



Ecuador – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DIRIGIDO A CONSOLIDADORAS QUE EMBARCAN MIGAS DE ATÚN HACIA EL MERCADO BRASILEÑO**

**MGS. Héctor Leonardo Duarte Suárez**

Máster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior  
Profesor de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Facultad de Administración - Carrera de Comercio Exterior  
[hduartes@ulvr.edu.ec](mailto:hduartes@ulvr.edu.ec)

**Lorena Lizbeth Arias Estrella**

Estudiante, Facultad de Administración, Carrera de Comercio Exterior Universidad Laica Vicente Rocafuerte,  
Guayaquil, Ecuador  
[lorena.lizbeth93@hotmail.com](mailto:lorena.lizbeth93@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Héctor Leonardo Duarte Suárez y Lorena Lizbeth Arias Estrella (2017): "Estrategias de posicionamiento dirigido a consolidadoras que embarcan migas de atún hacia el mercado brasileño", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017).  
En línea:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/estrategias-posicionamiento-atun.html>

### **ABSTRACT**

The tuna crumb market is an attractive industry, especially for the Ecuadorian consolidators whose international transportation business is with national exporters who ship their cargo to Brazil, so developing strategies that improve their positioning is relevant to boost their development and productivity. The present work seeks to analyze the situation in which the cargo consolidators in Ecuador are, their operating mechanisms and the strategies they use to stay within the Brazilian market.

Based on what was obtained from the analysis, strategies are proposed to promote their activities and improve their positioning. Documentary and field research is used, whose approach is descriptive and the methods employed are analytical and synthetic. This methodology allows the implementation of structured forms to the managers of the main exporters of tuna crumbs in the country, which was complemented with the information collected through direct observation.

Therefore, it is proposed as a proposal the design of a Service Positioning Plan offered by Ecuadorian consolidators, whose activity is the transport of tuna crumbs to Brazil. The proposal contains, among other relevant points, the strategies according to the Marketing Mix and the corresponding segmentation of the market, in addition to the actions to execute those strategies.

### **RESUMEN**

El mercado de migas de atún es una industria atractiva, especialmente para las consolidadoras ecuatorianas cuyos negocios de transporte internacional son con exportadores nacionales que envían su carga a Brasil, por ello desarrollar estrategias que permitan mejorar su posicionamiento es relevante para impulsar su desarrollo y productividad. El presente trabajo busca analizar la situación en la que se encuentran las consolidadoras de carga en el Ecuador, sus mecanismos de funcionamiento y las estrategias que emplean para mantenerse dentro del mercado brasileño.

Con base a lo obtenido del análisis se plantean estrategias que permiten promover sus actividades y mejorara su posicionamiento. Se emplea la investigación documental y de campo, cuyo enfoque es descriptivo y los métodos empleados son el analítico y sintético. Esta metodología permite la implementación de formularios estructurados a los gerentes de principales exportadoras de migas de atún en el país, lo que se complementó con la información recolectada mediante la observación directa.

Por lo tanto se plantea como propuesta el diseño de un Plan de Posicionamiento del servicio ofrecido por consolidadoras ecuatorianas, cuya actividad es el transporte de migas de atún con destino Brasil. La propuesta contiene entre otros puntos relevantes las estrategias de acuerdo al Marketing Mix y la correspondiente segmentación del mercado, además de las acciones para ejecutar dichas estrategias.

## **PALABRAS CLAVE**

Migas de Atún - Tuna Crumbs; Consolidadoras Ecuatorianas – Ecuadorian Consolidators; Transporte Internacional - International Transport; Exportación – Export; Brasil – Brazil; Posicionamiento Internacional - International Positioning.

### **1. Mercado de Migas de Atún**

El sector atunero ecuatoriano se ha caracterizado por tener una tendencia a exportar su producto a los grandes centros de consumo mundial, los principales países competidores del Ecuador en esta rama son: Japón, Tailandia, España e Indonesia. Por ello es preciso considerar las variables que se presentan para generar una mayor competitividad, especialmente a determinados países, donde el producto aún no tiene una demanda como la estimada frente a los índices de consumo en sus habitantes.

La Unión Europea es el principal país consumidor del atún ecuatoriano, aunque estas cifras presentadas tienden a la alza con el tratado Multipartes firmado entre Ecuador y la Unión Europea en noviembre del 2016, lo que facilita la entrada de atún ecuatoriano. Con arancel 0%, Venezuela es el país latinoamericano, que más adquiere atún ecuatoriano, ya que incrementaron sus pedidos en un 70% con respecto al año 2014, Estados Unidos sigue siendo un gran socio comercial a pesar de que el atún ecuatoriano ha perdido fuerza en el mercado norteamericano al no contar con un tratado de libre comercio entre ambas naciones.

A pesar que en la actualidad Brasil no se encuentra entre los principales países a los que se exporta atún ecuatoriano, es tomando en consideración por su gran tamaño y demanda de productos, hasta el año 2015 Brasil le compraba a Ecuador aproximadamente 43809,48 toneladas en atún.<sup>1</sup>

El consumo per cápita de atún en Brasil se encuentra en 9 kg, pero presenta una variación considerable entre sus sectores internos, por ejemplo en la zona noreste el consumo supera los 17 kg, mientras que los sectores de menor ingesta de atún son las zonas centro-oeste y sur con 1,6 kg, de acuerdo a los datos presentados por PRO ECUADOR (2015). La cifra recomendada por la Organización Mundial de la Salud es de 12 kg. De acuerdo al informe del Perfil del Atún en Brasil, expuesto PRO ECUADOR (2015), dentro de la lista de preferencias de este producto se encuentra el “Atún Ecuatoriano solido al natural CPC Lata 120g” (p.9).

---

<sup>1</sup> (Proecuador, 2015) “GUÍA COMERCIAL DE BRASIL”

## **2. Teorías analizadas para Posicionamiento de Transporte Internacional de Carga Consolidada**

### **2.1. Marketing**

Desde la perspectiva los autores Rivera & Garcillán<sup>2</sup> el Marketing es parte fundamental en el gestión de una empresa, puesto que permite potenciar la comercialización de determinado producto o servicio, y en base a esto cita a Kloter (2000) quien expone: “El Marketing es un proceso social a través del cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran” (p.22).

Por lo tanto, y además corroborando lo expuesto por Thompson<sup>3</sup> se comprende que el Marketing permite incorporar procesos y herramientas para crear, comunicar y entregar valor a los clientes. Este autor expone que de acuerdo a la American Marketing Association (A.M.A. de Estados Unidos) esta herramienta permite “administrar las relaciones con los clientes en formas que beneficien a la organización y sus grupos de interés” (parr.9).

#### **2.1.1. Marketing de Relaciones**

El Marketing Relacional desde el punto de vista de Harwood y Garry (2006) citados por Sarmiento<sup>4</sup>, son un factor clave a nivel interno y externo de la empresa, debido a que se plantea la necesidad de establecer lazos firmes y relaciones permanentes que permitan satisfacer efectivamente las necesidades del cliente [en realidad beneficios mutuos entre empresa y cliente/socio] y co-crear valor a través de la interacción constante. Para ello es preciso considerar fases de identificación, establecimiento, desarrollo, mantenimiento y finalización de estos lazos, de acuerdo a indicadores de calidad de servicio, valor de la relación, confianza, compromiso, entre otros.

#### **2.1.2. Marketing Internacional**

El Marketing Internacional es aquel que se basa por tener relaciones con clientes o proveedores de otro país. La finalidad de esta variación del Marketing es motivar y promover el Comercio Internacional “de forma tal que sus productos [o servicios de determinada empresa] puedan mantenerse en el entorno competitivo de la globalización” (Lerma & Márquez, 2012) (p.17).

#### **2.1.3. Marketing de Servicios**

El Marketing de Servicios es una herramienta que surge en virtud de la importancia que tiene para el consumidor adquirir bienes, productos y servicios en sí pero con un ambiente confiable y garantizado, es por ello que Lerma & Márquez<sup>5</sup> lo definen como la herramienta de transformación de las empresas para ajustarse a los cambios en los mercados, de tipo social, político, económico y de preferencias, y expone indicadores que lo convierten en relevante para el éxito empresarial: “incremento de ingresos, cambios en los estilos de vida, esperanza de vida más larga, aumento de la competencia, liberalización sectorial, diferenciación de los servicios, demanda de calidad de servicios, seguridad en los servicios, avance tecnológico”.

### **2.2. Estrategias de Marketing**

Son las acciones definen de qué forma se han de conseguir los objetivos planteados dentro de la empresa. Para ello se precisa identificar y priorizar los aspectos que tengan mayor potencial y rentabilidad, seleccionar el mercado meta, definir el posicionamiento que se pretender obtener de los clientes y trabajar de forma planificada y estructurada las diferentes variables que forman el marketing a emplear.<sup>6</sup>

#### **2.2.1. Estrategias de Ventas**

Este tipo de estrategias se han considerado como uno de los pilares más importantes de las empresas, donde la búsqueda de resultados se basa en crecer de forma económica o

---

<sup>2</sup> (Rivera & Garcillán, 2012) “Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones - 3era Edición”

<sup>3</sup> (Thompson, 2012) “¿Qué es Marketing?”

<sup>4</sup> (Sarmiento, 2015) “Marketing de relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales”

<sup>5</sup> (Lerma & Márquez, 2012) “Comercio y marketing internacional - Cuarta Edición [versión digital]” (pp. 405-406)

<sup>6</sup> (Espinoza, 2015) “Estrategias de Marketing”

financiera [rentabilidad], debido a que ayudan a definir cuáles son las acciones que contribuirán en dicho crecimiento y a hacer partícipe de ellos a todos los componentes de la empresa.<sup>7</sup>

Para lograr que este tipo de estrategias sean efectivas se debe considerar las interrogantes “¿Quién es mi mercado? ¿A través de qué canales puedo llegar a él? ¿Qué procesos de venta necesito para llegar a ese mercado?”.<sup>8</sup>

### **2.2.2. Estrategias de Servicio**

Villaseca (2014)<sup>9</sup> define a las Estrategias de Ventas como “el mecanismo mediante el cual las empresas pueden innovar en su misma posición de valor y la fuente de sus ingresos” (p.24). Esto debido a que no se precisa incrementar productos o bienes, sino que se basa en mejorar el servicio de atención al cliente antes, durante y posterior a la transacción. Lo que se traduce a una aproximación del cliente a la empresa y su posterior fidelización.

### **2.2.3. Estrategias de Posicionamiento**

De acuerdo a lo expuesto por Ocaña (2012)<sup>10</sup> esta se la conoce como Estrategia Empresarial, dentro de la cual se consideran fases o etapas como: competencias, posicionamiento, crecimiento, organizacional y funcional. Para el autor es primordial definir las competencias de la empresa [identidad, actitudes y aptitudes], es decir “luego de haber definido la forma con que va a competir la empresa, se sientan las bases para determinar cuál será la cuota o participación de mercado esperada a través de la Estrategia de Posicionamiento” (p.303).

### **2.3. Plan de Marketing**

El Plan de Marketing es un proceso mediante el cual se estudian aspectos relevantes para lograr satisfacer las necesidades de determinado sector del mercado, estos se constituyen en instrumentos claves para lograr los objetivos que desea la empresa para su desarrollo óptimo [producto/servicio, precio, comunicación, distribución].<sup>11</sup>

### **2.4. Consolidadoras de Carga Internacional**

Las consolidadoras de carga internacional son en efecto las empresas que bajo la autorización del SENA [Servicio Nacional de Aduana del Ecuador], brindan servicios de movimiento de carga internacional agrupando mercancías de los clientes en contenedores a cualquier parte del planeta ya sea por medio marítimo, aéreo y terrestre.<sup>12</sup>

#### **2.4.1. Carga Consolidada**

De acuerdo a lo expuesto por Mira y Soler (2015)<sup>13</sup> la Carga Consolidada es aquella mercancía que “junto con otras se acondicionan como púnica unidad física de manipulación y circulación” (p.46), es decir son de diferente tipo pero están el en mismo pilo [agrupadas sobre un pallet en un contenedor].

Se llama carga consolidada al acoplamiento de mercancías que pueden provenir de varios consignatarios, estas se juntan con el fin de transportarlas de un puerto marítimo, terrestre o aéreo hacia otro puerto marítimo, terrestre o aéreo, la carga se transporta en contenedores o similares, siempre y cuando se encuentre amparadas por un mismo documento de embarque.<sup>14</sup>

## **3. Metodología para Diagnóstico y Desarrollo de Estrategias**

- *Nivel de Investigación:* Descriptivo [datos reales basados en empresas ecuatorianas del sector]
- *Enfoque de la Investigación:* ganar el mercado de consolidación de carga en cuanto al subproducto atunero, migas de atún, mediante el posicionamiento de estrategias en el mercado embarcador ecuatoriano.

---

<sup>7</sup> (Madurga, 2015) “Estrategias de ventas”

<sup>8</sup> (Haneine, 2014) “Manual para crear tu Estrategia de Venta”

<sup>9</sup> (Villaseca, 2014) “Innovación y marketing de servicios en la era digital”

<sup>10</sup> (Ocaña, 2012) “Dirección estratégica de los negocios”

<sup>11</sup> (Carpintero, 2014) “UF1783 - Plan e informes de marketing internacional”

<sup>12</sup> (Carrascal & Zamora, 2016) “Análisis del sistema ECUAPASS en el periodo 2013-2014 y su incidencia económica operativa con las consolidadoras”

<sup>13</sup> (Mira & Soler, 2015) “Manual del transporte de mercancías”

<sup>14</sup> (PRO ECUADOR, 2015) “Guía Logística Internacional” (p.20)

- *Tipo de Investigación:* Documental [revisión bibliográfica] y de campo [análisis de mercado y factores incidentes].
- *Métodos:* Analítico [estudio de elementos referentes a exportación y transporte internacional] y sintético [análisis de todas las variables relacionadas].
- *Técnicas de Investigación:* Observación directa [interacción con sujetos involucrados] y entrevista [formulario estructurado].

#### **4. Situación Actual del mercado de Migas de Atún**

##### **4.1. El Atún**

Peces del género *Thunnus*, su comercio es uno de los de mayor volumen a nivel mundial, generó un movimiento por un valor de 5.740.795 de dólares, en 2011. El atún se comercializa en diferentes presentaciones de productos, ya sean estos frescos, congelados, cocidos o en conserva, y diferentes también según la forma como se corte su carne, así por ejemplo tenemos las migas de atún, trozos de lomo, ventrescas o el famoso lomo de atún (corte entero y circular) que empaquetado en lata constituye el mayor producto comercializado de atún.

##### **4.2. Migas de Atún**

Una forma de presentación del atún, dado que partículas de carne en el atún cocido se encuentran adheridas a los huesos del pescado, para extraerlas se necesita realizar una extracción mecánica, y se obtiene la carne de atún con un corte grueso es decir no tiene las mismas dimensiones uniformes muy pequeñas y no forman una pasta, a esto se lo conoce como Migas de Atún

##### **4.3. Descripción del Mercado Mundial y Ecuatoriano del Atún**

El consumo per cápita a nivel mundial en el año 2001 es de 0.55 kilogramos<sup>1</sup>, lo que indica que si se tomase como supuesto que en el mundo solo se consume atún en conservas, se consumirían 3 latas por persona aproximadamente. El consumo de atún tiene numerosos beneficios para la salud, uno de estos es que es rico en Omega 3. El consumo de peces ricos en este lípido (Omega 3) previene enfermedades del corazón, reduce el colesterol, regula la presión arterial y previene de la arteriosclerosis. El atún también contiene fósforo y yodo, lo que favorece al crecimiento. Los Omegas 3 juegan un papel crucial en el desarrollo del sistema nervioso central y en la obtención de una buena capacidad visual en los niños, lo que más tarde permitirá un mejor rendimiento intelectual y una mayor capacidad creativa. Además tiene proteínas y vitamina B12 que ayuda al crecimiento de las células.<sup>15</sup>

###### **4.3.1. Mercado Ecuatoriano**

El atún, luego del camarón, es el segundo recurso marítimo en importancia para la generación de divisas para el Ecuador. Las exportaciones ecuatorianas de atún se han clasificado según sus distintas formas de procesamiento industrial en tres presentaciones.<sup>16</sup> En el 2002, el 78% de los niveles de atún se destinó a la exportación quedando un 22% para consumo local. La mayor parte de la comercialización se hizo bajo la presentación de conservas de atún (77%), filetes enlatados (17%) seguido de atún congelado (4%) y finalmente, el atún fresco-congelado (2%).<sup>17</sup>

Según el Instituto de Pesca, de este total se considera que: 114 naves corresponden a la flota atunera ecuatoriana, de las cuales la mayoría acodera en el Puerto de Manta; es por esto que se considera a 6 INEC VII Censo de Población y VI de Vivienda - 2010 7 Instituto Nacional de Pesca; información verbal Página 10 Manta como la localidad que concentra entre el 70% y 80% del clúster atunero del país.<sup>18</sup> En Ecuador se considera como una actividad tradicional a la producción y exportación de atún; sin embargo, esta es una industria es nueva teniendo un

<sup>15</sup> (Crespo & Pico, 2016) "Estimación de la demanda de exportaciones del atún en conservas del Ecuador y estrategias para la industria"

<sup>16</sup> (Gómez, Villacrés, & Crespo, 2014) "Estimación de la función de la demanda de Exportaciones de Atún en conservas del Ecuador y su planeamiento estratégico"

<sup>17</sup> (Josupeit & Catarci, 2014) "The world tuna industry- analysis of import, prices, and of their combined impact on tuna catches and fishing capacity"

<sup>18</sup> (INEC, 2010) "Censo y Población de vivienda en Ecuador 2010"

poco más de 60 años en nuestro territorio creando un aporte significativo al ingreso de divisas, y puestos de trabajo a la creación de valor.

## 5. Plan de Posicionamiento del servicio de Consolidadoras Ecuatorianas de migas de atún con destino Brasil

El objetivo del Plan de Posicionamiento es mejorar el posicionamiento que tienen los servicios de las empresas Consolidadoras Ecuatorianas dedicadas a la distribución de Migas de Atún en el mercado Brasileño, por medio de la aplicación de Estrategias de Marketing que permitan comunicar de forma efectiva los servicios que estas ofrecen. Por lo tanto se plantean estrategias de acuerdo al Marketing Mix y la segmentación del mercado, las mismas que cuenta con acciones para implementarlas:

### 5.1. Marketing Mix

Es importante considerar los aspectos que corresponden al Marketing Mix, debido a que aportan claridad al momento de plantear las acciones que se han de emprender para alcanzar los objetivos planteados, por ende en cada uno de los puntos se ha detallado los factores relevantes que intervienen en el presente estudio.

#### 5.1.1. Producto

El producto es el Servicio de Consolidación de Carga que se ofrece desde Ecuador para transportar Migas de Atún. Para esto se ha de considerar tres aspectos relevantes: entrega de mercancías, transmisión de riesgos, distribución de gastos y los trámites de documentos aduaneros. Para su efecto se detalla cada uno en la tabla 19, datos que permitirán conocer las responsabilidades que tendría cada una de las partes con la Consolidadora.

**Tabla 1 Aspectos a considerar en el Servicio de Consolidación**

Aspecto	Descripción
Entrega de Mercancías	Se constituye como la principal e inicial obligación del vendedor. Se consideran los términos "E" y "D" de los Incoterms [normativas de CCI] cuando la entrega es directa y se debe realizar la acción con el comprador. Y para la entrega indirecta se considera los términos "F" y "C", cuya acción se efectúa con intermediarios [del comprador] o transportistas.
Transmisión de Riesgos	Esto es frente a los tiempos en que se realiza el siniestro frente a la fecha de depósito, es decir si es antes del tiempo acordado los riesgos los asume el vendedor y si es durante la fecha acordada los asume el comprador. Estos riesgos han de considerar punto geográfico [fábrica/muelle/medio de transporte] y momento cronológico [plazo de entrega] que se detallan en el contrato.
Distribución de Gastos	Generalmente es el vendedor quien asume los gastos para acondicionar la mercancía para su entrega, lo demás es por cuenta del comprador. No obstante existen casos muy claros como el transporte marítimo con permiso de compraventa a bordo, donde el vendedor asume los gastos de transporte [y seguro según sea el caso] hasta el destino final.
Trámites de Documentos Aduaneros	Los trámites para sacar la mercancía del país de origen son responsabilidad del vendedor, exceptuando el Incoterm EXW [en fábrica/ex works] donde el comprador [o transitario] es responsable de exportar la mercancía. Los demás casos de Incoterms "con despacho" estipulan que el vendedor debe asumir los trámites de exportación y en algunos casos importación en el país destino.

*Fuente: (Hidalgo & Cañar, 2014)*

### Reglas de Servicio de Consolidación [transporte]

De la misma forma es preciso exponer las reglas que se las empresas consolidadoras deben tener presentes para las modalidades de transporte de acuerdo a las normativas internacionales vigentes Incoterms 2010: EXW Polivalente, FCA Polivalente, Fas Marítimo, FOB Marítimo, CPT Polivalente, CIP Polivalente, CFR Marítimo, CIF Marítimo, DAT Polivalente, DAP Polivalente y DDP Polivalente. Esto de acuerdo a lo dispuesto por la Cámara de Comercio Internacional, Obligaciones, Costos y Riesgos, Publicación N° 715S de ICC [citado por (PRO ECUADOR, 2016)]

### Tipos de Transporte para Consolidación Internacional

Existen tres tipos de transporte que se emplea para carga internacional, los mismos que dependerán del tipo de contrato y destino de la mercancía [marítimo, aéreo y polivalente]. Es

preciso considerar el tipo de carga y su medio de transporte más recomendado para optimizar recursos, en un segundo plano se debe considerar el tiempo de vida del producto.

### Proceso de Consolidación

La consolidación permite que tantas empresas pequeñas o medianas puedan expandir sus negocios a un coste accesible de acuerdo a su presupuesto, es un recurso que permite al exportador optimizar tiempos y gastos y al importador lo beneficia debido a que la carga es llevada con los permisos comerciales dentro de los parámetros establecidos y llega en menor tiempo [frente a transportes de cuenta propia]. Permite que varios consignatarios lleguen a un mismo cliente al mismo tiempo, tal como se muestra a continuación.



**Figura 1 Proceso de Consolidación**

Fuente: (Zúñiga, 2015)

### 5.1.2. Precio

El precio es la segunda variable del Marketing Mix, en este caso por tratarse de un servicio el costo puede variar de acuerdo a múltiples factores que intervienen en el proceso como la cantidad de la carga [volumen] y tipo de embalaje, además de otros de carácter externo, para un mejor detalle se expone la tabla 2.

**Tabla 2 Aspectos a considerar para los precios**

Descripción	Tarifa Básica	Recargos	Descuentos
Concepto	Costo real por unidad transportada.	Valores adicionales sobre las tarifas básicas.	Rebajas porcentuales sobre tarifas básicas.
Factores para su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruta</li> <li>- Producto</li> <li>- Tipo de servicio</li> <li>- Valor de la carga</li> <li>- Relación peso-volumen</li> <li>- Tipo de embalaje</li> <li>- Tipo de carga</li> <li>- Manipulación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de la carga</li> <li>- Cargos portuarios</li> <li>- Factores de ajuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos por acuerdo</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Acuerdos especiales por producto</li> <li>- Carga unitarizada</li> </ul>
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifa por peso</li> <li>- Tarifa por volumen</li> <li>- Tarifa peso-volumen</li> <li>- Tarifa por Contenedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre peso</li> <li>- Sobre dimensión</li> <li>- Congestión portuaria</li> <li>- Manejo en puerto</li> <li>- Monetario</li> <li>- Combustible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rebaja diferida tiempo-volumen</li> <li>- Carga contenerizada</li> </ul>

Fuente: (Hidalgo & Cañar, 2014)

Otro aspecto a considerar son las modalidades que se ofrecen para los pagos [y sus formas] por el servicio, para esto se debe considerar los aspectos que han de facilitar esta acción tanto para las Consolidadoras como para sus clientes, por ello se detalla la tabla 3.

**Tabla 3 Modalidades y formas de pago**

Modalidad	Descripción	Formas
Pre Pagado	Se trata de pagar el flete o envío en el momento de firmar el contrato o del embarque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectivo</li> <li>- Transferencia</li> <li>- Tarjeta [débito/crédito]</li> <li>- Cheque</li> </ul>
Por Cobrar	Es cuando el flete o transporte de la carga es	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectivo</li> </ul>

[collect]	pagado por el comprador cuando se llega a puerto o destino final [con notificación previa del exportador]	-	Transferencia
-----------	---	---	---------------

Elaborado por: Lorena Arias

• **Comparación de precios**

Precios aproximados ofertados por las consolidadoras en el mercado embarcador de migas de atún hacia Brasil para contenedores reefer.

Estimación de precios generados por la aplicación de las estrategias de posicionamiento en el mercado embarcador de migas de atún hacia Brasil para contenedores reefer.

**Tabla 4 Precios aproximados ofertados en el mercado versus los estimados por aplicación de estrategias**

Ofertados

FCL:	UNIDAD	20 REEFER	40 REEFER
FLETE	1	\$ 1.500,00	\$ 1.800,00
THC	1	\$ 150,00	\$ 150,00

Costos Locales + IVA 12%:	UNIDAD	20 REEFER	40 REEFER
Porteo por CNTR:	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Manejo Local por HBL:	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Sello port. CNTR:	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Gastos Naviera por CNTR:	1	\$ 260,00	\$ 260,00

SUBTOTAL:	\$ 2.195,00	\$ 2.495,00
IVA:	\$ 65,40	\$ 65,40
<b>TOTAL INCLUIDO IVA:</b>	<b>\$ 2.260,40</b>	<b>\$ 2.560,40</b>

Estimados

FCL:	UNIDAD	20 REEFER	40 REEFER
FLETE	1	\$ 1.300,00	\$ 1.600,00
THC	1	\$ 150,00	\$ 150,00

Costos Locales + IVA 12%:	UNIDAD	20 REEFER	40 REEFER
Porteo por CNTR:	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Manejo Local por HBL:	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Sello port. CNTR:	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Gastos Naviera por CNTR:	1	\$ 260,00	\$ 260,00
Inspección de unidades	1	\$ 20,00	\$ 20,00

SUBTOTAL:	\$ 2.015,00	\$ 2.315,00
IVA:	\$ 67,80	\$ 67,80
<b>TOTAL INCLUIDO IVA:</b>	<b>\$ 2.082,80</b>	<b>\$ 2.382,80</b>

Elaborado por: Lorena Arias

En la comparación de precios se observa la diferencia entre los precios aproximados que existen en el mercado actual y los precios estimados generados por la aplicación de las estrategias, mostrando un resultado que favorece al exportador disminuyendo el costo por flete de exportación con un porcentaje de 7.86% para unidades de 20RF y un porcentaje de 6.94% para unidades de 40RF, considerando los mismos servicios que ofrecen otras consolidadoras más el servicio adicional de la inspección de las unidades vacías.

**5.1.3. Plaza**

La plaza, es el tercer punto del Marketing Mix y se trata de establecer el lugar donde se ha de implementar las estrategias. Tal como se ha desarrollado en otros apartados, el presente estudio se dirige al mercado Brasileño. El mismo que es el principal importador de atún cuyo origen es Ecuador, como se detalla en Pro Ecuador<sup>19</sup>, que muestra los principales proveedores de atún en este mercado y siendo el tercero Perú, el segundo Tailandia y el Primero Ecuador con una cifra de 25.645.176 ton para el 2012, cuyo incremento anual es entre el 10 y 18% hasta el año 2015.

El consumo per cápita de atún en Brasil es de 9 kg /persona /año, lo que se aproxima mucho a la media recomendada de 12 kg de acuerdo a la OMS. No obstante a nivel interno en este país es

<sup>19</sup> (PRO ECUADOR, 2015) "Oportunidades para el Atún y su industria al mercado Brasileiro "(P.11)

la zona norte la que mayor demanda presenta del producto, lo que muestra que es uno de los alimentos básicos.<sup>20</sup>

La oportunidad de expandir los servicios de las Consolidadoras es que tanto en la zona centro-oeste y sur de Brasil este consumo se da en menor proporción, por lo que se podría llegar a acaparar estos segmentos de mercado. Al generar un mayor alcance del producto, se genera un liderato en cuanto al origen del producto y al servicio de la Consolidadora.

#### **5.1.4. Promoción**

En este punto se determina las formas de promoción que han de resultar factibles [para las consolidadoras] y atractivas [para el mercado destino]. Estas formas son los medios que se han de emplear y la promesa de venta que se ha de emplear y comunicar para conseguir los objetivos planteados. En el presente estudio debido a la distancia se propone que la promoción más factible es por medio del Marketing Digital, el mismo que se basa en el uso de internet y plataformas de interacción masiva. Se determina de forma específica el uso de redes sociales y portal web, debido a que con la acogida que tiene en la vida actual, es un medio ideal para llegar a más personas, especialmente a quienes consumen este tipo de productos y quienes los comercializan.

Lo que se provocaría es generar mayor demanda y de esta forma ofrecer los servicios de Consolidadora a empresas importadoras para satisfacer los requerimientos. Además en el país de origen se crearía mayor presencia, por medio de esto es posible que mayor número de proveedores conozcan de los servicios que las Consolidadoras ofrecen y sus ventajas o beneficios.

Otra forma de promoción es la de medios impresos, los mismos que pueden ser volantes y afiches. Estos podrían ser distribuidos en lugares estratégicos en el lugar de destino, sea en puertos u oficinas de llegada del producto. Y en el país de origen en las oficinas o lugar de establecimiento de las Consolidadoras.

#### **5.1.5. Segmentación de Mercado**

Con base a lo expuesto en los puntos del Marketing Mix es preciso establecer una segmentación que permita determinar de forma clara a quiénes debe dirigirse las acciones del Plan de Posicionamiento.

**Tabla 5 Segmentación de Mercado**

SEGMENTACIÓN	
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Región	América del Sur
País Destino	Brasil
País Origen	Ecuador
Sector Productivo	Servicios
Actividad	Transporte Internacional
Tipo de Empresa	Consolidadoras
Tipo de Carga	Migas de Atún
Mercado Meta	Exportadores Ecuatorianos e Importadores Brasileños
Tipo de Promoción	Digital e Impresa
Oportunidad Detectada	Consumo bajo de atún en regiones centro-oeste y sur de Brasil. Ecuador su principal proveedor.

*Elaborado por: Lorena Arias*

#### **5.2. Acciones para Estrategias**

Con los puntos anteriores establecidos, se plantea el conjunto de acciones que se seguirán para ejecutar las estrategias de posicionamiento, para ello se debe plantear los siguientes puntos:

<sup>20</sup> (PRO ECUADOR, 2015) "Oportunidades para el Atún y su industria al mercado Brasileño"

- *Atributo:* Experiencia en el medio, conocimiento de rutas y procedimientos aduaneros, establecidos en país de origen de la carga, costes justos y diferentes modalidades y formas de pago.
- *Competidores:* Son nuevos en la actividad, demandan de más tiempo para trámites y por ende se retrasaría las entregas.
- *Ventaja Competitiva:* Empresas confiables, contactos seguros en el medio, experiencia comprobable, trabajo eficiente.
- *Comunicación:* Semiformal, dirigido a importadores de Brasil y exportadores de Ecuador de Migas de Atún.

Con los puntos clave establecidos se plantea que la estrategia para lograr un mejor posicionamiento de Consolidadoras Ecuatorianas dedicadas al transporte de Migas de Atún con destino Brasil, es lograr presencia en medios digitales [redes sociales y página web] que permitan abarcar mayor cantidad de posibles clientes potenciales [para convenios internacionales], tanto a nivel de Ecuador y Brasil.

**Tabla 6 Estrategias para posicionamiento**

ACCI ONE S	DESCRIPCIÓN
Socialización de Costes	Es primordial que un ejecutivo de la empresa Consolidadora analice de primera fuente el mercado destino, por ello es preciso acudir a Brasil y realizar una socialización de costes, si bien es cierto la empresa ya cuenta con información, es preciso actualizarla. De forma posterior, se debe hacer reuniones periódicas con los compradores de migas de atún en Brasil para ofrecer el servicio y sus beneficios. En la misma medida, se debe realizar reuniones con exportadores del producto en Ecuador. Las estrategias de los precios ofertados al cliente son basadas en las relaciones comerciales que se genere con la naviera. Se propone empezar con un volumen de 5 contenedores semanales.
Servicios Adicionales	Negociar con la naviera el beneficio de las horas libres de conexión para las unidades refrigeradas, acordando el envío de 5 contenedores reefer semanales por el beneficio de contar con 120 horas libres de conexión en puerto, en caso de que el envío sea de 3 contenedores semanales, se negociarán 96 horas y si son 2 contenedores semanales, se negociarán 72 horas, considerando que las horas libres estándar que aplican las navieras son 48 horas, con este beneficio se logra atraer la atención de los exportadores, ya que se obtienen hasta 72 horas adicionales libres de conexión al tiempo estándar, así los costos portuarios no serían elevados para el exportador en caso de que la nave sufra un atraso en el zarpe.
Arquitectura de la Imagen	Es preciso trabajar en la formalidad de la imagen de la Consolidadora, la imagen de la empresa y su personal son la clave para crear un mejor posicionamiento. Por ello se debe hacer una encuesta a los clientes y personal de la empresa, sobre lo que más recuerda de la empresa y de qué forma esto incide en que prefiera sus servicios. En base a esto trabajar en una mejora de la imagen proyectada, sea en rediseño de logo, implementación de uniformes o colores corporativos.
Seguridad	Conforme a la seguridad que usualmente se aplica en las consolidadoras, se podrá implementar las siguientes estrategias: Inspeccionar contenedores vacíos, asegurando que la unidad se encuentre libre de contaminación y en buen estado para que el exportador pueda ingresar su carga en un contenedor que no afecte la calidad del producto a exportar. Documentar el reporte de la inspección realizada para la seguridad de la consolidadora, el proveedor de calidad emitirá el respectivo reporte de la inspección realizada al contenedor vacío en el depósito aduanero, este reporte evidenciará que la unidad fue entregada al transportista, libre de contaminación. En caso de que el comprador en Brasil decida con que proveedor de transporte embarcar, se transmitirá estas medidas de seguridad locales, a la agencia internacional de carga aliada en Brasil para que sume a los servicios ofrecidos.

Gestión del Recurso Humano	Se debe realizar capacitaciones al personal de la empresa Consolidadora sobre temas de exportación en Ecuador, importación en Brasil, manejo de conflictos, gestión del tiempo, servicio al cliente, técnicas de persuasión y manejo de idioma del país de destino. Se podría empezar con capacitaciones cortas de 5 horas a la semana para cada área que tenga afinidad con las temáticas, estas horas podrían distribuirse en una diaria por 5 días o 5 horas en un día no laboral. Lo ideal serían 20 horas al mes o como periodo máximo durante 3 meses y luego ejecutar acciones para evaluar los conocimientos adquiridos.
Alianzas y negociaciones	Además de socializar costes es preciso que los ejecutivos de venta o servicio al cliente emprendan acciones como contacto vía telefónico o correo electrónico para agendar reuniones con las empresas que embarcan en Ecuador y con las que compran en Brasil. Establecida la reunión se debe acudir con un plan de alianzas colaborativas donde se destaquen los beneficios que se ofrecen por la preferencia al servicio que se ofrece, tratar de que en una segunda reunión que concreten los acuerdos y de esta forma acapara más mercado o tener mayor presencia.
Campañas de Promoción	Para las campañas de promoción del servicio, se planteará un plan de medios, el mismo que detallará la frecuencia de los tipos de publicidad y posterior un cuadro de costes a considerar. Se hará uso de publicidad impresa y digital, publicidad que será distribuida en los sitios donde se realicen las negociaciones en ambos países. En ambos mecanismos se empleará un lenguaje claro y persuasivo que permita captar la atención de los compradores o vendedores. Lo más importante a destacar en ambos medios es la información del contacto de la Consolidadora y la experiencia en el medio, enfocándose a sus atributos como optimización de tiempos, seguridad en transporte, servicio personalizado y agilidad en trámites aduaneros. También se debe resaltar la experiencia de la empresa, lo que generaría confianza y seguridad en los clientes existentes y nuevos.
Evaluación	Para las acciones de evaluación se plantea una matriz de posicionamiento donde luego de realizar un análisis del mercado posterior a la implementación de las acciones se debe llenar con los datos obtenidos. Para su efecto se plantea la tabla 29.

Elaborado por: Lorena Arias

### 5.2.1. Plan de Medios

Para fijar un plan de medios estimado se ha considerado los tipos de marketing a emplear con su frecuencia estimada, para su efecto se expone la tabla 7.

**Tabla 7 Plan de Medios**

Tipo de Marketing	Clase	Detalle	Frecuencia
Tradicional	Medios Impresos	Volantes	Semestral
		Afiches	Anual
Digital	Plataformas Digitales	Portal Web	Anual / mensual
		Redes Sociales	Semanal

Fuente: Autor

### 5.2.2. Costos a Considerar

Dentro de los costos a considerar para ejecutar las estrategias de posicionamiento para las Consolidadoras que embarcan Migas de Atún con destino Brasil se presentan los que se detallan en la tabla 8 con valores aproximados.

**Tabla 8 Costos Plan de Medios**

Detalle	Frecuencia	Cantidad	Costo Aproximado
Volantes	Semestral	1000 u [21x10cm] [75g]	\$150
Afiches	Anual	500 u [42x30 cm] [A3]	\$625
Portal Web	Anual / mensual	creación/mantenimiento	\$400
Redes Sociales	Semanal	3 publicaciones	\$ 50

Fuente: (Print Planet Imprenta Digital, 2016) (PWE, 2017) (Social Medias Strategies, 2014)

## CONCLUSIONES

- Los objetivos planteados permitieron obtener un análisis situacional acorde al tema y por ende se logró proponer una solución factible desde al ámbito comercial y de posicionamiento.

- La metodología empleada permitió que las técnicas de recolección de la información sean oportunas y de gran aporte para el estudio.
- Las empresas Consolidadoras cuentan con una alta competitividad y la posible falta de personal calificado, lo que impide incrementar su cartera de clientes.
- Aunque los procesos se realizan de la manera más adecuada y óptima posible, se presenta un déficit de alianzas que permitan un mayor número de proveedores nacionales y agencias internacionales que prefieran el servicio de manera recurrente.
- Existe oportunidad de expansión del servicio mediante la oferta y comunicación adecuada y eficiente por medios de interacción masiva, que permitirán captar mayor número de clientes y mediante esto fortalecer alianzas o crear nuevos convenios.
- La competitividad no se basa en la cantidad de empresas que ofrecen el servicio sino en la calidad que se ofrece a los clientes.
- La factibilidad del proyecto radica en que el mercado de las migas de atún es poco estudiado, por lo que las consolidadoras tienen una oportunidad de mejorar el servicio y fidelizar clientes en Brasil con la finalidad de generar alianzas que beneficien la rentabilidad de ambas partes.
- Existe oportunidad de expansión del servicio mediante la oferta y comunicación adecuada y eficiente por medios de interacción masiva, que permitirán captar mayor número de clientes y mediante esto fortalecer alianzas o crear nuevos convenios, lo que convierte al proyecto en sustentable.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Carpintero, L. (2014). *UF1783 - Plan e informes de marketing internacional*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Carrascal, F., & Zamora, N. (2016). *Análisis del sistema ECUAPASS en el periodo 2013-2014 y su incidencia económica operativa con las consolidadoras*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Crespo, C., & Pico, A. (2016). *Estimación de la demanda de exportaciones del atún en conservas del Ecuador y estrategias para la industria*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Espinoza, R. (16 de Enero de 2015). *Estrategias de Marketing*. Obtenido de <http://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Gómez, A. M., Villacrés, K. R., & Crespo, C. P. (2014). *Estimación de la función de la demanda de Exportaciones de Atún en conservas del Ecuador y su planeamiento estratégico*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Haneine, R. (24 de junio de 2014). *MANUAL PARA CREAR TU ESTRATEGIA DE VENTA*. Obtenido de Portal Web de la Revista Expansión [CNN México]: <http://expansion.mx/especiales/2014/06/17/aprende-a-hacer-tu-estrategia-de-ventas>
- Hidalgo, F., & Cañar, M. (octubre de 2014). *Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa que actúe como agente consolidador y desconsolidador de carga marítima y aérea internacional (International Freigh Forwarder) ante la Aduana*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7262/1/UPS-QT06109.pdf>
- INEC. (2010). *Censo y Población de vivienda en Ecuador 2010*. Ecuador: INEC VIII.
- Josupeit, H., & Catarci, C. (2014). *The world tuna industry- analysis of import, prices, and of their combined impact on tuna catches and fishing capacity*. Datos del Banco Central del Ecuador: (FAO), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Lerma, A., & Márquez, E. (2012). *Comercio y marketing internacional - Cuarta Edición [versión digital]*. Cengage Learning Editores.

- Madurga, J. (27 de Noviembre de 2015). *Estrategias de ventas*. Obtenido de Estrategias de ventas: ¿Cómo superar a tu competencia?: <https://es.semrush.com/blog/estrategia-ventas-superar-competencia/>
- Mira, J., & Soler, D. (2015). *Manual del transporte de mercancías*. MARGE BOOKS.
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Editorial Dunken.
- Print Planet Imprenta Digital. (2016). *Volantes*. Obtenido de Print Planet Imprenta Digital: <http://www.imprentadigital.com.ec/index.php/volantes>
- PRO ECUADOR. (noviembre de 2015). *Guía Logística Internacional*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Guia-Logistica-Internacional-2015.compressed.pdf>
- PRO ECUADOR. (noviembre de 2015). *Oportunidades para el Atún y su industria al mercado Brasileiro*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Presentacion-opportunidad-del-atun-y-pescado-en-el-mercado-brasilero.pdf>
- PRO ECUADOR. (febrero de 2015). *Perfil de Atún en Brasil - Parete uni: Información del Mercado*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC\\_PPM2013\\_AT%C3%9AN\\_BRASIL\\_1.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_AT%C3%9AN_BRASIL_1.pdf)
- PRO ECUADOR. (2016). *Incoterms*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- Proecuador. (2015). *GUÍA COMERCIAL DE BRASIL*. Recuperado el 7 de 1 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/Gu%C3%ADa-Comercial-Brasil-2013.pdf>
- PWE. (2017). *Precios Páginas Web*. Obtenido de Páginas Web Ecuador: <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>
- Rivera, J., & Garcillán, M. d. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones - 3era Edición*. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Sarmiento, J. (2015). *Marketing de relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid España: Dykinson S.L.
- Social Medias Strategies. (2014). *Costo d el Comunnity Manager*. Obtenido de Social Medias Strategies: <http://www.socialmediacm.com/cuanto-cobra-un-community-manager/>
- Soler, D. (2016). *Carretilla frontal contrapesada.: Normas de uso y seguridad*. MARGE BOOKS.
- Thompson, I. (diciembre de 2012). *¿Qué es Marketing?* Obtenido de Marketing Intensivo: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/que-es-marketing.html>
- Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. ESIC Editorial.
- Zúñiga, N. (25 de octubre de 2015). *Consolidadora de carga internacional*. Obtenido de Comunidad Virtual "Todo Comercio Exterior": <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/consolidadora-de-carga-internacional>