus beneficios como el alto contenido de proteínas y bajo en grasas, así como la certificación MSC que asegura prácticas de pesca sostenibles. Las actividades promocionales utilizarán plataformas digitales y eventos en puntos de venta para conectar

con este grupo demográfico, que valora tanto la calidad nutricional como el impacto ecológico de sus alimentos.

La combinación de estas estrategias no solo maximiza la cobertura y la penetración del mercado, sino que también crea una demanda sostenida que puede impulsar las ventas a nivel de retail, beneficiando tanto a los distribuidores como a la marca en sí, y asegurando un crecimiento estable y a largo plazo en el mercado británico. La estrategia B2B permite establecer relaciones sólidas y directas con las principales cadenas de retail en el Reino Unido, asegurando la distribución efectiva y la visibilidad del producto en los puntos de venta más relevantes. Por otro lado, la estrategia B2C se enfoca en construir la marca directamente con los consumidores, mejorando el reconocimiento y la preferencia del producto a través de marketing digital y promociones en tienda.

## 4.4 Análisis del mercado objetivo desde distintos puntos de vista.

***Tabla 80***. *Buyer Person, B2C*

| BUYER PERSON | |
|---|---|
| **Nombre** | Grace Foden |
| **Edad** | 29 años |
| **Ubicación** | Londres, Reino Unido |
| **Ocupación** | Profesional en el sector de tecnología |
| **Ingresos** | Medio-alto |
| **Estado Civil** | Soltera |
| **Intereses** | Salud y bienestar, cocina gourmet, sostenibilidad ambiental |
| **Comportamiento de compra** | Prefiere productos saludables, sostenibles, con certificación de sostenibilidad. Valora la calidad sobre el precio. |
| **Fuentes de información** | Redes sociales, blogs de estilo de vida, reseñas en línea |
| **Desafíos** | Encontrar alimentos que sean convenientes, saludables y sostenibles |
| **Qué busca en un producto** | Calidad, sostenibilidad, conveniencia, información nutricional clara |
| **Por qué compraría salchichas de atún** | Por ser una opción de comida rápida, nutritiva y alineada con sus valores de sostenibilidad |

**Autor:** Elaboración propia

La tabla 10 encapsula el perfil ideal de consumidor para las salchichas de atún. Con un ingreso medio-alto y un interés marcado por un estilo de vida saludable y sostenible, Grace busca productos que combinen conveniencia, nutrición y responsabilidad

ambiental. Su actividad en redes sociales y su confianza en reseñas online la convierten en una candidata ideal para estrategias de marketing digital enfocadas en destacar la calidad y los valores éticos de las salchichas de atún. Este buyer persona subraya la importancia de alinear el producto con las expectativas de consumidores conscientes y bien informados como Grace, que valoran tanto la funcionalidad como la sostenibilidad de sus compras.

***Tabla 91.*** *Perfil de Distribuidor, B2B*

| **PERFIL DISTRIBUIDOR** | |
|---|---|
| **Nombre del Distribuidor** | Waitrose |
| **Tipo de Tienda** | Supermercado premium |
| **Ubicación** | Reino Unido, cuenta con 20 tiendas en Londres |
| **Segmento de mercado** | Consumidores de ingresos medios a altos, preocupaciones por la calidad y la sostenibilidad de los productos que compran. |
| **Canales de venta** | Tiendas físicas y plataforma de e-commerce |
| **Estrategia de producto** | Enfocada en productos de alta calidad, orgánicos, y sostenibles. |
| **Reputación** | Alta, conocida por ofrecer productos de calidad superior y por su compromiso con la sostenibilidad. |
| **Programas de fidelidad** | Programas robustos que ofrecen descuentos y promociones para clientes regulares. |
| **Potencial de colaboración** | Alto, especialmente para productos innovadores y sostenibles como las salchichas de atún. |

**Autor:** Elaboración propia

**Fuente:** (Waitrose, 2024)

En este caso se mencionará a Waitrose como claro ejemplo de distribuidor para las salchichas de atún, dado su posicionamiento en el mercado como supermercado premium en el Reino Unido. Su enfoque en productos de alta calidad y su compromiso demostrado con la sostenibilidad resuenan bien con las características y valores de nuestro producto. La clientela de Waitrose, que tiende a ser de ingresos medios a altos y altamente consciente de las cuestiones de salud y medio ambiente, coincide perfectamente con el perfil de consumidor objetivo para las salchichas de atún. Además, la combinación de su fuerte presencia en tiendas físicas y una robusta plataforma de e-commerce amplifica el potencial de alcanzar una amplia audiencia. La reputación de Waitrose y sus programas de fidelidad efectivos también ofrecen una plataforma sólida para introducir y promover

un nuevo producto como las salchichas de atún, asegurando una colaboración potencialmente fructífera y beneficios mutuos.

## 4.5 Propuesta de valor

### 4.5.1. Salud y nutrición

**Alto en Proteínas, Bajo en Grasa:** Las salchichas de atún son una fuente de proteínas de alta calidad, esenciales para el desarrollo muscular y la salud general, mientras que su bajo contenido de grasa las hace ideales para dietas balanceadas.

**Rico en Omega-3:** Contribuyen a la salud cardiovascular y al bienestar general, gracias a los ácidos grasos omega-3, conocidos por sus beneficios antiinflamatorios.

### 4.5.2. Sostenibilidad

**Pesca Responsable:** Comprometidos con la sostenibilidad, nuestras salchichas de atún provienen de fuentes que siguen prácticas de pesca responsable, asegurando la preservación de los ecosistemas marinos.

**Certificación MSC:** Cada producto está certificado por el Marine Stewardship Council (MSC), garantizando que se adhieren a las normativas y estándares internacionales de pesca sostenible. (Marine Stewardship Council, 2024)

### 4.5.3. Conveniencia

**Preparación Rápida y Fácil:** Diseñadas para consumidores con estilos de vida activos, las salchichas de atún son fáciles de preparar, listas para cocinar, ofreciendo una solución rápida para comidas nutritivas y deliciosas.

**Versatilidad en la Cocina:** Se pueden incluir en una variedad de platos, desde ensaladas hasta platos principales, adaptándose a diversas preferencias culinarias.

### 4.5.4. Producto innovador

Al lanzar salchichas de atún en el mercado del Reino Unido, se presenta una opción novedosa y atractiva que fusiona la tradición culinaria con la innovación en alimentos ya que es un producto único en el mercado apuntado.

# 5 PLAN DE MARKETING

A continuación, se detallará el plan de marketing con el fin de encaminar el éxito del proyecto de introducción de salchichas de atún en el mercado del Reino Unido. Este apartado aborda las estrategias necesarias para posicionar el producto de manera efectiva, alcanzar al mercado objetivo y superar a la competencia.

## 5.1 Marketing Estratégico

### 5.1.1 Análisis del Entorno

**Contexto:**

El mercado del Reino Unido muestra una creciente demanda por productos de pesca sostenible, impulsada por la conciencia ambiental y las preferencias de los consumidores por opciones saludables y responsables. Las salchichas de atún, como una alternativa innovadora y nutritiva, se alinean con estas tendencias, ofreciendo un producto bajo en grasa y alto en proteínas que responde a las necesidades de los consumidores modernos.

**Competencia:**

A pesar de que no existen competidores directos de salchichas de atún en el Reino Unido, el mercado cuenta con productos sustitutos como las salchichas de pollo y pavo, así como otros productos de atún enlatado. Es importante destacar las ventajas diferenciadoras de las salchichas de atún, como su perfil nutricional y sostenibilidad, para posicionarse efectivamente frente a estos productos.

**Canal:**

La estrategia de comercialización se centrará en dos principales canales: B2B y B2C. En el canal B2B, se colaborará con las principales cadenas de retail como Waitrose, Sainsbury's y Tesco, que ya muestran un compromiso con la sostenibilidad y productos del mar certificados. En el canal B2C, se utilizarán plataformas online y campañas en redes sociales para llegar directamente a los consumidores, aprovechando la tendencia de compras digitales.

**Consumidor:**

El consumidor objetivo para las salchichas de atún es aquel que valora la salud, la sostenibilidad y la calidad en sus decisiones de compra. Estos consumidores están

dispuestos a pagar un precio premium por productos que no solo satisfacen sus necesidades nutricionales, sino que también tienen un impacto positivo en el medio ambiente. Buscan opciones alimenticias convenientes y responsables, priorizando productos con certificaciones de sostenibilidad como MSC. Este grupo demográfico tiende a estar bien informado, frecuenta supermercados premium y plataformas de e-commerce, y está influenciado por las tendencias de alimentación saludable y ética. La combinación de estos factores asegura una demanda constante y creciente para productos innovadores y sostenibles como las salchichas de atún.

### 5.1.2 Análisis de Factores Externos – Matriz EFE

***Tabla X.*** *Matriz EFE*

| | Factores externos | Importancia (de 0,0 a 1) | Calificación (de 1 a 4) | Valor |
|---|---|---|---|---|
| **Oportunidades** | | | | |
| 1 | Aumento en la preferencia por alimentos éticos y sostenibles, especialmente en el Reino Unido, lo que crea un mercado favorable para productos certificados. | 0,25 | 4 | 1,00 |
| 2 | Incremento en el número de consumidores que buscan reducir su consumo de carne sin eliminarla completamente, creando una demanda para alternativas saludables. | 0,2 | 3 | 0,60 |
| 3 | Posibilidad de colaborar con supermercados de alta gama como Waitrose y Sainsbury's, que valoran productos de alta calidad y sostenibles. | 0,1 | 4 | 0,40 |
| 4 | Incremento en las compras online, ofreciendo una plataforma adicional para llegar a consumidores preocupados por la sostenibilidad y la conveniencia. | 0,1 | 3 | 0,30 |
| **Amenazas** | | | | |
| 1 | Mercado saturado con productos alternativos y competidores establecidos, que podrían dificultar la penetración y el posicionamiento de las salchichas de atún. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2 | Cambios en las políticas comerciales y regulaciones de importación que podrían afectar la viabilidad y los costos de introducir productos en el Reino Unido. | 0,1 | 2 | 0,20 |
| 3 | Incertidumbres económicas que pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, la demanda de productos premium. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4 | Posible escepticismo inicial hacia un producto nuevo y diferente como son las salchichas de atún, requiriendo esfuerzos significativos de marketing. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| **Total** | | **1** | | **3,20** |

**Autor:** Elaboración Propia

Con una puntuación total de 3.20, se puede decir que, aunque hay oportunidades significativas para capitalizar, existen riesgos notables que deben gestionarse cuidadosamente. La alta importancia de factores como la demanda de sostenibilidad y la competencia intensa resalta la necesidad de una estrategia bien definida que enfatice los valores de salud y sostenibilidad del producto, al mismo tiempo que se navega por un entorno regulatorio y económico potencialmente desafiante.

Para complementar este análisis y desarrollar una estrategia más robusta, es esencial considerar las 5 Fuerzas de Porter. Este enfoque permitirá entender mejor el entorno competitivo, evaluando la intensidad de la competencia en la industria, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y compradores, y la amenaza de productos sustitutos. Combinando estos dos modelos analíticos, se obtendrá una perspectiva integral para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias que maximicen las oportunidades y mitiguen los riesgos identificados.

### 5.1.3 5 Fuerzas de Michael Porter

- **Rivalidad entre competidores existentes**

El mercado de productos del mar enlatados y embutidos en el Reino Unido es altamente competitivo, con numerosas marcas establecidas que ofrecen productos sustitutos como salchichas de pollo, pavo y otros tipos de embutidos, así como varios productos de atún en diferentes presentaciones. Lo que quiere decir que existe una intensa competencia de la cual es necesario diferenciarse.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

La entrada al mercado de productos del mar y embutidos requiere una inversión considerable en producción, certificaciones de sostenibilidad (como MSC) y establecimiento de canales de distribución. No obstante, la creciente demanda de productos sostenibles podría atraer a nuevos competidores.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de atún sostenible tienen un poder de negociación considerable debido a la alta demanda de productos del mar con certificaciones ecológicas, lo cual puede influir en los costos de producción.

- **Poder de negociación de los compradores**

Los consumidores del Reino Unido son cada vez más conscientes de la salud y la sostenibilidad, lo que les da un poder considerable para exigir productos de alta calidad y sostenibles. Además, los grandes minoristas como Waitrose y Sainsbury's tienen un fuerte poder de negociación debido a su control sobre el acceso al mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Existen varios productos sustitutos en el mercado, como otras variedades de embutidos (pollo, cerdo) y productos de atún en diferentes presentaciones. Además, las alternativas basadas en plantas están ganando popularidad entre los consumidores preocupados por la salud y la sostenibilidad.

### 5.1.4 Marketing Mix

**Producto:**

- **Nombre del Producto:** Salchichas de Atún ADAREC Foods
- **Características:** Altamente nutritivas, ricas en proteínas, bajas en grasa, libres de conservantes artificiales, y con certificación MSC de pesca sostenible.
- **Beneficios:** Ofrecen una alternativa saludable a las salchichas tradicionales, alineadas con las tendencias de consumo sostenible y consciente de la salud.
- **Variedades:** Disponibles en diferentes sabores para adaptarse a diversas preferencias del consumidor.
- **Empaque:** Al vacío mostrando de manera clara la información en el empaque, destacando el alto contenido proteico y el bajo nivel de grasas, así como el compromiso con la pesca responsable. El empaque también es fácil de abrir y resellable, manteniendo la frescura del producto por más tiempo.
- **Peso Neto:** 450 gramos, 5 salchichas de atún.

**Precio**

El posicionamiento premium de las salchichas de atún se justifica por sus beneficios nutricionales y su compromiso con la sostenibilidad, alineándose con productos de alta calidad en el mercado. Se implementarán estrategias promocionales, incluyendo descuentos iniciales y programas de fidelidad, para incentivar la prueba del producto. El

precio sugerido será competitivo pero superior al de las salchichas convencionales, reflejando su valor añadido.

Entre las diferentes estrategias de precio para las salchichas de atún, tomando en cuenta que se pretende exportar en presentaciones de 450 gramos que representan 5 salchichas de atún, se utilizará la estrategia de precio basado en la competencia.

- **Precio basado en la competencia**

Se toma como referencia a Rossonero Foods como líder y pionero con su salchicha de atún que abarca el mercado norteamericano principalmente, ya que en Europa no existe un competidor directo tan representativo. En Reino Unido se podría manejar un precio ligeramente superior a los 12.79 USD que es la presentación base de 450 gr. y la más vendida de la empresa mexicana debido al creciente mercado, a la cultura culinaria arraigada en la dieta británica y después de analizar que productos similares se encuentran en gran parte de las cadenas de supermercado; incrementar un 15% al precio de la competencia mencionada daría como resultado 14.70 USD que dentro de los productos similares, es un precio que el merado estaría dispuesto a pagar (Rossonero Foods, 2024).

**Plaza**

Canales de Distribución:

- **Supermercados Premium:** Colaboración con cadenas de retail como Waitrose, Sainsbury's y Tesco, que valoran productos de alta calidad y sostenibles. (Waitrose, 2024) (Sainsbury's, 2024)
- **E-commerce:** Venta a través de plataformas en línea como Amazon Fresh y Ocado para alcanzar a consumidores que prefieren comprar por internet.
- **Tiendas Especializadas:** Presencia en tiendas de alimentos naturales y orgánicos que atraen a un público consciente de la salud y el medio ambiente.

**Promoción**

- **Marketing Digital:** Campañas en redes sociales, marketing de influencers y publicidad en línea para crear conciencia y generar interés.
- **Degustaciones en Tiendas:** Eventos de degustación en puntos de venta para permitir a los consumidores probar el producto y conocer sus beneficios.

- **Publicidad Tradicional:** Anuncios en medios impresos y digitales especializados en salud y alimentación.
- **Relaciones Públicas:** Comunicados de prensa y artículos en blogs y revistas de estilo de vida saludable y sostenibilidad.
- **Educación del Consumidor:** Material informativo sobre los beneficios nutricionales y la sostenibilidad del producto, tanto en empaques como en plataformas en línea.

### 5.1.5 Análisis de Factores Internos – Matriz EFI

***Tabla X.*** *Matriz EFI*

| | Factores internos | Importancia (de 0,0 a 1) | Calificación (de 1 a 4) | Valor |
|---|---|---|---|---|
| **Fortalezas** | | | | |
| 1 | Las salchichas de atún representan una novedad en el mercado, ofreciendo una alternativa saludable y sostenible. | 0,2 | 4 | 0,80 |
| 2 | Altas en proteínas y bajas en grasas, alineadas con las tendencias de consumo saludable. | 0,2 | 3 | 0,60 |
| 3 | Certificación MSC y prácticas de pesca responsable que atraen a consumidores conscientes del medio ambiente. | 0,25 | 4 | 1,00 |
| 4 | Uso de ingredientes de alta calidad, lo que mejora la percepción del consumidor y la repetición de compra. | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 5 | Capacidad de aprovechar las tendencias de consumo sostenible y saludable en mercados internacionales. | 0,1 | 3 | 0,30 |
| **Debilidades** | | | | |
| 1 | Falta de reconocimiento en un mercado extranjero altamente competitivo. | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 2 | Complicaciones potenciales en la exportación y mantenimiento de la calidad del producto durante el transporte. | 0,1 | 3 | 0,30 |
| 3 | Necesidad de educar al mercado sobre los beneficios del atún como opción en forma de salchicha. | 0,1 | 2 | 0,20 |
| 4 | Altos costos asociados con la producción sostenible y certificaciones, lo que puede afectar la competitividad. | 0,1 | 2 | |
| 5 | Riesgo asociado a la dependencia de proveedores de atún sostenible, lo que puede afectar la estabilidad del suministro. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| **Total** | | **1** | | **4,30** |

**Autor:** Elaboración Propia

La puntuación total de 4.30 indica una posición interna fuerte para el proyecto de salchichas de atún. Las fortalezas, especialmente en términos de sostenibilidad y calidad del producto, son factores clave que pueden impulsar el éxito en el mercado del Reino Unido. Sin embargo, las debilidades, como el reconocimiento de marca y los desafíos logísticos, requieren estrategias específicas para mitigarlas y asegurar un crecimiento sostenido. La combinación de estos factores sugiere que, con una gestión adecuada, el proyecto tiene un alto potencial para establecerse y prosperar en el competitivo mercado británico.

## 5.2 Marketing Operativo

### 5.2.1 Fijación de Objetivos

Establecer objetivos claros, medibles y alineados con las capacidades de la empresa ayudará a guiar el proyecto de salchichas de atún hacia el éxito en el competitivo mercado del Reino Unido, por esa razón el autor propone objetivos cuantitativos y cualitativos en esta línea.

- **Objetivos Cuantitativos:**

1. **Incremento de la Cuota de Mercado:**

Capturar un 5% del mercado de embutidos saludables en el Reino Unido en los primeros dos años en un plazo de 24 meses.

2. **Cifra de Ventas:**

Alcanzar ventas de 1 millón de unidades de salchichas de atún en el primer año en un plazo de 12 meses.

3. **Rentabilidad:**

Lograr un margen de beneficio del 20% sobre las ventas en los primeros dos años en un plazo de 24 meses.

4. **Expansión de Canales de Distribución:**

Establecer alianzas con al menos 5 cadenas de supermercados premium y 3 plataformas de e-commerce en un plazo de 18 meses.

- **Objetivos Cualitativos:**

1. **Notoriedad e Imagen del Producto:**

Posicionar las salchichas de atún como una opción premium y saludable, reconocida por su calidad y sostenibilidad en un periodo continuo de manera creciente.

2. **Satisfacción del Cliente:**

Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente superior al 90% en encuestas de feedback en un plazo continuo.

3. **Reputación de la Marca:**

Construir una reputación sólida en el mercado del Reino Unido como una marca comprometida con la sostenibilidad y la calidad progresivamente.

### 5.2.2 Definición de la Estrategia

Penetrar en el mercado actual con productos existentes fortalece la posición de la empresa mediante promociones y campañas, mientras que expandirse a nuevos mercados con los mismos productos diversifica riesgos y aprovecha oportunidades de crecimiento. Innovar con nuevos productos en el mismo mercado satisface las cambiantes necesidades de los consumidores y diversificar, aunque arriesgado, permite explorar nuevas áreas de negocio y minimizar la dependencia de un solo mercado o producto. A continuación, se muestra la Matriz de Ansoff para guiar el crecimiento de ADAREC Foods con las salchichas de atún, ya que permite identificar claramente cuatro direcciones principales: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

***Tabla X.*** *Matriz de Ansoff*

| | | Productos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Existente | | | Nuevo | | |
| Mercados | Existente | **Penetración en el mercado** | **Etiquetas de fila** | **Cuenta de Clasificación** | **Desarrollo del producto** | **Etiquetas de fila** | **Cuenta de Clasificación** |
| | | | **Penetración en el mercado** | 4 | | **Gran Total** | |
| | | | Tuna Chunks in Spring Water (Princes) | 1 | | | |
| | | | MSC Tuna in Olive Oil (Rio Mare) | 1 | | | |
| | | | MSC Tuna Chunks in Spring Water (John West) | 1 | | | |
| | | | Salchichas de Atún (ADAREC - Proyecto en cuestión) | 1 | | | |
| | | 57% | **Gran Total** | 4 | 0% | | |
| | Nuevo | **Desarrollo en el mercado** | **Etiquetas de fila** | **Cuenta de Clasificación** | **Diversificación de productos** | **Etiquetas de fila** | **Cuenta de Clasificación** |
| | | | **Desarrollo en el mercado** | 3 | | **Gran Total** | |
| | | | Thick Pork Sausages (Richmond) | 1 | | | |
| | | | Vegan Red Onion & Rosemary Sausages (Linda McCartney's) | 1 | | | |
| | | | Extra Special Cumberland Pork Sausages (Asda) | 1 | | | |
| | | 43% | **Gran Total** | 3 | 0% | | |

**Autor:** Elaboración Propia

**Fuente:** (Sainsbury's, 2024) (Sainsbury's, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (Waitrose & Partners, 2024) (John West, 2024)

En este caso la matriz solamente se divide en dos estrategias: penetración en el mercado y desarrollo en el mercado. La penetración en el mercado representa el 57% de las estrategias identificadas. Los productos incluidos en esta categoría son Tuna Chunks in Spring Water (Princes), MSC Tuna in Olive Oil (Rio Mare), MSC Tuna Chunks in Spring Water (John West) y Salchichas de Atún (ADAREC - Proyecto). Estas estrategias se enfocan en aumentar la cuota de mercado mediante promociones, descuentos y campañas de marketing. Específicamente, se aprovecha el reconocimiento y la aceptación ya existentes de estos productos en el mercado para consolidar y expandir su presencia.

Por otro lado, el 43% de las estrategias se centran en el desarrollo en el mercado. Los productos en esta categoría incluyen Thick Pork Sausages (Richmond), Vegan Red Onion & Rosemary Sausages (Linda McCartney's) y Extra Special Cumberland Pork Sausages (Asda). Estos productos buscan expandirse a nuevos mercados, explorando oportunidades en diferentes regiones o segmentos demográficos. Esta estrategia es crucial para diversificar la base de clientes y aumentar las ventas fuera de los mercados actuales, garantizando un crecimiento sostenible y ampliando el alcance de los productos.

Los productos comparados ya están establecidos en el mercado, lo que facilita la aplicación de estrategias de penetración y desarrollo de mercado. La mayoría de los productos son maduros, indicando una base de clientes sólida y estable. Sin embargo, la inclusión de un producto nuevo en términos de madurez, como las Salchichas de Atún de este proyecto presenta una oportunidad significativa para innovación y expansión. explorar nuevas oportunidades de crecimiento, tanto dentro como fuera de sus mercados actuales.

- **Estrategias:**

1. **Penetración en el Mercado:**

Ofrecer promociones y descuentos iniciales para atraer a nuevos clientes, se realizarán campañas de marketing en redes sociales y colaboraciones con influencers para aumentar la visibilidad de la marca, y se organizarán eventos de degustación en supermercados clave, durante el año 1 se abarcará el 5% del mercado objetivo, es decir, 22.051 personas.

**2. Desarrollo en el Mercado:**

Explorar mercados internacionales con creciente demanda de productos saludables, se formarán alianzas con supermercados y tiendas especializadas en alimentos saludables, y se adaptará el producto a las preferencias locales de sabor y consumo para asegurar su aceptación.

### 5.2.3 Plan de Acción

- **Definición**

| Objetivo | Estrategia | Acción | Responsable | Fecha de Ejecución | Coste/Retorno Estimado |
|---|---|---|---|---|---|
| Aumentar cuota de mercado | Promociones y Descuentos | Ofrecer descuentos iniciales | Equipo de Marketing | Mes 1 | $5,000 / 10% aumento ventas |
| Aumentar visibilidad | Campañas de Marketing | Campañas en redes sociales | Social Media Manager | Mes 1 a Mes 3 | $8,000 / 15% aumento ventas |
| Aumentar familiaridad | Eventos de Degustación | Organizar eventos en supermercados | Coordinador de Eventos | Mes 2 a Mes 4 | $10,000 / 20% aumento ventas |
| Expandir mercado | Expansión Internacional | Identificar y negociar con distribuidores en nuevos mercados | Gerente de Ventas Internacional | Mes 3 a Mes 6 | $15,000 / 25% aumento ventas |
| Diversificar base de clientes | Nuevas Alianzas | Formar alianzas con supermercados y tiendas especializadas | Gerente de Alianzas | Mes 2 a Mes 5 | $7,000 / 18% aumento ventas |
| Asegurar aceptación local | Adaptación a Preferencias | Modificar producto para preferencias locales | Equipo de I+D | Mes 4 a Mes 8 | $12,000 / 30% aumento ventas |

- **Ejecución**

| Acción | Tareas Específicas | Recursos Necesarios | Métricas de Seguimiento |
|---|---|---|---|
| Ofrecer descuentos iniciales | Diseñar campañas de descuentos, distribuir cupones, anunciar en redes sociales | Presupuesto Marketing, Cupones | Número de cupones redimidos, ventas |
| Campañas en redes sociales | Crear contenido, programar publicaciones, contratar influencers | Software de Redes, Influencers | Alcance de publicaciones, interacciones, ventas |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Organizar eventos en supermercados | Coordinar con supermercados, organizar logística, promover eventos | Material de Degustación, Personal | Asistencia a eventos, feedback del consumidor, ventas |
| Identificar y negociar con distribuidores en nuevos mercados | Investigación de mercado, reuniones con distribuidores, contratos | Presupuesto Viajes, Material Promocional | Número de distribuidores contratados, ventas en nuevos mercados |
| Formar alianzas con supermercados y tiendas especializadas | Contactar supermercados, presentar propuestas, negociar términos | Presentaciones, Muestras de Producto | Número de alianzas formadas, ventas a través de nuevos canales |
| Modificar producto para preferencias locales | Realizar estudios de mercado, desarrollar y probar nuevas recetas, ajustar producción | Presupuesto I+D, Equipos de Prueba | Resultados de pruebas de sabor, aceptación del mercado, ventas |

Los planes de acción planteados por el autor proporcionan una guía clara y detallada para implementar las estrategias de marketing de las salchichas de atún. Cada acción está bien definida, con responsables y cronogramas específicos para garantizar su ejecución oportuna. Al mismo tiempo, se han identificado recursos necesarios y métricas de seguimiento para evaluar el rendimiento y hacer ajustes conforme sea necesario. Esto permitirá maximizar los ingresos y alcanzar los objetivos de marketing de manera efectiva, asegurando un crecimiento sostenible y una sólida presencia en el mercado.

# 6 PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se abarcarán varios temas enfocados en la producción y distribución de las salchichas de atún planificando aspectos de costeo del producto, planificación del personal y las operaciones de cadena de suministro y logística. El objetivo es demostrar una planificación enfocada en los factores operativos críticos que asegurarán el adecuado uso de los recursos, se explicarán las operaciones de cadena de suministro y logística, abarcando desde el precio de exportación hasta las actividades de desarrollo del mercado y los posibles distribuidores. Finalmente, se incluirá la formación legal de la empresa,

describiendo los trámites necesarios para el inicio de actividades y los aspectos legales relevantes para el emprendimiento.

## 6.1 Operaciones de producción y costeo de producto

El objetivo es garantizar que las salchichas de atún lleguen a los consumidores finales con la máxima calidad y frescura. El incremento de la demanda de alimentos etiquetados como sostenibles, como las conservas de atún certificadas por MSC, ha aumentado significativamente según Turns, 2023. Factores como este, demuestra la importancia de asegurar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro, desde la captura del atún hasta la distribución final (Turns, 2023).

Es importante mencionar que el principal proveedor de este proyecto es Tuna Cons, una organización dedicada a la pesca y comercialización sostenible de atún aleta amarilla. Comprometida con prácticas responsables, Tuna Cons garantiza la sostenibilidad de los ecosistemas marinos y la calidad del atún que suministra. Con años de experiencia en la industria, la empresa se posiciona como un líder en el mercado, proporcionando atún de alta calidad a clientes internacionales. Sus certificaciones y métodos de pesca aseguran un impacto ambiental mínimo y un producto excepcional para el mercado de consumo masivo (Tuna Cons, s.f).

***Figura X.*** *Proceso Productivo*

**Autor:** Elaboración Propia
**Fuente:** (Espinoza, 2023)

La figura x muestra el proceso productivo de las salchichas de atún, comenzando con la captura de atún aleta amarilla de fuentes certificadas. El atún se limpia, se tritura y se mezcla con ingredientes naturales como pan molido, aceite de oliva, especias y hierbas. La mezcla se embute en tripas comestibles, se cocina al vapor y se enfría rápidamente. Las salchichas se empaquetan al vacío y se etiquetan, luego se almacenan en cuartos fríos y se distribuyen a supermercados y plataformas de comercio electrónico, garantizando frescura y calidad.

**Instalaciones:**

Las instalaciones están diseñadas para optimizar la producción de salchichas de atún, asegurando eficiencia, higiene y calidad en cada etapa del proceso. La zona de recepción es donde llegan el atún y otros ingredientes necesarios para la producción. Aquí se realizan inspecciones iniciales para asegurar que los materiales cumplan con los estándares de calidad.

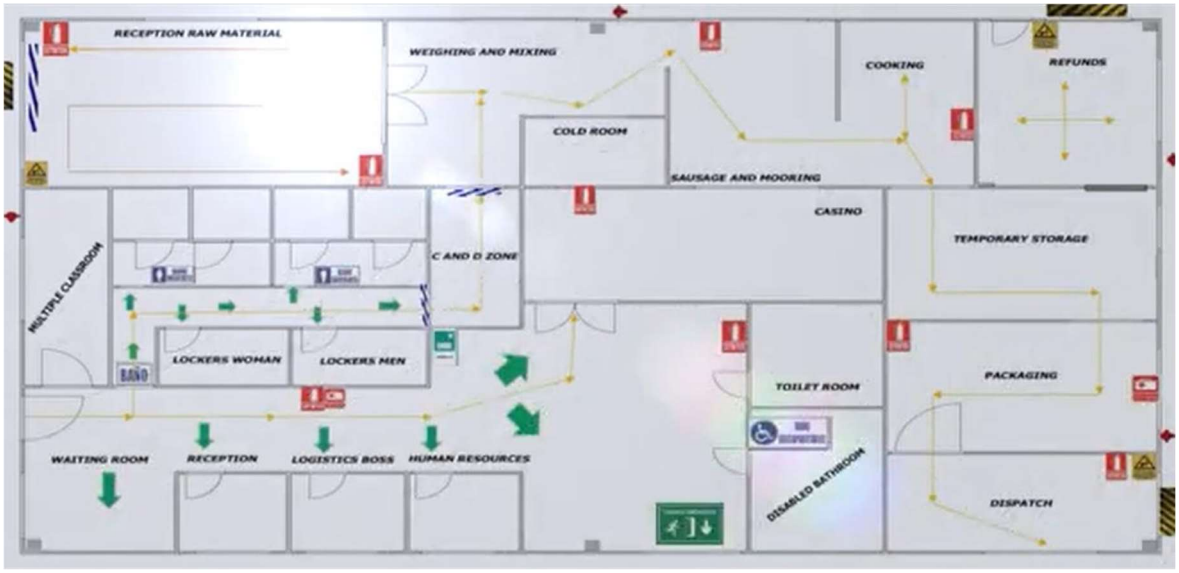
En el área de pesaje y mezcla, los ingredientes se pesan con precisión y se mezclan para formar la base de las salchichas, garantizando una consistencia uniforme en cada lote. El cuarto frío es esencial para mantener los ingredientes frescos antes de ser procesados, ayudando a preservar la calidad y seguridad alimentaria.

La mezcla se transfiere a la sección de embutido donde se forman las salchichas. El equipo de embutido y moldeo asegura que cada salchicha tenga la forma y tamaño adecuados. En la zona de cocción, las salchichas se cocinan al vapor para alcanzar la temperatura interna necesaria que garantiza la eliminación de cualquier patógeno potencial.

Después de la cocción, las salchichas se trasladan a un área de almacenamiento temporal donde se enfrían antes de ser empaquetadas. En la zona de empaque, las salchichas se sellan al vacío y se etiquetan, listas para su distribución, protegiendo el producto y prolongando su vida útil. Finalmente, las salchichas empaquetadas se llevan a la sección de despacho desde donde se distribuyen a los distintos canales de venta.

Adicionalmente, las instalaciones cuentan con una sala de espera y recepción para la llegada y espera del personal, vestidores y baños separados para hombres y mujeres, asegurando la higiene del personal, oficinas de recursos humanos y logística para la gestión del personal y las operaciones logísticas, y zonas de seguridad y emergencia equipadas con salidas de emergencia y señalamientos para la seguridad de todos en la planta.

**Figura X.** Mapa Instalaciones




**Autor**: Embutidos Nayer

**Fuente**: (EMBUTIDOS NAYER, 2019)

A continuación, en la tabla x describe los pasos clave en el proceso de producción de salchichas de atún, incluido el tiempo estimado requerido para cada paso y la cantidad de personal involucrado. Para su elaboración se consideró un lote de producción de 68.500 unidades que representa el 5% de la penetración inicial del mercado londinense mencionado en puntos previos.

**Tabla X.** Descripción de producción de salchichas de atún

| Proceso | Tiempo Estimado (horas) | Personal Involucrado |
|---|---|---|
| Recepción de Materia Prima | 2 | 2 operarios de recepción |
| Pesado y Mezclado | 1,5 | 2 operarios de producción |
| Embutido y Moldeado | 2 | 3 operarios de producción |
| Cocción | 4 | 2 operarios de producción |
| Enfriamiento | 3 | 1 operario de producción |
| Almacenamiento Temporal | 1 | 1 operario de almacenamiento |
| Empaque | 2 | 3 operarios de empaque |
| Despacho | 1 | 2 operarios de despacho |
| **TOTAL** | **16,5** | |

**Autor:** Elaboración Propia
**Fuente:** (University of Georgia, 2014)

En la Tabla X se detallarán los diferentes materiales y equipos a utilizar durante el proceso productivo de las salchichas de atún.

**Tabla X.** Materiales y Equipo

| NOMBRE | IMAGEN REFERENCIAL | DESCRIPCIÓN |
|---|---|---|
| **MATERIALES** | | |
| Atún Aleta Amarilla | | Materia prima principal. |
| Pan Molido | | Utilizado como aglutinante. |
| Aceite de Oliva Extra Virgen | | Para mejorar el sabor y la textura. |
| Especias y Hierbas Naturales | | Pimienta blanca, comino, orégano, pimentón cebolla y ajo en polvo para sazonar el producto. |
| Tripas de colágeno | | Para embutir las salchichas. |
| Agua | | Para diversas etapas del proceso, incluyendo la cocción al vapor. |
| Bolsas para empaque al vacío | | Bolsas plásticas para sellado. |

| | | |
|---|---|---|
| Etiquetas | | Información nutricional, certificaciones y detalles del producto. |
| **EQUIPOS** | | |
| Cuarto Frío | | Para el almacenamiento en frío del atún y las salchichas procesadas. |
| Básculas de Precisión | | Para el pesaje exacto de los ingredientes. |
| Mezcladora Industrial | | Para mezclar el atún con otros ingredientes. |
| Máquina de Embutido | | Para formar y moldear las salchichas. |
| Cocedores al Vapor | | Para la cocción de las salchichas a la temperatura adecuada. |
| Enfriadores Rápidos | | Para bajar la temperatura de las salchichas después de la cocción. |

| | | |
|---|---|---|
| Selladora al Vacío | | Para el empaque de las salchichas. |
| Etiquetadoras | | Para colocar las etiquetas en los paquetes. |
| Mesas de Trabajo | | Para facilitar el movimiento y la manipulación del producto d urante el proceso. |
| Equipo de Limpieza | | Para mantener la higiene en todas las áreas de producción. |
| Equipo de oficina | | Computadoras, escritorios. |

**Autor:** Elaboración Propia

**Fuente:** (Tuna Cons, s.f) (Rossonero Foods, 2024) (Pan Rallado Sebastián, 2023) (Alimentos Snob, s.f) (Alitecno, s.f) (Inoxidables MT, s.f) (Punto Frío, s.f)

**Tabla X.** Costeo de Materiales y Equipos

| DETALLE | TIPO | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| CUARTO FRÍO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 2 | $1.500,00 | $ 3.000,00 |
| BÁSCULAS DE PRESICIÓN | MAQUINARIA Y EQUIPO | 2 | $350,00 | $ 700,00 |
| MEZCLADORA INDUSTRIAL | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $2.600,00 | $ 2.600,00 |

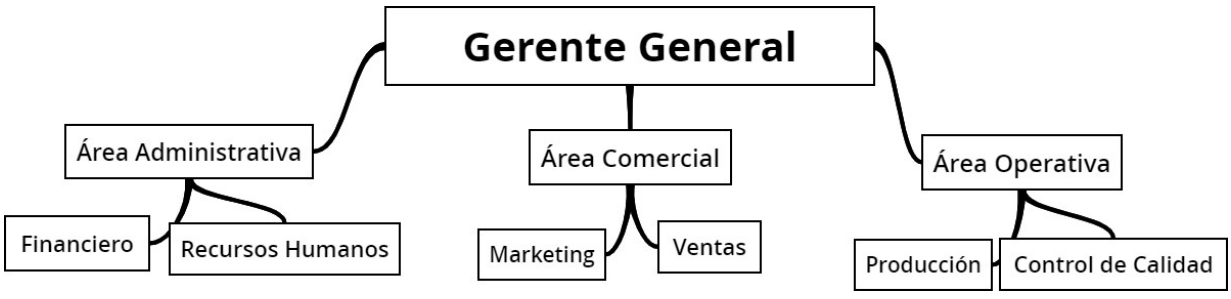
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| MÁQUINA DE EMBUTIDO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $240,00 | $ 240,00 |
| COCEDORES AL VAPOR | MAQUINARIA Y EQUIPO | 2 | $500,00 | $ 1.000,00 |
| ENFRIADORES RÁPIDOS | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $4.000,00 | $ 4.000,00 |
| SELLADORA AL VACÍO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $500,00 | $ 500,00 |
| ETIQUETADORAS | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $450,00 | $ 450,00 |
| MESAS DE TRABAJO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 3 | $100,00 | $ 300,00 |
| EQUIPOS DE OFICINA | MUEBLES Y ENSERES | 5 | $400,00 | $ 2.000,00 |
| COMPUTADORAS | EQUIPO DE CÓMPUTO | 6 | $500,00 | $ 3.000,00 |
| | **TOTAL** | | | **$17.790,00** |

**Fuente:** (Alitecno, s.f) (Inoxidables MT, s.f) (Punto Frío, s.f)
**Autor:** Elaboración Propia

## 6.2 Planificación de personal

En la figura x se muestra la estructura organizacional de la empresa, dividida en tres áreas principales bajo la supervisión del gerente general: Área Administrativa, Área Comercial y Área de Operación. El Área Administrativa incluye los departamentos de Financiero y Recursos Humanos, encargados de la gestión financiera y del personal, respectivamente. El Área Comercial abarca Marketing y Ventas, responsables de la promoción y comercialización del producto. Finalmente, el Área de Operación se compone de Producción y Control de Calidad, asegurando la fabricación eficiente y la conformidad con los estándares de calidad del producto. Esta estructura permite una clara división de responsabilidades y facilita una gestión efectiva de las operaciones empresariales.

**Figura X.** Estructura Organizacional




**Autor:** Elaboración Propia

La tabla x detalla las responsabilidades asignadas a cada miembro del equipo, describiendo las habilidades y perfiles requeridos para garantizar el éxito del proyecto. Además, se incluye una descripción del costo mensual asociado a cada posición dentro del equipo.

**Tabla x.** Responsabilidades y salarios del personal

| CANTIDAD | CARGO | ACTIVIDADES | COSTO MENSUAL | SUBTOTAL |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Gerente General** | Supervisar todas las operaciones de la empresa y coordinar las diferentes áreas. | $800,00 | $800,00 |
| 1 | **Financiero** | Gestionar y controlar los recursos financieros, contabilidad, presupuestos y auditorías. | $700,00 | $700,00 |
| 1 | **Recursos Humanos** | Gestionar la contratación, formación, desarrollo y bienestar de los empleados. | $700,00 | $700,00 |
| 1 | **Marketing** | Desarrollar estrategias de promoción y posicionamiento del producto. | $650,00 | $650,00 |
| 4 | **Ventas** | Gestionar las relaciones con los clientes y cumplir con los objetivos de ventas. | $460,00 | $1.840,00 |
| 5 | **Producción** | Asegurar la fabricación del producto cumpliendo con los estándares de calidad y eficiencia. | $500,00 | $2.500,00 |
| 2 | **Control de Calidad** | Realizar inspecciones y pruebas para asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad. | $460,00 | $920,00 |
| 15 | | | $4.270,00 | $8.110,00 |

**Autor:** Elaboración Propia

## 6.3 Operaciones de cadena de suministro y logística.

En el contexto actual de globalización y alta competencia, la eficiente gestión de la cadena de suministros y logística se ha establecido como un pilar fundamental para el éxito de las empresas. Este apartado del plan de negocios abordará cómo el proyecto se propone coordinar de manera efectiva las operaciones de adquisición, producción, almacenamiento y distribución para satisfacer la demanda del mercado. Se pondrá énfasis en la optimización de costos y la mejora del servicio al cliente, asegurando que cada eslabón de la cadena contribuya a una ventaja competitiva sustentable.

### 6.3.1 Precio de Exportación

La tabla x presenta una estimación de los costos de exportación para los tres primeros años del proyecto de salchichas de atún. Se detalla el porcentaje Ad Valorem, el costo del seguro y el costo del transporte.

En los años 1 y 2, se prevé la exportación de 20 contenedores anuales, con un Ad Valorem del 20%, un costo de seguro fijo de $30,000.00 y un costo de transporte de $39,820.00 por año, resultando en un costo total de $69,820.20 para cada uno de estos años. En el año 3, se anticipa un incremento a 21 contenedores, manteniéndose el Ad Valorem en 20%, el costo de seguro aumenta a $31,500.00, y el transporte a $41,811.00, totalizando $73,311.20. Esta proyección muestra una planificación de costos precisa y ajustada al crecimiento esperado del volumen de exportación.

**Tabla x.** Precio de exportación

| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|---|---|---|
| AD VALOREM | **20,00%** | **20,00%** | **20,00%** |
| SEGURO | $ 30.000,00 | $ 30.000,00 | $ 31.500,00 |
| TRANSPORTE | $ 39.820,00 | $ 39.820,00 | $ 41.811,00 |
| | **$ 69.820,20** | **$ 69.820,20** | **$ 73.311,20** |

**Autor:** Elaboración Propia

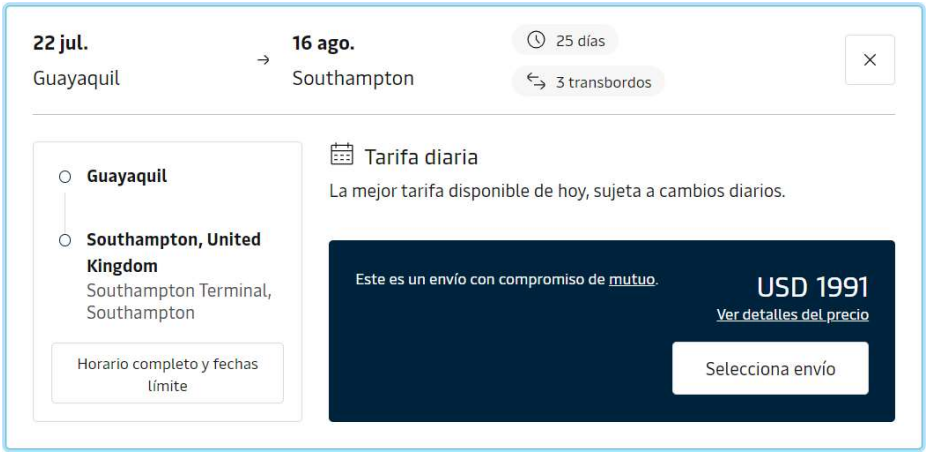
### 6.3.2 Logística Internacional

**Almacenamiento en Guayaquil:** Las salchichas de atún se almacenarán en cuartos fríos en Guayaquil para mantener su frescura y calidad antes de su exportación. Estas instalaciones están equipadas con sistemas avanzados de control de temperatura y humedad para asegurar que el producto permanezca en condiciones óptimas.

**Exportación a Londres:** Desde Guayaquil, las salchichas de atún se exportarán a Londres utilizando contenedores refrigerados. Este método garantiza que la cadena de frío se mantenga durante todo el transporte marítimo y terrestre, preservando la frescura del producto. Los procedimientos de importación en el Reino Unido implican pasar por controles de sanidad y seguridad en los puntos de entrada designados, asegurando que los productos cumplan con las normativas del Reino Unido sobre seguridad alimentaria y etiquetado. (GOB.UK, 2024) (Food Standards Agency, 2024)

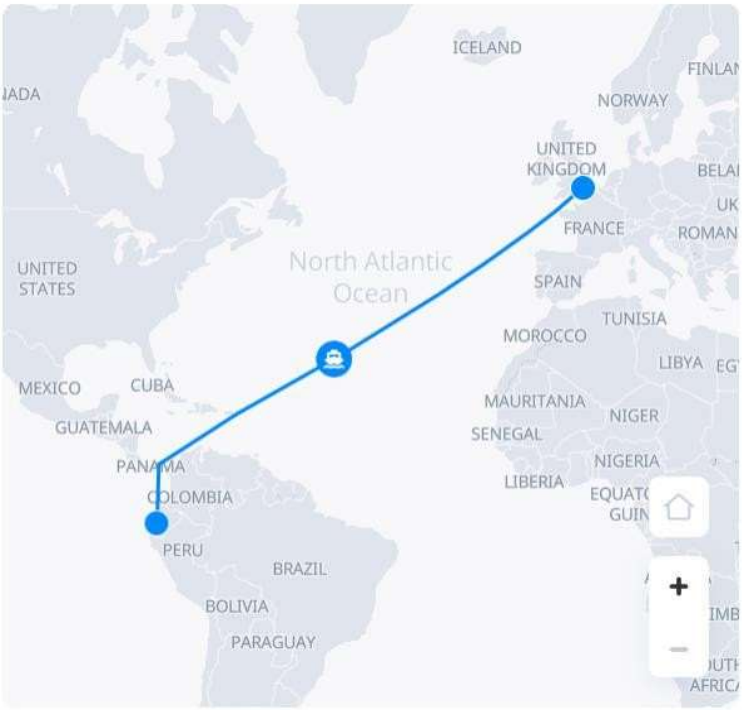
**Transporte Marítimo**: El envío se realizará desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Southampton, uno de los principales puertos del Reino Unido. Este trayecto tiene una duración estimada de 25 días e incluirá tres transbordos. Durante estos transbordos, la carga será transferida entre diferentes barcos en puntos de conexión estratégicos para optimizar las rutas y tiempos de entrega. Estos puntos pueden ser puertos donde se concentran las rutas marítimas globales, facilitando la conexión entre diversas líneas de envío. (Maersk, 2024)

**Figura X.** Distribución de la carga en contenedor de 40 pies




**Fuente:** (Maersk, 2024)

**Figura X.** Ruta marítima FCL Guayaquil - Southampton

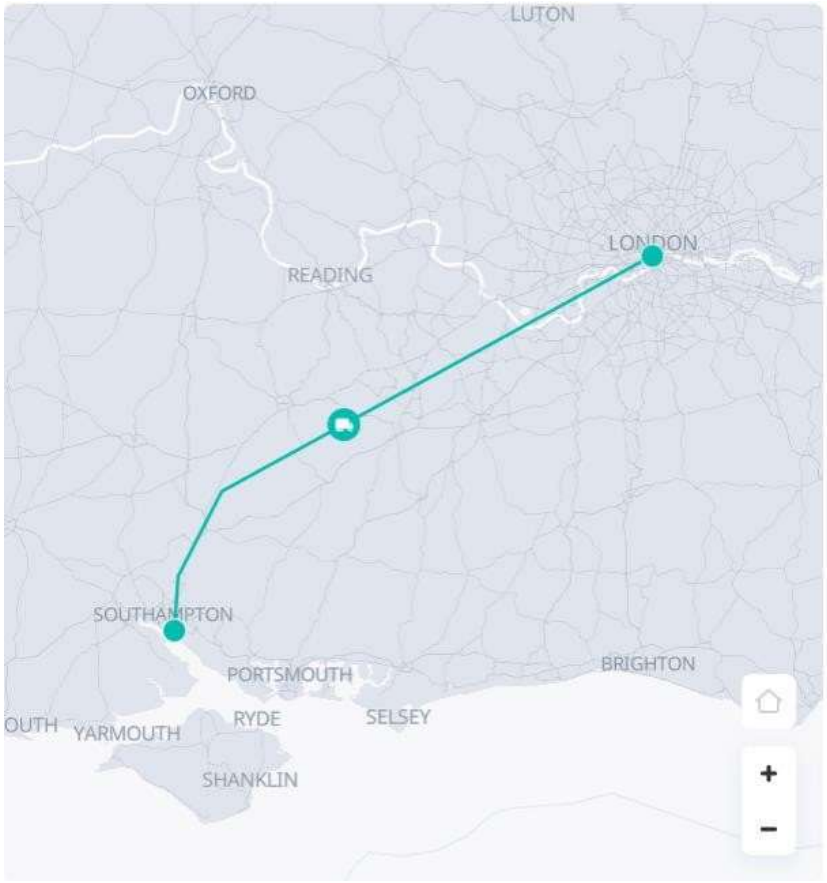



**Fuente:** (Sea Rates, 2024)

**Distribución en el Reino Unido:** Una vez en Londres, las salchichas se distribuirán a almacenes locales antes de ser enviadas a los puntos de venta finales. Los principales canales de distribución incluirán grandes cadenas de supermercados como Waitrose y Sainsbury's, así como plataformas de comercio electrónico como Amazon Fresh y Ocado. Se establecerán alianzas con tiendas especializadas en alimentos saludables para ampliar la accesibilidad del producto.

**Transporte Terrestre**: Una vez que las salchichas de atún llegan al puerto de Southampton, se organiza el transporte terrestre hacia Londres. Este segmento del trayecto se realizará mediante camiones refrigerados para mantener la integridad y la calidad del producto durante el transporte interno en el Reino Unido.

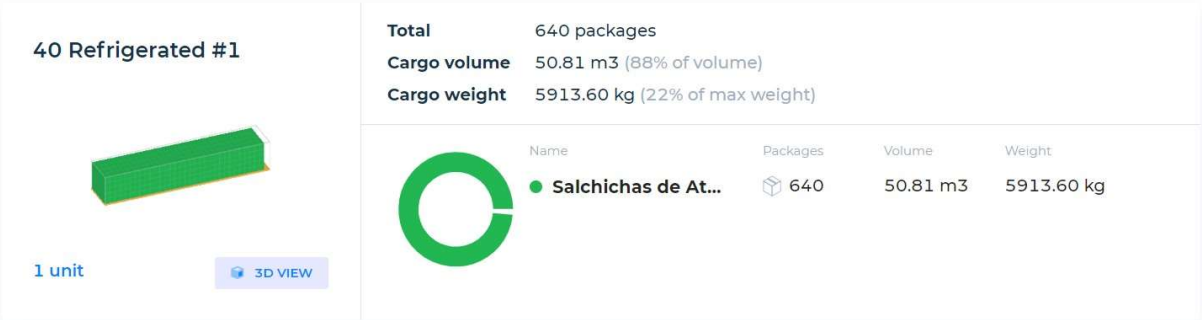
**Figura X.** Ruta terrestre FTL Southampton - London

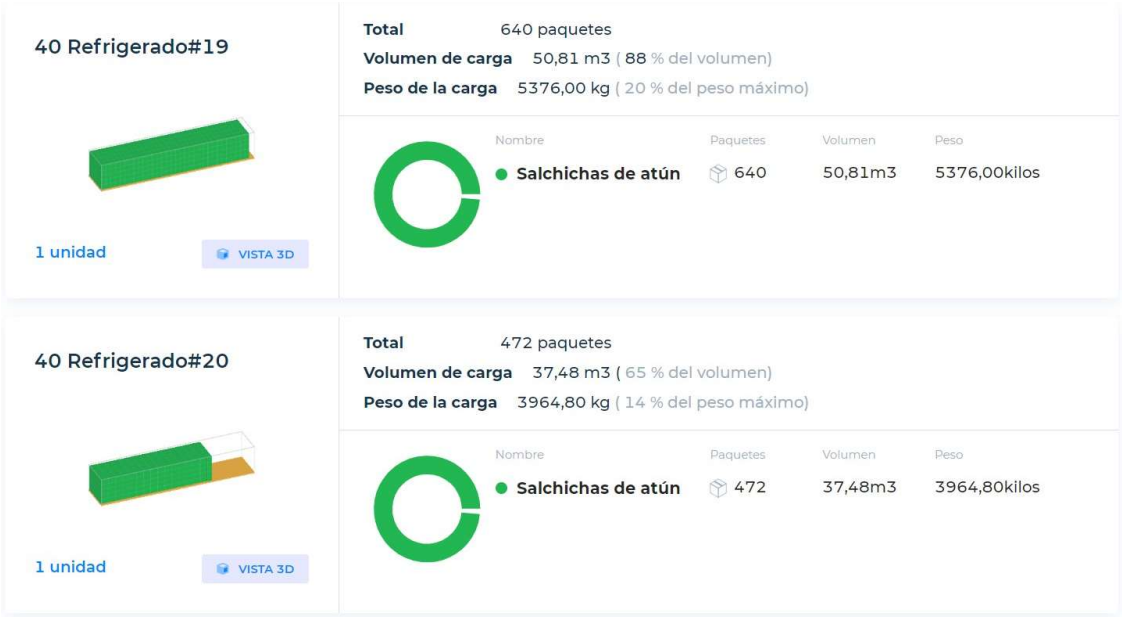



**Fuente:** (Sea Rates, 2024)

**Contenedor**: Se utilizará un contenedor refrigerado Full Container Load (FCL) de 40 pies, asegurando que la temperatura se mantenga constante y adecuada para productos perecederos. Este contenedor llevará 640 cajas de salchichas de atún, cada caja contendrá 21 paquetes de 4 unidades cada uno, organizadas y embaladas de manera que se maximice el espacio y se proteja el contenido durante el transporte.

**Figura X.** Distribución de la carga en contenedor de 40 pies






**Autor:** Elaboración Propia
**Fuente:** (Sea Rates, s.f.)

### 6.3.3 Requisitos formales para exportar

Para ser exportador, es necesario contar con el RUC otorgado por el SRI, el cual debe especificar la actividad económica a desarrollarse. Además, se debe obtener el certificado de firma digital "TOKEN" emitido por el Registro Civil y Security Data. Finalmente, es obligatorio estar registrado como exportador en el portal Ecuapass (SENAE, 2024).

Adicionalmente, para exportar al Reino Unido, el importador británico debe contar con un número EORI (Economic Operator Registration and Identification), el cual es indispensable para el despacho aduanero de los productos (Britain Latin America, s.f.).

Para exportar productos procesados de atún desde Ecuador al Reino Unido, es necesario obtener varios certificados sanitarios y fitosanitarios que aseguren que los productos cumplen con los estándares de seguridad y calidad establecidos por ambos países.

**Certificado Sanitario de Exportación**:

Emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) de Ecuador.

Este certificado confirma que los productos de atún han sido procesados siguiendo las normas sanitarias vigentes y son aptos para el consumo humano (ARCSA, 2024).

**Certificado de Inspección de Productos Pesqueros y Acuícolas**:

Emitido por el Instituto Nacional de Pesca (INP) de Ecuador.

Este certificado garantiza que los productos pesqueros, incluyendo el atún procesado, cumplen con los estándares de calidad y seguridad alimentaria (INP, 2024).

**Certificado de Libre Venta**:

Emitido por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) de Ecuador.

Acredita que el producto está autorizado para su venta en el mercado local y cumple con las normativas ecuatorianas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).

**Certificado de Origen**:

Emitido por la Cámara de Comercio de Ecuador.

Este documento certifica que los productos de atún procesado son originarios de Ecuador y cumplen con las reglas de origen necesarias para exportación (CCQ, 2024).

### 6.3.4 Barreras arancelarias y no arancelarias

**Barreras Arancelarias:**

**Aranceles Ad Valorem**: Los productos de atún preparado o conservado (incluidas las salchichas de atún) tienen un arancel general de importación del 24% en el Reino Unido. Sin embargo, en virtud del acuerdo de continuidad comercial entre el Reino Unido y los países andinos, que incluye a Ecuador, se mantienen las preferencias arancelarias similares a las que estaban vigentes bajo el acuerdo con la Unión Europea. Esto significa que los productos pueden beneficiarse de tarifas reducidas o exenciones dependiendo de los certificados de origen y cumplimiento de otros criterios establecidos (Market Access Map, s.f).

**Barreras No Arancelarias:**

**Certificaciones de Origen**: Es obligatorio que los productos exportados desde Ecuador cuenten con certificaciones de origen para acceder a las preferencias arancelarias mencionadas (Market Access Map, s.f).

**Normativas Sanitarias y de Seguridad Alimentaria**: Se verifica que los productos están libres de contaminantes y cumplen con todas las regulaciones pertinentes. Los

procedimientos incluyen análisis de riesgos y control de puntos críticos (HACCP), etiquetado correcto que cumpla con las leyes de alergenos y contenido nutricional, y certificaciones que demuestren prácticas de pesca sostenible, especialmente importante para productos del mar (Market Access Map, s.f).

**Regulaciones de Etiquetado**: Además de los estándares generales de etiquetado, puede haber requisitos específicos para productos importados como el atún, que incluyen información clara sobre el origen, ingredientes, procesos de producción y almacenamiento, así como cualquier información nutricional o de salud relevante (Market Access Map, s.f).

### 6.3.5 Cotizaciones (INCOTERMS)

Para el proyecto de exportación de salchichas de atún de Ecuador a Reino Unido, se utilizará el Incoterm CIF (Cost, Insurance, and Freight). Este término implica que el vendedor (exportador) asume los costos de transporte, seguro y carga de los bienes hasta el puerto de destino, que en este caso es el puerto de Southampton en Reino Unido.

El Incoterm CIF es ideal para este proyecto por varias razones:

- Control de Costos: El exportador se encarga de los costos de transporte y seguro, lo que permite mantener control sobre estos gastos y asegurar que el producto llegue en condiciones óptimas.
- Reducción de Riesgos: Al incluir el seguro en el Incoterm, se protege la mercancía durante el tránsito marítimo, lo cual es crucial para productos perecederos como las salchichas de atún.
- Facilidad para el Comprador: El comprador solo se encarga de los costos y riesgos una vez que los bienes llegan al puerto de destino, simplificando el proceso de importación.

En este proyecto, el CIF incluye:

- Costo del Transporte Marítimo: Desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Southampton, con una duración estimada de 25 días y tres transbordos.
- Seguro: Cubierto por Maersk, asegurando la mercancía durante todo el trayecto marítimo.
- Flete: Pago del flete marítimo hasta el puerto de destino, facilitando la logística para el comprador.

Al utilizar el Incoterm CIF, se garantiza una entrega más segura y eficiente, asegurando que las salchichas de atún lleguen en perfectas condiciones y listas para su distribución en el mercado británico (DSV, 2024).

### 6.3.6 Contratos, formas de pago, negociaciones

- **Negociación con Proveedores:**

**Pago a Crédito:** Se planifica que el pago a proveedores de materia prima, equipo de embalaje, servicios de transporte, y otros insumos necesarios para la producción, se realizará a crédito con un plazo de 3 meses. Esto permite a la empresa administrar eficazmente su capital de trabajo y asegurar una rotación adecuada de inventario sin comprometer la liquidez operativa.

- **Negociación con Clientes:**

**Condiciones de Pago:** Para las ventas realizadas, se establece que el 70% del pago por parte de los clientes se realizará de contado, mientras que el 30% restante se concederá a crédito. Esta estructura de pago busca equilibrar la necesidad de liquidez inmediata con la flexibilidad ofrecida a los clientes, potenciando la capacidad de la empresa para atraer y retener a un mayor número de clientes al ofrecer términos de pago competitivos.

### 6.3.7 Envase / Embalaje

**Empaque Primario**

El empaque primario de las salchichas de atún de este proyecto está diseñado para garantizar frescura, seguridad alimentaria y una presentación atractiva. Como se puede observar en la figura x, cada empaque contiene 4 salchichas de 100 gramos, empacadas al vacío para preservar su calidad y extender su vida útil. El empaque al vacío no solo protege las salchichas de atún de factores externos como la humedad y el aire, sino que también mantiene intactos los sabores y nutrientes. Además, el empaque está diseñado para ser resistente y fácil de manipular, asegurando que las salchichas lleguen en perfectas condiciones al consumidor final. La transparencia del material permite a los consumidores ver el producto, lo que aumenta la confianza en la compra.

El material del empaque está compuesto de plástico de alta resistencia, apto para alimentos y libre de BPA, que proporciona una protección adicional contra daños físicos

durante el transporte y almacenamiento. El diseño del empaque es compacto y fácil de manejar, facilitando su exhibición en estantes y su almacenamiento en refrigeradores. Además, el empaque al vacío permite a los consumidores ver claramente el producto, lo que mejora la confianza en la calidad y frescura del mismo (Rimoplásticas, 2019).

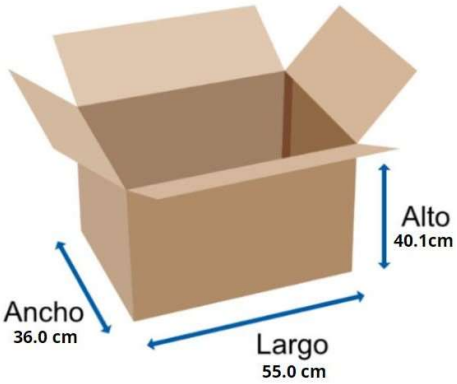
**Figura X.** Empaque Primario

**Fuente:** (Rossonero Foods, 2024)

**Empaque Secundario | Embalaje**

En la Figura x se muestra el empaque secundario siendo este el embalaje de este producto, es una caja de cartón corrugado con dimensiones de 55.0 cm de largo, 36.0 cm de ancho y 40.1 cm de alto. Esta caja puede contener 21 paquetes de 4 salchichas cada uno, organizados eficientemente para maximizar el espacio y proteger los productos durante el transporte. La caja es resistente, fácil de apilar y presenta etiquetas con información sobre el contenido, instrucciones de manejo, código de barras y certificaciones de sostenibilidad, como la etiqueta MSC. Esto garantiza que los productos lleguen en óptimas condiciones a su destino final.

**Figura X.** Empaque Secundario | Embalaje




**Fuente:** (Construex, s,f)

**Etiqueta**

La etiqueta adhesiva del empaque al vacío para las salchichas de atún está diseñada para proporcionar información clara y detallada sobre el producto, destacando sus características y beneficios. La etiqueta incluye lo siguiente:

- **Marca y Nombre del Producto**: En la parte superior, se presenta el nombre del producto "Tuna Sausage" con la marca "Adarec Foods" en un diseño destacado y fácilmente visible.
- **Ingredientes**: La lista de ingredientes se encuentra en la parte inferior izquierda de la etiqueta, especificando que las salchichas están hechas con 100% lomo de atún aleta amarilla ecuatoriano, junto con otros ingredientes naturales como pan molido, aceite de oliva extra virgen, ajo molido, pimienta blanca, comino, orégano en polvo, pimentón y cebolla en polvo.
- **Información Nutricional**: A la izquierda, se proporciona un cuadro de información nutricional detallada por porción de 100 gramos, que incluye calorías, proteínas, grasas, carbohidratos, azúcares y sodio.
- **Certificación**: La etiqueta muestra claramente la certificación MSC (Marine Stewardship Council), indicando que el producto cumple con los estándares de sostenibilidad pesquera.
- **Beneficios del Producto**: En la parte derecha, se destacan los beneficios nutricionales, como alto en proteínas, bajo en grasas y sodio, contiene Omega 3 y no contiene conservantes.

- **Código QR**: Se incluye un código QR que los consumidores pueden escanear para obtener más información sobre el producto y la sostenibilidad del mismo.
- **Semáforo Nutricional**: Por si se llegara a necesitar una producción local es necesario contar con un semáforo nutricional, este producto es bajo en azúcar, bajo en grasa y bajo en sal.
- **Peso Neto**: El peso neto del contenido, 440 gramos, está claramente indicado en la parte inferior derecha.

Esta etiqueta está diseñada no solo para cumplir con las normativas de etiquetado, sino también para atraer a consumidores preocupados por la salud y la sostenibilidad como lo demuestra la Figura x a continuación.

**Figura X.** Etiqueta

**Autor:** Elaboración Propia

## 6.3.8 Seguros

El transporte del producto se realizará con el seguro ofrecido por Maersk, una de las compañías líderes en transporte y logística marítima a nivel mundial. Maersk ofrece una cobertura integral de seguros que protege la carga desde el momento en que sale del puerto de Guayaquil hasta su llegada al puerto de Southampton y su posterior transporte terrestre a Londres.

El seguro de carga de Maersk incluye una amplia gama de coberturas, tales como:

- **Pérdida o Daño Físico**: Cubre cualquier pérdida o daño físico que pueda ocurrir durante el transporte, ya sea por incidentes marítimos, accidentes o manipulaciones incorrectas.
- **Riesgos de Transporte**: Protege contra riesgos inherentes al transporte marítimo, incluyendo tempestades, naufragios, colisiones y otros eventos imprevisibles.
- **Robo y Actos Maliciosos**: Ofrece protección contra el robo de la carga y actos maliciosos que puedan comprometer la integridad del producto durante su traslado.
- **Cobertura de Contenedores**: Dado que el primer envío se realizará en un contenedor de 40 pies refrigerado FCL (Full Container Load), el seguro también cubre daños al contenedor y su contenido, asegurando que las salchichas de atún se mantengan en óptimas condiciones durante todo el viaje.
- **Retrasos y Pérdidas Consecuenciales**: En algunos casos, el seguro puede cubrir los costos adicionales derivados de retrasos significativos o pérdidas consecuenciales que afecten la cadena de suministro.

Maersk se encarga de todos los aspectos de la logística, asegurando que el transporte sea eficiente y seguro. La compañía utiliza tecnología avanzada para monitorear la carga en tiempo real, ofreciendo visibilidad y control durante todo el trayecto. Esto garantiza que cualquier eventualidad sea gestionada de manera proactiva, minimizando riesgos y asegurando que el producto llegue a destino en las mejores condiciones posibles (Maersk Cargo Insurance, 2024).

### 6.3.9 Actividades de desarrollo del mercado

Para desarrollar el mercado de las salchichas de atún en el Reino Unido, se llevarán a cabo varias actividades clave. En primer lugar, se realizará una investigación de mercado exhaustiva para identificar segmentos de consumidores potenciales, comprendiendo sus preferencias y necesidades específicas. Además, se implementarán campañas de marketing y publicidad tanto en medios digitales como tradicionales, incluyendo redes sociales y colaboraciones con influencers del sector alimentario.

La participación en ferias comerciales y eventos de la industria alimentaria, como la "International Food & Drink Event (IFE)" en Londres, permitirá presentar el producto a compradores y distribuidores potenciales. Formar alianzas estratégicas con supermercados y tiendas especializadas en alimentos saludables, como Waitrose y Sainsbury's, asegurará la distribución del producto en puntos de venta clave.

Para incentivar la prueba del producto, se ofrecerán promociones y descuentos iniciales, incluyendo ofertas especiales y degustaciones en tiendas. Además, se desarrollará una estrategia de relaciones públicas para generar cobertura mediática y aumentar la visibilidad del producto en publicaciones y programas relevantes.

Finalmente, se explorarán oportunidades de expansión geográfica dentro del Reino Unido, comenzando por Londres y extendiéndose a otras ciudades principales. Estas actividades están diseñadas para aumentar la visibilidad y aceptación de las salchichas de atún en el mercado británico, creando una base sólida para su crecimiento y éxito continuo.

### 6.3.10 Posibles distribuidores y/o intermediarios comerciales

Para asegurar una distribución efectiva y eficiente de las salchichas de atún en el Reino Unido, se ha identificado una lista de posibles distribuidores y/o intermediarios comerciales que pueden facilitar la entrada del producto en el mercado británico:

**Waitrose** es un supermercado de alta gama conocido por su enfoque en productos de alta calidad y sostenibles. Waitrose es una opción ideal debido a su compromiso con productos sostenibles y su base de clientes preocupados por la salud, lo que lo convierte en un socio estratégico para las salchichas de atún (Waitrose, 2024).

**Sainsbury's** es una de las principales cadenas de supermercados en el Reino Unido, con una amplia red de tiendas y una fuerte presencia en línea. Su enfoque en la accesibilidad y diversidad de productos lo convierte en un socio estratégico clave para alcanzar a una amplia gama de consumidores, permitiendo una mayor penetración en el mercado (Sainsbury's, 2024).

**Tesco**, el minorista más grande del Reino Unido, cuenta con una vasta red de tiendas y una plataforma de comercio electrónico robusta. La amplia cobertura de Tesco y su capacidad de penetrar en varios segmentos de mercado ofrece una excelente oportunidad

para la distribución masiva del producto, asegurando su disponibilidad para una amplia base de clientes (TESCO, s,f).

**Amazon Fresh**, el servicio de entrega de comestibles de Amazon, permite a los clientes comprar productos frescos en línea. La plataforma de Amazon Fresh facilita el acceso a una base de clientes tech-savvy que valora la conveniencia de las compras en línea, ampliando así el alcance del producto a consumidores que buscan alternativas saludables y sostenibles (Amazon Fresh, 2024).

Al establecer asociaciones con estos aliados comerciales, se puede asegurar una distribución efectiva y penetración del mercado, maximizando la disponibilidad y accesibilidad de las salchichas de atún para los consumidores británicos.

## 6.4 Formación legal de la empresa

**Definición del Tipo de Empresa:** ADAREC FOODS se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.), que permite a los socios limitar su responsabilidad al capital aportado.

**Reserva de Nombre:** Se deberá realizar la reserva del nombre de la empresa a través de la Superintendencia de Compañías. Esto asegura que el nombre elegido no esté en uso por otra empresa y cumple con las regulaciones correspondientes (Lauden, s.f).

**Redacción de Estatutos:** Con la asesoría de un abogado, se redactarán los estatutos de la empresa. Estos estatutos deben incluir:

- Nombre y objeto social de la empresa.
- Datos de los socios y sus aportaciones de capital.
- Forma de administración y representación legal.
- Duración de la sociedad.
- Distribución de utilidades.

**Escritura Pública:** Una vez redactados, los estatutos se deben formalizar mediante una escritura pública ante un notario.

**Capital Social:** Se abrirá una cuenta bancaria a nombre de ADAREC FOODS donde se depositará el capital social mínimo requerido por la ley. Este capital es determinado en los estatutos y debe ser proporcional al tamaño y alcance de la empresa (Lauden, s.f).

**Inscripción en el Registro Mercantil:** La empresa debe registrar la escritura pública y los nombres de los socios en el Registro Mercantil. Este proceso incluye la obtención de los documentos necesarios y el pago de las tasas correspondientes.

**Registro Único de Contribuyentes (RUC):** Se debe obtener el RUC del Servicio de Rentas Internas (SRI). Este registro es necesario para que la empresa pueda operar legalmente y cumplir con sus obligaciones tributarias (MONDAQ, 2016)

**Autorización:** La Superintendencia de Compañías emitirá los documentos previos, incluida la autorización para disponer del capital inicial y comenzar las operaciones.

# 7 PLAN FINANCIERO

En este capítulo se aborda el Plan Financiero para el proyecto de producción y exportación de salchichas de atún. Este plan contiene un análisis detallado de los costos y proyecciones financieras necesarias, presentando una prueba tangible del éxito comercial que se espera alcanzar. A través de la implementación de esta nueva línea de productos, se busca posicionar a ADAREC Foods como un referente en el mercado británico. El plan financiero incluye un exhaustivo análisis de costos de producción, logística, y distribución, así como proyecciones de ingresos y márgenes de rentabilidad. Además, se presentan estimaciones futuras del desempeño económico de la empresa mediante la aplicación de diversas herramientas financieras.

## 7.1 Plan de Ventas

Se establecieron objetivos comerciales partiendo del mercado objetivo londinense determinado en capítulos anteriores, siendo 22.051 de personas dispuestas a comprar nuestras salchichas de atún considerando un precio competitivo después de analizar a los productos similares y sustitutos, y también los costos de materia prima, gastos operativos, empaquetado, y margen. Dando como resultado un precio de venta de £9,02 GBP, es decir $11,58 USD plasmado en la Tabla X.

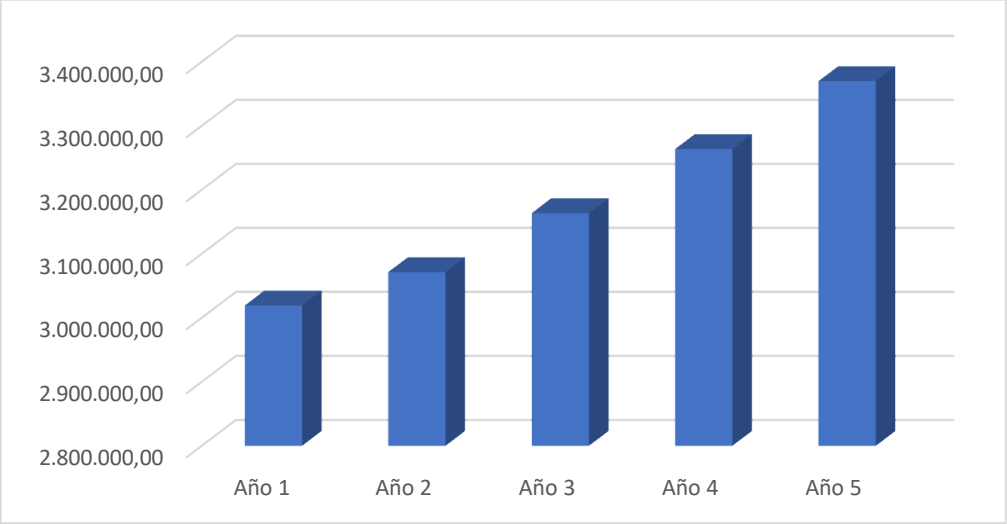
**Tabla X.** Precio de Venta Unitario (Paquete 4 Salchichas)

| | | |
|---|---|---|
| | COSTO UNITARIO | $3,59 |
| | % Margen | 69,0% |
| **PV=** | **COSTO V / (1 - %MARGEN)** | **$11,58** |

**Autor:** Elaboración Propia

El primer objetivo en el Año 1 es abarcar el 91% del mercado objetivo y progresivamente llegar al 100% de este al finalizar este periodo. Posteriormente los objetivos planteados son incrementar las ventas en un 1% en el Año 2, 3% en el Año 3, 5% en el Año 4 , y 8% en el Año 5 con respecto al mercado objetivo base como se puede observar en la Figura X.

**Figura X.** Total de Ingresos a 5 Años




**Autor:** Elaboración Propia

**Tabla X.** Proyección de Ventas a 5 Años

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **CANTIDAD (UNIDADES)** | 260.766 | 265.266 | 273.224 | 281.879 | 291.045 |
| **TOTAL, DE INGRESOS (USD)** | 3.019.364,12 | 3.071.475,82 | 3.163.617,20 | 3.263.838,08 | 3.369.960,87 |
| **COSTO DE VENTAS (USD)** | 936.002,88 | 952.157,50 | 980.721,33 | 1.011.789,81 | 1.044.687,87 |

**Autor:** Elaboración Propia

Es importante mencionar que no se evidenció una variación en el precio de venta, se mantuvo en 11,58 USD y se consideró una tendencia de consumo tasa de devolución promedio expuesto en la Tabla X.

**Tabla X.** Tendencia de Consumo y Devolución promedio mensual

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TENDENCIA DE CONSUMO | 0 | 7,09% | 7,94% | 8,11% | 7,77% | 8,28% | 8,45% | 8,61% | 8,78% | 8,95% | 9,12% | 9,29% |
| TASA DE DEVOLUCIONES | 2,1% | 1,8% | 2,0% | 2,3% | 1,9% | 2,2% | 2,5% | 2,1% | 1,7% | 1,9% | 2,0% | 2,3% |

**Autor:** Elaboración Propia

**Fuente:** (Open AI, 2024) (Marine Stewardship Council, 2024)

## 7.2 Inversiones

La Tabla X de plan de inversiones para este proyecto de salchichas de atún detalla tres rubros principales: activos fijos, activos nominales y capital de trabajo. Los activos fijos incluyen la inversión en propiedad, planta y equipo, así como en aplicaciones informáticas, fundamentales para la infraestructura y la operación eficiente del negocio. Los activos nominales comprenden los gastos de constitución y la elaboración del proyecto, esenciales para la formalización legal y la planificación detallada. Finalmente, el capital de trabajo se destina a las necesidades operativas diarias, asegurando la liquidez y el buen funcionamiento del negocio. Estos rubros en conjunto garantizan una base sólida para el desarrollo y la sostenibilidad del proyecto dando en total un monto de $ 2.816.617.

**Tabla X.** Plan de Inversiones

| RUBROS DE INVERSIÓN | APLICACIÓN DE RECURSOS |
|---|---|
| **ACTIVOS FIJOS** | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | $ 17.790 |
| APLICACIÓN INFORMATICA WEB | $ 2.500 |
| **TOTAL ACTIVOS FIJOS** | **$ 20.290** |
| **ACTIVOS NOMINALES** | |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | $ 1.800 |
| GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO | $ 3.800 |
| **TOTAL ACTIVOS NOMINALES** | **$ 5.600** |
| CAPITAL DE TRABAJO | $ 2.790.727 |
| **TOTAL CAPITAL DE TRABAJO** | **$ 2.790.727** |

| TOTAL INVERSIONES | $ 2.816.617 |
|---|---|

**Autor:** Elaboración Propia

### 7.2.1 Propiedad planta y equipo

La Tabla X detalla los rubros esenciales para la inversión en propiedad, planta y equipo del proyecto de salchichas de atún. Incluye elementos como cuartos fríos para mantener la frescura, básculas de precisión para la medición exacta de ingredientes, y una mezcladora industrial para asegurar una mezcla homogénea. Además, se consideran máquinas de embutido para formar las salchichas, cocedores al vapor para su cocción adecuada, y selladoras al vacío para el empaquetado hermético. También se incluyen etiquetadoras para el correcto etiquetado de los productos, mesas de trabajo, y equipos de oficina y computadoras para la gestión administrativa. Estos rubros son cruciales para establecer una planta de producción eficiente y que cumpla con los estándares de calidad y seguridad alimentaria dando un total de $17.790,00.

**Tabla X.** Propiedad planta y equipo

| DETALLE | TIPO | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| CUARTO FRÍO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 2 | $1.500,00 | $ 3.000,00 |
| BÁSCULAS DE PRESICIÓN | MAQUINARIA Y EQUIPO | 2 | $350,00 | $ 700,00 |
| MEZCLADORA INDUSTRIAL | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $2.600,00 | $ 2.600,00 |
| MÁQUINA DE EMBUTIDO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $240,00 | $ 240,00 |
| COCEDORES AL VAPOR | MAQUINARIA Y EQUIPO | 2 | $500,00 | $ 1.000,00 |
| ENFRIADORES RÁPIDOS | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $4.000,00 | $ 4.000,00 |
| SELLADORA AL VACÍO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $500,00 | $ 500,00 |
| ETIQUETADORAS | MAQUINARIA Y EQUIPO | 1 | $450,00 | $ 450,00 |
| MESAS DE TRABAJO | MAQUINARIA Y EQUIPO | 3 | $100,00 | $ 300,00 |
| EQUIPOS DE OFICINA | MUEBLES Y ENSERES | 5 | $400,00 | $ 2.000,00 |
| COMPUTADORAS | EQUIPO DE CÓMPUTO | 6 | $500,00 | $ 3.000,00 |
| | **TOTAL** | | | **$17.790,00** |

**Autor:** Elaboración Propia

### 7.2.2 Depreciación

La Tabla X de depreciación muestra cómo se distribuye el costo de los activos a lo largo de su vida útil. En este proyecto, el monto total de propiedad planta y equipo es de $17,790.00, y la depreciación total acumulada en 5 años será de $12,395.00. Los activos se dividen en diferentes categorías como equipo de cómputo, maquinaria y equipo, y muebles y enseres, cada uno con una vida útil específica. Por ejemplo, el equipo de

cómputo se deprecia en 3 años con un monto de $1,000 por año, mientras que la maquinaria y equipo se deprecian en 10 años con $1,279 anuales. Al final de los 5 años, el valor en libros de estos activos será de $5,395.00, reflejando el valor residual después de la depreciación acumulada. Esta distribución ayuda a entender cómo se disminuye el valor contable de los activos a lo largo del tiempo, impactando en los costos operativos y en la planificación financiera del proyecto.

**Tabla X.** Depreciación

| DETALLE | TOTAL | VIDA ÚTIL | DEPRECIACIÓN AÑO 1 | DEPRECIACIÓN AÑO 2 | DEPRECIACIÓN AÑO 3 | DEPRECIACIÓN AÑO 4 | DEPRECIACIÓN AÑO 5 | VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EDIFICIOS | *$ 0,00* | *20* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* |
| EQUIPO DE CÓMPUTO | *$ 3.000,00* | *3* | *$ 1.000,00* | *$ 1.000,00* | *$ 1.000,00* | *$ 1.000,00* | *$ 1.000,00* | *($ 2.000,00)* |
| EQUIPO DE OFICINA | *$ 0,00* | *10* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | *$ 12.790,00* | *10* | *$ 1.279,00* | *$ 1.279,00* | *$ 1.279,00* | *$ 1.279,00* | *$ 1.279,00* | *$ 6.395,00* |
| MUEBLES Y ENSERES | *$ 2.000,00* | *10* | *$ 200,00* | *$ 200,00* | *$ 200,00* | *$ 200,00* | *$ 200,00* | *$ 1.000,00* |
| TERRENOS | *$ 0,00* | | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* |
| VEHÍCULOS DE TRANSPORTE | *0* | *5* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* | *$ 0,00* |
| **TOTAL** | ***$ 17.790,00*** | | ***$ 2.479,00*** | ***$ 2.479,00*** | ***$ 2.479,00*** | ***$ 2.479,00*** | ***$ 2.479,00*** | ***$ 5.395,00*** |

| | |
|---|---|
| TOTAL DEPRECIACIÓN (5 AÑOS) | ***$ 12.395,00*** |

**Autor:** Elaboración Propia

## 7.3 Gastos Operativos

Los gastos operativos son esenciales para este proyecto, ya que aseguran la continuidad y eficiencia de las operaciones diarias. Estos gastos incluyen servicios básicos, mantenimiento, uniformes, útiles de aseo y limpieza, útiles de oficina, arrendamientos, publicidad, nómina y logística. Cada uno de estos elementos es crucial para el buen funcionamiento del negocio. Los servicios básicos y el mantenimiento garantizan que las instalaciones estén en condiciones óptimas. Los uniformes y los útiles de limpieza aseguran un entorno de trabajo higiénico y profesional. Los arrendamientos y la publicidad son necesarios para mantener la presencia del negocio en el mercado y atraer clientes. Finalmente, la logística y la nómina son fundamentales para la distribución

eficiente de los productos y para asegurar que el personal esté bien compensado y motivado. Estos gastos, en conjunto, permiten que la empresa opere de manera eficiente y efectiva, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

### 7.3.1 Resumen de gastos operativos

La Tabla X de gastos operativos presenta los costos anuales necesarios para mantener el funcionamiento diario del proyecto, incluyendo servicios básicos, mantenimiento, uniformes, útiles de aseo y limpieza, útiles de oficina, arrendamientos, publicidad, nómina y logística. Los valores totales por año son: $262,549.44 en el año 0, $253,849.44 en el año 1, $259,140.44 en el año 2, $259,140.44 en el año 3, $259,140.44 en el año 4, y $262,631.44 en el año 5. La gestión adecuada de estos gastos es crucial para la sostenibilidad y éxito del proyecto, asegurando operaciones eficientes y alta satisfacción del cliente.

**Tabla X.** Gastos Operativos

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|---|---|---|---|
| SERVICIOS BÁSICOS | | $ 5.520,00 | $ 5.520,00 | $ 5.520,00 |
| MANTENIMIENTO | | $ 5.040,00 | $ 5.040,00 | $ 5.040,00 |
| UNIFORMES | | $ 280,00 | $ 280,00 | $ 280,00 |
| ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA | | $ 1.800,00 | $ 1.800,00 | $ 1.800,00 |
| ÚTILES DE OFICINA | | $ 1.440,00 | $ 1.440,00 | $ 1.440,00 |
| ARRIENDOS | | $ 15.600,00 | $ 15.600,00 | $ 15.600,00 |
| PUBLICIDAD | | $ 15.400,00 | $ 6.700,00 | $ 8.500,00 |
| NÓMINA | | 147.649,44 | 147.649,44 | 147.649,44 |
| LOGÍSTICA | | $ 69.820,00 | $ 69.820,00 | $ 73.311,00 |
| **TOTAL** | | **$ 262.549,44** | **$ 253.849,44** | **$ 259.140,44** |

**Autor:** Elaboración Propia

## 7.4 Estructura de financiamiento

Para financiar esta inversión, se necesita cubrir $2,316,617. El proyecto cuenta con un capital propio de $500,000, que representa el 17.75% del total de la inversión. El 82.25% restante, equivalente a $2,316,617, deberá ser financiado por terceros. Esta distribución del financiamiento muestra una fuerte dependencia de fuentes externas, lo cual puede implicar la necesidad de asegurar condiciones favorables de financiamiento y una sólida planificación financiera para mantener la viabilidad del proyecto a largo plazo.

**Tabla X.** Plan de Inversiones

| | |
|---|---|
| **TOTAL INVERSIONES** | $ 2.816.617 |
| **CAPITAL PARA FINANCIAR** | **$ 2.316.617** |
| **% CAPITAL PROPIO** | 17,75% |
| **% CAPITAL A FINANCIAR POR TERCEROS** | 82,25% |
| **CAPITAL PROPIO** | $ 500.000 |

**Autor:** Elaboración Propia

### 7.4.1 Amortización de la deuda

El financiamiento planteado en el Anexo X consta de un capital a financiar de $2.316.616,70 a una tasa nominal del 9% y una tasa efectiva de 14,48% en un plazo de 3 años, es decir 36 periodos y 12 pagos por año. El total de intereses generados es de $335.423,79.

## 7.5 Flujo de caja

El flujo de caja se proyectó a los tres primeros años ya que estos son los más relevantes porque muestran una tendencia general positiva en los ingresos. Los ingresos mensuales proyectados comienzan en $215,602.40 y aumentan anualmente, lo que refleja un crecimiento esperado en las ventas. El primer año muestra un flujo de caja de $1,109,731.43, el segundo año de $26,640.18 y el tercer año de $1,707,339.79.

Estos resultados indican una gestión eficaz de los costos y una optimización de la rentabilidad, con ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y generar utilidades. La proyección del flujo de caja operacional ajustado por depreciaciones e impuestos demuestra una salud financiera adecuada del proyecto, sugiriendo que es financieramente viable y está bien posicionado para crecer en el mercado de salchichas de atún, este flujo está adjunto en Anexo X.

### 7.5.1 Punto de Equilibrio

En la Tabla X se muestra el punto de equilibrio a lo largo de cinco años. El punto de equilibrio al ser la cantidad de unidades que deben venderse para cubrir todos los costos, sin obtener ni pérdidas ni ganancias, se puede decir que en el primer año, se necesitan vender 2,739 unidades para alcanzar un ingreso total de $31,708.87, lo que cubre tanto los costos totales ($31,709) como los costos fijos ($21,879). A lo largo de los años,

aunque la cantidad de unidades y los ingresos totales varían ligeramente, los costos fijos se mantienen constantes. Esto indica una necesidad continua de alcanzar ciertas ventas para mantener la operación.

**Tabla X.** Punto de Equilibrio a 5 años

| PERIODO | CANTIDAD | INGRESO TOTAL | COSTO TOTAL | COSTO FIJO |
|---|---|---|---|---|
| **AÑO 1** | 2.739 | $ 31.708,87 | 31.709 | 21.879 |
| **AÑO 2** | 2.648 | $ 30.658,14 | 31.383 | 21.879 |
| **AÑO 3** | 2.703 | $ 31.297,15 | 31.581 | 21.879 |
| **AÑO 4** | 2.703 | $ 31.297,15 | 31.581 | 21.879 |
| **AÑO 5** | 2.739 | $ 31.718,77 | 31.712 | 21.879 |

**Autor:** Elaboración Propia

## 7.6 Evaluación financiera

Con un VAN positivo de $29.872,33 se puede decir que el proyecto generará más valor de lo que costará, es decir, los ingresos futuros proyectados, descontados al valor presente, superan la inversión inicial en $29.872,33. En otras palabras, el proyecto es rentable y debería incrementar la riqueza de los inversionistas.

La TIR del 15% indica la tasa de descuento a la cual el VAN del proyecto se iguala a cero. En términos simples, si el proyecto genera un retorno anual del 15%, igualará la inversión inicial. Esta tasa se puede comparar con la tasa mínima aceptable de retorno o el costo de oportunidad del capital. Si el costo de oportunidad del capital es menor que el 15%, entonces el proyecto es atractivo porque ofrece un retorno superior al esperado como se lo visualiza en la Tabla X.

**Tabla X.** Evaluación Financiera

| | |
|---|---|
| Inversión Inicial | 2.816.616,70 |

| | |
|---|---|
| Tasa Efectiva | 14,48% |
| Inversión Inicial | -2.816.616,70 |
| Año 1 | 612.383,65 |
| Año 2 | $ 622.302,35 |
| Año 3 | $ 659.406,20 |
| Año 4 | $ 1.262.457,97 |
| Año 5 | $ 1.301.937,22 |

| | |
|---|---|
| | $2.846.489,03 |
| **VAN** | **$29.872,33** |
| **TIR** | **15%** |

**Autor:** Elaboración Propia

En otras palabras, estos indicadores sugieren que, bajo las condiciones y supuestos actuales, el proyecto de salchichas de atún no solo recuperará su inversión inicial, sino que también proporcionará una rentabilidad adicional del 15% anual, lo que lo convierte en una opción viable y atractiva para los inversores.

## Bibliografía


Açôr. (2024). *Portugal Vineyards*. Obtenido de https://www.portugalvineyards.com/en/tuna/13880-acor-tuna-in-olive-oil-with-sausage-and-onion-5601943001595.html

AENOR. (2019). *Atún de pesca responsable, valor añadido para el consumidor.* Obtenido de https://revista.aenor.com/350/atun-de-pesca-responsable-valor-anadido-para-el-consumidor.html

Ali, L. (12 de Octubre de 2023). *Learn Health Benefits of TunaStarKist.* Obtenido de 5 Exceptional Nutrients in Canned and Pouch Tuna and Their Health Benefits: https://starkist.com/healthy-article/health-benefits-of-tuna/

Alimentos Snob. (s.f). *Snob | Aceite de oliva extra virgen*. Obtenido de https://alimentossnob.com/categoria-producto/aceite-de-oliva-extra-virgen/

Alitecno. (s.f). *Alitecno | Tripas de Colágeno*. Obtenido de https://www.alitecno.com.ec/tripas-de-colageno

Amazon Fresh. (2024). *Amazon.co.uk.* Obtenido de https://www.amazon.co.uk/fmc/storefront?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo

ARCSA. (2024). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/

*Banco Mundial*. (2020). Recuperado el 27 de Abril de 2024, de https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.65UP.TO.ZS?end=2020&start=1960

*Banco Mundial*. (2022). Recuperado el 27 de Abril de 2024, de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=GB

Bayan Mall. (2024). *Bayan Mall*. Obtenido de https://www.bayanmall.com/Century-Tuna-Vienna-Sausage-155g

Blue Marine Foundation. (Noviembre de 2023). *The UK´s Tuna Blind Spot.* Obtenido de https://www.bluemarinefoundation.com/wp-content/uploads/2023/11/BMF_TunaBlindspot-1.pdf

Britain Latin America. (s.f.). *Britain Latin America*. Obtenido de https://www.britainlatinamerica.co.uk/es/importaciones/desde-ecuador.html

CCQ. (2024). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de https://online.ccq.ec/tramites/busquedaguia.aspx

Construex. (s,f). *Construex*. Obtenido de https://www.construex.com.ec/exhibidores/plastex_s_a/producto/nevera_40

*Datosmacro.com*. (2023). Recuperado el 27 de ABRIL de 2024, de https://datosmacro.expansion.com/pib/francia

Datosmacro.com. (2024). *Alemania: Economía y demografía.* Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania

Datosmacro.com. (2024). *Francia: Economía y demografía.* Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/paises/francia

Datosmacro.com. (2024). *Reino Unido: Economía y demografía.* Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/paises/uk

DSV. (2024). *DSV*. Obtenido de https://www.dsv.com/es-es/ayuda/faq/tipos-de-incoterms-2020#Incoterms-2020-CIF

EMBUTIDOS NAYER. (24 de Mayo de 2019). *Youtube | PLANO EMBUTIDOS NAYER*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=XY4RpK8CNjI

Espinoza, E. (16 de Agosto de 2023). *Rossonero Foods | Mitos y Verdades sobre la Salchicha de Atún.* Obtenido de https://rossonero.mx/blogs/news/mitos-y-verdades-sobre-la-salchicha-de-atun

Expert Market Research. (2023). *Expert Market Research.* Obtenido de Tuna Market Size, Share, Analysis, Growth, Report 2024-2032: https://www.expertmarketresearch.com/reports/tuna-market

*Export Potential Map*. (2022). Recuperado el 27 de ABRIL de 2024, de https://exportpotential.intracen.org/es/products/tree-map?fromMarker=w&exporter=w&toMarker=w&market=w&whatMarker=k

Extenda – Andalucía Exportación e Inversión Extranjera. (2020). *Estudio de mercado de la charcutería en Francia.* Obtenido de https://www.andaluciatrade.es/market-monitor/278582/?descarga-docu-emm&iddocu=278582&nombre=El%20sector%20de%20la%20charcuter%C3%ADa%20en%20Francia&ext=pdf

Food & Drink Technology. (25 de Octubre de 2023). *Environment and physical health top purchasing factors for UK consumers.* Obtenido de https://www.foodanddrinktechnology.com/news/49827/uk-consumers-are-

increasingly-considering-the-environment-alongside-their-physical-health-when-buying-food-according-to-tetra-paks-2023-index/

Food Standards Agency. (2 de Mayo de 2024). *Exports of food and drink.* Obtenido de https://www.food.gov.uk/business-guidance/exports-of-food-and-drink

Food Standards Agency. (30 de Abril de 2024). *Importing fishery products or bivalve molluscs.* Obtenido de https://www.food.gov.uk/business-guidance/importing-fishery-products-or-bivalve-molluscs

Foodaloo. (2024). *Foodaloo*. Obtenido de https://www.foodaloo.it/en/shop/salsiccia-di-tonno/

GOB.UK. (14 de Junio de 2024). *Importing or moving fish to the UK.* Obtenido de https://www.gov.uk/guidance/importing-or-moving-fish-to-the-uk

Helen Heard, A. B. (Octubre de 2021). *Food Standards Agency.* Obtenido de Healthy and Sustainable Diets: Consumer Poll: https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/healthy-and-sustainable-diets-consumer-poll.pdf

ICEX. (2 de Octubre de 2018). *El mercado de los transformados cárnicos en Alemania.* Obtenido de https://carnica.cdecomunicacion.es/images/descargas/pdf/Alemania_El_mercado_de_los_Transformados_Carnicos_Informe_del_ICEX.pdf

IMARC Group. (2023). *IMARC Group.* Obtenido de una Market - Size, Industry Share | Statistics Report 2032: https://chat.openai.com/c/dd3665ff-57ab-4f9b-b718-d9b1b192ecca

Inoxidables MT. (s.f). *Inoxidables MT | Maquinaria*. Obtenido de https://www.inoxidablesmt.com/

INP. (2024). *Instituto Público de Investigación Acuicultura y Pesca*. Obtenido de https://institutopesca.gob.ec/

International Trade Administration. (3 de Noviembre de 2023). *Labeling/Marking Requirements.* Obtenido de https://www.trade.gov/country-commercial-guides/united-kingdom-labelingmarking-requirements

International Trade Administration. (3 de Noviembre de 2023). *United Kingdom - Country Commercial Guide.* Obtenido de https://www.trade.gov/country-commercial-guides/united-kingdom-customs-regulations

ITC. (2024). *Trade Map.* Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c826%7c%7c%7c%7c160414%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

John West. (2024). *4 PACK TUNA CHUNKS IN BRINE.* Obtenido de https://www.john-west.co.uk/products/4-pack-tuna-chunks-in-brine/

Kolb, K. (23 de Mayo de 2023). *Tuna: Important Facts, Health Benefits, and Recipes.* Obtenido de https://www.relish.com/food-wiki/153894/tuna-important-facts-health-benefits-and-recipes

Lauden. (s.f). *Lauden | How to open a business in Ecuador*. Obtenido de https://laudenlaw.com/en/how-to-open-a-company-in-ecuador/

Maersk. (2024). *Maersk*. Obtenido de https://www.maersk.com/go/booking/prices

Maersk Cargo Insurance. (2024). *Maersk*. Obtenido de https://www.maersk.com/transportation-services/cargo-insurance

Marine Stewardship Council. (2024). *MSC UK Tuna Shopper Report 2023.* Obtenido de https://www.msc.org/docs/default-source/uk-files/msc-uk-tuna-shopper-report-2023.pdf?Status=Master&sfvrsn=5309aa2f_3/%20MSC-UK-Tuna-Shopper-Report-2023%20.pdf

Market Access Map. (s.f). *Market Access Map*. Obtenido de https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=826&partner=218&product=160414&level=6#jump-to-trade-remedy-content

*Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. (2024). Obtenido de https://www.produccion.gob.ec/

MONDAQ. (2016). *MONDAQ | Setting Up A Corporation In Ecuador*. Obtenido de https://www.mondaq.com/corporate-and-company-law/527730/setting-up-a-corporation-in-ecuador

OCD Better Life Index. (s.f). *Reino Unido.* Obtenido de https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-kingdom-es/#:~:text=En%20el%20Reino%20Unido%2C%20el%2075%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20en,a%C3%B1os)%20tiene%20un%20empleo%20remunerado.

Open AI. (2024). *OPEN AI | Chat GPT*. Obtenido de https://openai.com/

Pan Rallado Sebastián. (10 de Mayo de 2023). *Pan Rallado Sebastián*. Obtenido de https://panralladosebastian.com.ar/productos/

Penelo, L. (29 de 03 de 2021). *La Vanguardia*. Obtenido de https://www.lavanguardia.com/comer/pescados/20210329/6608880/atun-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html

Pezec. (s.f). *PezecSAS.* Obtenido de http://www.pezecsas.com/producto/chorizo-de-tilapia-350gr/

Punto Frío. (s.f). *Punto Frío | Cuartos Fríos en Ecuador*. Obtenido de https://www.puntofrioria.com/

Rimoplásticas. (2019). *Rimoplásticas S.A*. Obtenido de https://rimoplasticas.com/blog/plastico-libre-de-bpa/

Rossonero Foods. (2024). *Rossonero Foods*. Obtenido de https://rossonero.mx/collections/combos/products/starter-bundle

Rotecna. (22 de Marzo de 2022). *Las importaciones de carne de cerdo, clave del sector porcino britanico.* Obtenido de https://www.rotecna.com/blog/reino-unido-nicho-de-mercado-para-los-pases-exportadores/

Sainsbury's. (2024). *Princes Tuna Chunks in Spring Water 4x145g.* Obtenido de https://www.sainsburys.co.uk/gol-ui/product/princes-tuna-chunks-in-spring-water-4x145g-112g*-

Sainsbury's. (2024). *Richmond Thick Pork Sausages x12 615g.* Obtenido de https://www.sainsburys.co.uk/gol-ui/product/richmond-thick-615g

Sea Rates. (2024). *Sea Rates*. Obtenido de https://www.searates.com/user/shipments/#/card/1010709

Sea Rates. (s.f.). *Sea Rates*. Obtenido de https://www.searates.com/user/load-calculator/

SENAE. (2024). *SENAE*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/

TESCO. (s,f). *TESSCO*. Obtenido de https://www.tesco.com/

Tetra Pak. (25 de Octubre de 2023). *Ipsos.* Obtenido de The future of health and nutrition – Tetra Pak Index 2023: https://www.ipsos.com/en-us/future-health-and-nutrition-tetra-pak-index-2023

The Food Tech. (15 de Febrero de 2022). *Consumidores aumentaron preferencia por alimentos saludables en la última década.* Obtenido de https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/consumidores-aumentaron-preferencia-por-alimentos-saludables-en-la-ultima-decada/

*Trade Map*. (2022). Recuperado el 27 de ABRIL de 2024, de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c1604%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

TradeMap. (2022). *International Trade Centre*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c160414%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Tuna Cons. (s.f). *Tuna Cons | About Us.* Obtenido de https://tunacons.org/about-us/

Turns, A. (2023). *Food Matters Live | Top 10 food sustainability trends for 2023.* Obtenido de https://foodmatterslive.com/article/top-10-food-sustainability-trends-for-2023/

University of Georgia. (19 de Diciembre de 2014). *Basics of Sausage Making: Formulation, Processing and Safety*. Obtenido de https://extension.uga.edu/publications/detail.html?number=B1437

Waitrose & Partners. (2024). *Linda McCartney's Vegan Red Onion & Rosemary Sausages270g.* Obtenido de https://www.waitrose.com/ecom/products/linda-mccartneys-vegan-red-onion-rosemary-sausages/894497-344750-344751

Waitrose & Partners. (2024). *Rio Mare MSC Tuna in Olive Oi 3x80g.* Obtenido de https://www.waitrose.com/ecom/products/rio-mare-msc-tuna-in-olive-oil/502567-820594-820595

Waitrose. (2024). *Waitrose & Partners.* Obtenido de https://www.waitrose.com/find-a-store/?qp=London%2C+Greater+London%2C+England%2C+United+Kingdom&lat=51.5073&lng=-0.127647&r=25

Wunsch, N.-G. (26 de Febrero de 2024). *Statista.* Obtenido de Health and wellness food trends in the United Kingdom - statistics & facts: https://www.statista.com/topics/6843/health-and-wellness-food-trends-in-the-uk/#topicOverview