

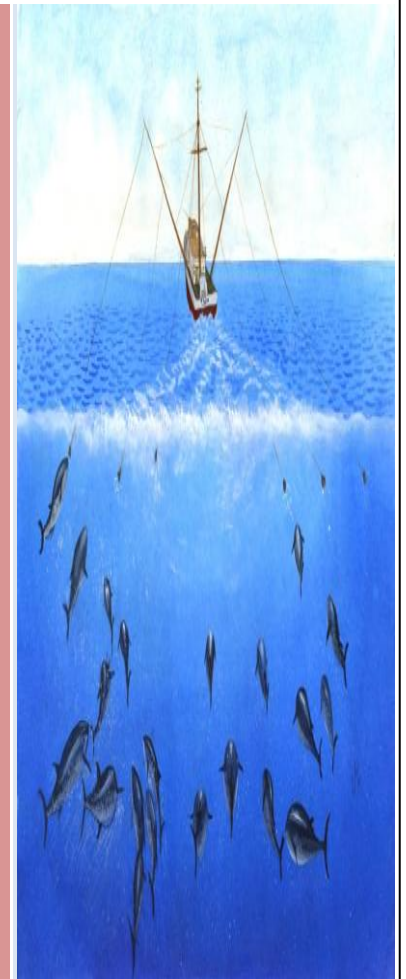
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

# INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS:

EL CASO SEATECH INTERNATIONAL INC.

Ana Lucia Badrán Calle

Yuri Natalia Duque Duque



2012



CARTAGENA DE INDIAS, 24 DE ABRIL DE 2012

**INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS:  
EL CASO SEATECH INTERNATIONAL INC.**

**ANA LUCÍA BADRÁN CALLE  
YURI NATALIA DUQUE DUQUE**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**Cartagena de Indias. D. T. y C.**

**2012**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS:  
EL CASO SEATECH INTERNATIONAL INC.**

**ANA LUCÍA BADRÁN CALLE  
YURI NATALIA DUQUE DUQUE**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales**

**PROFESOR ASOCIADO  
Luis Alfredo Novoa Buitrago  
Docente de la Facultad de Economía y Negocios**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
Cartagena de Indias. D. T. y C.**

**2012**

Cartagena, Abril 25 de 2012

Sr. Jorge del Río

Director de Programa de Finanzas y Negocios Internacionales

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad

Por medio de la presente hacemos entrega del trabajo de grado titulado:  
“INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS: CASO SEATECH  
INTERNATIONAL INC.”, para su evaluación.

Atentamente,

---

Ana Lucía Badrán Calle

---

Yuri Natalia Duque Duque

Cartagena, Abril 25 de 2012

Sr. Jorge del Río

Director de Programa de Finanzas y Negocios Internacionales

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad

Por medio de la presente le comunico que he asesorado a las estudiantes Yuri Natalia Duque Duque y Ana Lucía Badrán Calle en su trabajo de grado titulado: "INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS: CASO SEATECH INTERNATIONAL INC.", el cual entrego para su evaluación.

Atentamente,

---

Luis Alfredo Novoa Buitrago

## DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo principalmente a Dios por habernos permitido culminar esta importante etapa de nuestra vida.*

*A nuestros padres, hermanos y demás familiares por su compañía y apoyo constante en el alcance de los objetivos que nos hemos propuesto.*

*“Estudiante: nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.*

Albert Einstein.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos a Dios por darnos la fortaleza y sabiduría suficientes para la terminación de nuestro trabajo de grado.*

*A nuestros padres, por sus consejos, sus valores, su amor y motivación decidida durante nuestro proceso de formación.*

*A nuestra familia por los ejemplos de perseverancia y constancia que nos han infundado siempre.*

*A nuestro asesor, por su paciencia, apoyo, dirección y entrega.*

*A la Universidad y profesores asociados por su tiempo compartido e impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.*

*Por último, agradecemos a todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio, compartieron conocimientos y experiencias que ayudaron a convertir este sueño en realidad.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>0. PROPUESTA.....</b>	<b>2</b>
0.1. DISEÑO DEL TRABAJO.....	2
0.1.1. <i>Identificación del problema</i> .....	2
0.1.2. <i>Objetivos</i> .....	4
0.1.3. <i>Justificación</i> .....	5
0.1.4. <i>Antecedentes de investigación</i> .....	7
0.1.5. <i>Metodología de trabajo</i> .....	9
0.2. LOGROS ESPERADOS .....	11
0.3. PLAN DE TRABAJO.....	13
<b>1. ¿QUÉ SE DICE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN? .....</b>	<b>15</b>
1.1. EL MARKETING, UNA HERRAMIENTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	27
1.2. IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	40
1.3. FORMAS DE NEGOCIAR EN EL COMERCIO INTERNACIONAL .....	42
1.4. NORMAS LEGALES SANITARIAS EN EL MERCADO ATUNERO .....	50
<b>2. SECTOR ATUNERO EN COLOMBIA Y EL MUNDO .....</b>	<b>59</b>
2.1. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL EN EL MERCADO ATUNERO.....	64
<b>3. CASO SEATECH INTERNATIONAL INC.....</b>	<b>78</b>
3.1. EL MEJOR ATÚN DEL MUNDO, PARA EL MUNDO .....	78
3.2. HISTORIA DE LOS ATUNES VAN CAMP'S DE SEATECH INTERNATIONAL INC.....	81
3.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS VAN CAMP'S.....	86
3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	94
3.5. PRESENCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES .....	98



<b>4. COMPARACIÓN ENTRE MODELOS TEÓRICOS Y ESTRATEGIAS APLICADAS POR SEATECH INTERNATIONAL INC.....</b>	<b>104</b>
4.1. MARKETING APLICADO POR SEATECH.....	110
4.2. CADENA LOGÍSTICA DE SEATECH INTERNATIONAL INC.....	123
4.3. NORMAS SANITARIAS QUE CUMPLE SEATECH PARA OPERAR EN EL MERCADO ATUNERO .....	126
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>135</b>
<b>6. REFERENCIAS .....</b>	<b>138</b>

## LISTAS ESPECIALES

### TABLAS

<i>TABLA 1: ETAPAS Y TIEMPO DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO .....</i>	<i>13</i>
<i>TABLA 2: LAS CUATRO P Y CUATRO C.....</i>	<i>37</i>
<i>TABLA 3: INDICE DE EFICIENCIA OPERATIVA.....</i>	<i>62</i>
<i>TABLA 4: EMPRESAS SEGMENTADAS SEGÚN SU ACTIVIDAD PESQUERA.....</i>	<i>76</i>
<i>TABLA 5: CUADRO COMPARATIVO DE LOS VALORES NUTRICIONALES DEL ATÚN Y OTRAS CARNES... </i>	<i>92</i>
<i>TABLA 6: FIDELIDAD A LAS MARCAS PARTICIPANTES EN EL MERCADO COLOMBIANO.....</i>	<i>97</i>
<i>TABLA 7: COMERCIALIZACIÓN DEL ATÚN EN EL MUNDO .....</i>	<i>98</i>
<i>TABLA 8: COMPOSICIÓN DEL LÍQUIDO DE COBERTURA.....</i>	<i>132</i>
<i>TABLA 9: ADITIVOS E INGREDIENTES .....</i>	<i>133</i>

### ILUSTRACIONES

<i>ILUSTRACIÓN 1: MEZCLA DE MARKETING.....</i>	<i>34</i>
<i>ILUSTRACIÓN 2: ECUACIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS EN LA LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN .....</i>	<i>40</i>
<i>ILUSTRACIÓN 3: CADENA LOGÍSTICA .....</i>	<i>41</i>
<i>ILUSTRACIÓN 4: PROMEDIO NACIONAL DE LAS EXPORTACIONES Y PRINCIPALES DESTINOS .....</i>	<i>60</i>
<i>ILUSTRACIÓN 5: PROMEDIO NACIONAL DE LAS IMPORTACIONES Y PRINCIPALES PROVEEDORES .....</i>	<i>77</i>
<i>ILUSTRACIÓN 6: CANALES DE DISTRIBUCIÓN COLOMBINA S.A.....</i>	<i>95</i>
<i>ILUSTRACIÓN 7: PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR FABRICANTES COLOMBIA (TONELADAS) .....</i>	<i>96</i>

## RESUMEN

En este trabajo de grado se encuentran los detalles sobre la internacionalización de una de las empresas colombianas más exitosas en el mercado atunero, SEATECH INTERNATIONAL INC., las estrategias empleadas para penetrar en mercados tan exigentes como el europeo y su éxito en Colombia y Latinoamérica con sus lomos Van Camp's.

Para encontrar cada una de las fortalezas e iniciativas de la empresa al internacionalizarse se tuvo en cuenta teorías sobre la internacionalización planteadas por diferentes autores, así como conceptos de marketing, logística, negociación y algunas normas legales sanitarias que se deben cumplir para operar en este sector.

Además, se realizó un contraste entre el sector atunero colombiano y el mundo, con el fin de determinar cuáles de las teorías y conceptos de internacionalización, se ajustaban plenamente al caso de Seatech International Inc. De esta manera, el desempeño de esta compañía en su proceso de internacionalización puede ser un excelente ejemplo para aquellas empresas que enfoquen su marco estratégico a los mercados foráneos.

**Palabras Claves:** Internacionalización, Marketing, Logística, estrategias y negociación.

## **SUMMARY**

In this paper we show the details of the internationalization of one of Colombia's most successful companies in the tuna market, SEATECH INTERNATIONAL INC., the strategies used for penetrating demanding markets such as Europe and its success in Colombia and Latin America with their Van Camp's tuna loins.

To find each of the strengths and initiatives of Seatech to take into internationalization process we also had in mind internationalization theories raised by different authors and concepts of marketing, logistics, trading and certain health laws that must be applied to operate in this sector.

We also performed a contrast between the Colombian tuna industry and the tuna world industry, in order to determinate which of the theories and concepts of internationalization, fully fit with Seatech's internationalization process. In this way, the performance of this company in its internationalization process can be an excellent example for companies that attempt to focus their strategic framework to foreign markets.

**Key Words:** Internationalization, Marketing, Logistic, strategies y negotiation.

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización abre nuevas oportunidades de expansión a las empresas en el exterior; en la actualidad han aumentado las posibilidades de diversificación en otros mercados debido a la disminución de barreras comerciales, facilidad en la comunicación y bajos costos en el transporte internacional.

Al decidir una empresa internacionalizarse, aumenta de inmediato su capacidad de dirección, puesto que la rivalidad entre sus competidores se va a presentar en cualquier mercado donde desee operar. Lo anterior implica que la empresa se tenga que enfrentar a riesgos políticos, económicos y financieros que están siendo cada vez más altos.

Debido a la complejidad de incursionar en mercados extranjeros, muchas empresas fracasan en su intento de ser partícipes de la gran red comercial internacional, la cual pretende brindar ciertos beneficios en la comercialización de un producto y/o servicio. Es por ello, que en el presente documento, se mencionan algunas de las teorías de internacionalización, conceptos de marketing, logística, y negociación relevantes que las compañías no deben pasar por alto para evitar ser consumidas por sus competidores.

El exitoso caso de la atunera colombiana Seatech, deja como evidencia que aunque existen riesgos, se pueden obtener grandes ventajas competitivas en mercados geográficos diferentes.

## 0. PROPUESTA

### 0.1. DISEÑO DEL TRABAJO

#### *0.1.1. Identificación del problema*

La industria atunera en Colombia aporta anualmente un promedio de 56.581 toneladas que representan el 37% del total nacional<sup>1</sup>, incluyendo la pesca marítima y continental, así como acuicultura, por lo cual es considerado como el principal escalón de la producción pesquera colombiana.

En este mercado encontramos a Seatech International Inc., compañía que integra en sus operaciones todo el proceso de producción del atún, desde la pesca hasta el empaque final bajo estándares de alta calidad; y la cual decidió explorar mercados extranjeros con marcas bien posicionadas y alianzas estratégicas en América Latina y Europa.

Una característica de la cadena productiva del atún en Colombia es su vinculación permanente con mercados internacionales, desde el inicio de la cadena hasta finalizarla. Lo anterior se debe a la alta migración y característica transzonal de las

---

<sup>1</sup> La información fue suministrada por un documento encontrado en la Web: Pesca-atún."Generalidades de la cadena productiva",[en línea].Disponible en la Web:

<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/pesca.pdf>

especies, lo que conlleva a que la mayoría de las faenas se realicen en aguas internacionales. Adicionalmente, la demanda colombiana no alcanza a consumir la totalidad del producto transformado, por lo que las empresas se orientan hacia mercados extranjeros. Esto lleva a pensar en las estrategias que utilizó Seatech International para posicionar una marca en el mercado interno que captara la atención de los consumidores y permitiera aumentar el consumo, así como en los riesgos asumidos al ofrecer en mercados foráneos un gran portafolio de productos.

Toda empresa debe entender que la internacionalización implica innovación en los procesos; desde cambios en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing, hasta en las condiciones de producción. Todo con el fin de responder a las condiciones que impone el mercado objetivo ante las posibilidades siempre limitadas de actuar en escenarios inciertos.

Muchas empresas colombianas han tenido claridad acerca de las ventajas que se pueden obtener con la internacionalización. Han acertado en la selección de los mercados, en la formulación y aplicación de estrategias y en el tipo de organización con la que deben abrirse a nuevas oportunidades. Seatech International Inc., empresa de la cual no hay registro de su experiencia en campos internacionales y que se pretende resaltar en este estudio, sería un ejemplo para muchas compañías del mismo sector y otros que desean tomar el riesgo de conocer nuevos horizontes.

### **0.1.2. Objetivos**

General:

- Identificar y analizar detalladamente las etapas del proceso de internacionalización de Seatech International Inc., las razones que impulsaron su expansión y las estrategias que se implementaron para lograrlo.

Específicos:

- Analizar la aplicación de conceptos de marketing internacional en el proceso de internacionalización de Seatech.
- Identificar los diferentes procesos logísticos que fueron necesarios para que Seatech International Inc. lograra su expansión y posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- Describir las estrategias de negociación en los diferentes mercados en los que opera Seatech International Inc.
- Evaluar el cumplimiento de normas sanitarias en los mercados de exportación.



### **0.1.3. Justificación**

Ante las nuevas tendencias del entorno económico cambiante y competitivo, es indispensable para las empresas replantear los conceptos y estrategias aplicadas en una economía cerrada, de manera que puedan emprender procesos de internacionalización que se hacen necesarios para enfrentar los recientes fenómenos de globalización e interdependencia de mercados.

Las compañías deberán ser precavidas al momento de internacionalizarse, pues aunque no sea desconocido que ésta es una de las mejores alternativas para crecer, existen riesgos que se deben tomar cuando se va en busca de ventajas competitivas que permitan superar la competencia. Además es un proceso costoso, arduo y complejo que implica un análisis interno y externo de la organización.

Conocer los motivos de internacionalización de una de las empresas más exitosas en el mercado atunero y el proceso por el cual ha atravesado para lograr su posicionamiento nacional e internacional resulta de gran importancia para esta investigación, pues no se limitó a ganar dinero en el interior de la nación sino que pensó en acceder a mercados extranjeros para rivalizar con aquellas empresas del mismo sector.

El caso de Seatech International Inc., será un gran aporte para la Universidad Tecnológica de Bolívar, ya que su trayectoria a lo largo de los años, resultaría una

manera clara de mostrar cada paso por el que una empresa deberá atravesar, si el objetivo es ocupar un lugar significativo dentro de la lista de empresas que presentan mejor desempeño a nivel nacional e internacional. Además, se demostrará que aplicando los conceptos aprendidos en cada una de las asignaturas cursadas en la carrera, los estudiantes estarán capacitados para crear una serie de estrategias que vayan en busca de oportunidades y ventajas competitivas que faciliten el desarrollo de cualquier compañía.

Basta destacar que Seatech International Inc., no sólo es una empresa que se dedica al procesamiento de Atún, sino también, a la fabricación de envases de hojalata de la más alta calidad. Ello, es una de las razones por las cuales se ha escogido dicha empresa para la presente investigación, pues éste será un ejemplo más que el país puede resaltar de lo que muchas compañías nacionales actualmente tienen que hacer, para salir triunfantes del mercado tan complejo y amenazante en el que se encuentran cantidades de pequeñas y medianas empresas. Además, la empresa atunera es el reflejo de que el país presenta indicios de clúster, el cual tiene como objetivo maximizar la competitividad y el éxito empresarial aprovechando las oportunidades en las redes y cadena de valor de los productos. Según Michael Porter, “el éxito empresarial no sólo depende de los esfuerzos propios, de las condiciones macro o de las leyes del mercado, sino también de la calidad del entorno donde se desarrolle”.

Seatech International Inc., es una empresa que se preocupó por crear toda su cadena de abastecimiento, ya que además de dedicarse al procesamiento del Atún, también se enfoca hacia cada uno de los elementos necesarios para que el insumo principal pueda ser distribuido hacia los consumidores finales. Tales elementos como, el envase, enlatado, la etiqueta y embalaje; de tal forma que pueda representar un ahorro para la compañía en términos financieros, y flexibilidad para sus clientes, en cuanto a la presentación y diseño del producto. Es así, como se justifica la importancia del estudio de ésta atunera para las empresas nacientes en el país, puesto que representará un incentivo ante las compañías que logren imitar las estrategias que en la investigación sean destacadas, todo ello con el fin de que puedan ser útiles en la estructura organizacional de cada una de las empresas que decidan aplicarlas.

#### ***0.1.4. Antecedentes de investigación***

Ante el afán de las empresas por participar de los cambios económicos que trae consigo el nuevo orden mundial, muchos autores se han interesado por estudiar en detalle el comportamiento de las empresas al internacionalizarse, las estrategias aplicadas durante el proceso y los riesgos que se deben tomar frente a la apertura de nuevos horizontes. Entre dichos estudios se mencionan el de Cruz Camacho, María Angélica titulado “COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS EN SUS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN”, en el cual se analizan las diversas teorías

de internacionalización basadas en la experiencia de cuatro empresas colombianas exitosas en cada uno de sus sectores como lo son: Leonisa, Quala, Bico y Pintuco.

Como se ha mencionado anteriormente los procesos de internacionalización requieren de esfuerzos y análisis riguroso del entorno con el fin de evitar fracasos irremediables que impidan el buen desempeño de la compañía en mercados extranjeros. Por ello, Álvaro Cuervo Cazorra del Carlson School of Management – University of Minnesota realizó el estudio “DIFICULTADES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA”.

También existen estudios realizados por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar que se han interesado en conocer los procesos de internacionalización de empresas colombianas; es el caso de Circe R. Álvarez Mendoza y Juan Sebastián Díaz Dolugar con su trabajo de grado titulado “ÉXITO COLOMBIANO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL: CONFECCIONES LEONISA S.A”, en el cual se destaca el desempeño de dicha empresa para alcanzar el éxito a nivel internacional en el mundo de la ropa interior femenina.

Debido a que la presente investigación es sobre una empresa del mercado atunero, se hace necesario conocer el comportamiento del mismo en Colombia y a nivel internacional. De hecho, son varios los estudios realizados sobre el tema destacando el de Carlos Federico Espinal G., Héctor J. Martínez Covaleta y Fredy A. González Rodríguez en Marzo de 2005 titulado “LA CADENA DEL ATÚN EN COLOMBIA”; una

investigación del Departamento Nacional de Planeación sobre la pesca del atún y a nivel internacional el estudio de Ramón Núñez Gamallo del instituto Universitario de Estudios Marítimos sobre “LAS EMPRESAS CONSERVERAS Y EL MERCADO MUNDIAL DEL ATÚN”.

#### ***0.1.5. Metodología de trabajo***

El método de recolección de datos para esta investigación, se basará en fuentes primarias y secundarias; siendo las primeras derivadas de un grupo de personal interno, que estará dedicado especialmente en cada área a la que se enfatizará dicho estudio. Los colaboradores serán personas del área de comercio exterior, zona franca, plantas, logística, y otros que servirán como apoyo a la información que se logre capturar de la empresa Seatech International Inc.

Para las fuentes secundarias, será necesario recurrir a las base de datos bibliográficas que se encuentra en la biblioteca de la compañía, lugar en el cual se puede hallar información detallada únicamente acerca de la empresa en cuestión, y de su trayectoria a lo largo de su estructuración. Algunos de los artículos que se encuentran allí son los siguientes, “Operaciones en mercados de la Unión Europea”, investigación realizada por Diego Canelo, Gerente de Seatech International Inc. y Departamento de Comercio Exterior; “Atún Van Camp’s (Colombia- Ecuador)” y otros. Además, será de gran ayuda,

la información suministrada por las páginas web de cada una de las compañías que en la investigación intervienen, como lo son, Atún Van Camp's, Inepaca, y Seatech International Inc.

Otra fuente de información será la página Web de LEGISCOMEX, en la cual se puede encontrar información sobre las relaciones comerciales de Colombia con otros países y además trámites y documentos necesarios para procesos de importación y exportación. Así como también encontraremos información valiosa de comercio exterior que analizaremos para el caso de Seatech International Inc.

Las cifras estadísticas ocuparán un papel determinante en la interpretación de datos, pues a partir de ellas, se realizará el análisis correspondiente, con el fin de arrojar sucintamente los resultados obtenidos en los períodos de tiempo que se escojan. Así, permitirá obtener un plano actual de la empresa, que en últimas, servirá como respaldo al estudio. Para el análisis de datos históricos y actuales sobre ingresos, consumo, tasas e índices, serán de gran utilidad la página virtual del DANE y El Banco de la República.

Sin lugar a dudas, a través de las fuentes mencionadas anteriormente, se cumplirá con los objetivos de la investigación, y se extraerán los mejores resultados posibles.

## **0.2. LOGROS ESPERADOS**

Como resultado del estudio se pretende obtener un documento que se ajuste a los requerimientos de la dirección de investigación de la Universidad Tecnológica de Bolívar cuyo objetivo es motivar a los estudiantes por el área de la investigación y el desarrollo empresarial.

Con este trabajo se busca generar ideas innovadoras de transformación empresarial y social que se reflejen en beneficios productivos y desarrollo comunitario. En busca de ésta meta las responsables del tema se esforzaran en crear un documento de utilidad práctica y académica con información sobre la empresa objeto de estudio.

Se logrará realizar una investigación para estudiantes con el fin de afianzar la labor académica de la Universidad Tecnológica de Bolívar dirigida a un campo internacional de dirección empresarial. Además será fuente de conocimiento para los jóvenes líderes y emprendedores que constantemente están creando líneas de investigación en casos empresariales.

Cumpliendo con uno de los objetivos principales del IDE (Instituto de Estudio para el Desarrollo), que es la publicación de las investigaciones semestralmente; la Facultad de Economía y Negocios contará con un documento que afiance los aspectos de fortalecimiento de su quehacer académico como lo son la internacionalización e interdisciplinariedad.

Con ésta investigación pretendemos presentar el diseño estratégico de una empresa colombiana al tomar la decisión de internacionalizarse y que puede servir de guía para aquellas compañías que decidan inclinarse por la misma iniciativa, teniendo en cuenta la trayectoria comprendida desde sus inicios hasta el cumplimiento de los logros planteados.



### 0.3. PLAN DE TRABAJO

Se estima que el desarrollo de la investigación abarque entre cuatro y cinco meses, los cuales estarán distribuidos según las etapas mencionadas a continuación:

**TABLA1: ETAPAS Y TIEMPO DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO**

ETAPAS DEL PROYECTO	MESES DE REALIZACIÓN
1. Presentación de la propuesta	Agosto
2. Recolección y suministro de fuentes secundarias.	Septiembre
3. Recopilación de información primaria.	Septiembre
4. Análisis e interpretación de los datos obtenidos.	Octubre
5. Desarrollo de las conclusiones	Octubre
6. Fuente detallada de la información suministrada.	Noviembre
7. Redacción del caso	Enero – Abril
8. Presentación del caso a los respectivos evaluadores.	Abril
9. Corrección del caso por pares y evaluación en un curso.	Mayo
10. Publicación	Mayo

En el desarrollo del proyecto se incluye la recopilación de datos primarios y secundarios por medio de los cuales obtendremos la información necesaria para la redacción del caso y el análisis de los resultados arrojados por la investigación.

Entre los instrumentos a utilizar para la recolección de datos se encuentran: las entrevistas, los casos de empresas colombianas al internacionalizarse, libros físicos y virtuales sobre marketing, negocios internacionales, comercio exterior e internacionalización. El tiempo estimado para llevar a cabo esta tarea será de un mes. Para los procesos de redacción y análisis de datos hemos destinado los días viernes, sábado y domingo de cada semana por la disponibilidad de tiempo completo, ya que en el resto de los días nos encontramos realizando prácticas profesionales.

## CAPITULO I

### 1. ¿QUÉ SE DICE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN?

La globalización es un fenómeno que actualmente está generando un nuevo y complejo entorno económico y empresarial. La gestión de las empresas está siendo entonces influenciada por este fenómeno que ha establecido nuevas variables de gestión y ha impulsado la necesidad de generar términos y conceptos que requieren algunos elementos constituyentes de la compleja gestión de las empresas internacionales. Desde ésta perspectiva definiremos el concepto de *internacionalización de empresas* a partir de sus respectivas evoluciones y teniendo en cuenta los desafíos de la integración de la economía mundial.

Desde el punto de vista conceptual, *la Internacionalización* es un fenómeno complejo que ha sido analizado desde diferentes perspectivas, provocando una larga literatura sobre el tema. En ocasiones se puede producir una cierta ambigüedad en la explicación del tema, ante los múltiples conceptos existentes y los puntos de vista que se pueden plantear; pero esas múltiples acepciones han condicionado, sin duda, la dirección y el desarrollo de las distintas teorías sobre la internacionalización.

A continuación se revisa el punto de vista de algunos teóricos de la internacionalización por medio de un resumen de los diferentes enfoques expuestos sobre el tema, para ir así acercándonos al concepto de *Internacionalización de Empresas*.

Para empezar se tiene en cuenta la *perspectiva económica*, dónde aparecen todos aquellos enfoques que describen el proceso de internacionalización teniendo en cuenta los costes y las ventajas económicas de internacionalizarse. Las teorías destacadas y sus autores se definen en los siguientes epígrafes.

#### **- Teoría de la Ventaja Monopolística**

Basada en la propuesta de Kindleberger (1969) e Hymer (1976) sobre sus interpretaciones en cuanto a la aparición de las multinacionales.

Dichos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva y de naturaleza monopolística, ya sea en la producción, tecnología, organización, estilo de dirección o en la comercialización.

Hymer considera que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado. Por lo tanto, una empresa puede tener una ventaja competitiva tal que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y

resultarle lucrativo explotarla en otros países. El tipo de acuerdo contractual que utilice dependerá del grado de imperfección de los mercados para esa ventaja, pero principalmente elegirá la forma de licencia o de filial propia (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

*Los procesos de concentración en estructuras de mercado imperfectas, al traspasar las fronteras nacionales, favorecen la aparición de empresas multinacionales (Cantweel, 1991).*

El argumento que sostiene lo anterior lo expone Hymer (1976) cuando considera que la causa de la inversión directa en el exterior es la eliminación del conflicto entre las empresas competidoras en mercados imperfectos. La solución podría darse cuando una organización controlara todas las empresas, en vez de existir empresas independientes ó, si se ocasionaran acuerdos entre los diferentes participantes de un mercado. En el caso de las relaciones horizontales, cuando existen estructuras de oligopolio o duopolio, alguna forma de acuerdo entre las empresas puede llegar a aumentar los beneficios de éstas, siendo normalmente la integración o la fusión las alternativas más ventajosas. De la misma forma sucede en las relaciones verticales, ya que existen pocos compradores y vendedores, la integración o determinados acuerdos de cooperación pueden resultar más rentables que la actuación como empresas independientes.

¿Cuál de las estrategias mencionadas anteriormente implementó Seatech International Inc. en su proceso de internacionalización?

#### - **Teoría de la Internacionalización**

Tiene su origen en la teoría de los costes de transacción. Parte del supuesto de que, a medida que la internacionalización se realice más allá de las fronteras nacionales lo que implique la creación de una empresa multinacional, surgen beneficios por la omisión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos (Buckley y Casson, 1979). Es decir, la existencia de las imperfecciones del mercado permite beneficiarse de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor coste.

Mientras tanto, la teoría de los costes de transacción augura que la empresa internalizará los mercados, cuando la especificidad de los activos sea alta. Sustenta de que en mercados perfectamente competitivos, no se hace necesario ningún tipo de mecanismo de control, ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa, elimina la posibilidad de desarrollar un comportamiento oportunista y fuerza a las empresas a actuar de manera eficiente, (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987; Whitelock, 2002).

Según la teoría de la internacionalización, las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones ((Buckley y Casson, 1976): (1) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (2) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que el venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

#### - **Paradigma Ecléctico de Dunning**

El paradigma ecléctico trata de explicar que la forma, la extensión y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la relación de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí (Dunning, 1988).

La decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de una manera racional, basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero. Dicho análisis será útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas, donde éstas evaluarán si establecer o no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero (Erramilli y Rao, 1993).

Según Dunning (1981, 1988a, 1911b, 1992a) son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa invierta directamente en el exterior aprovechando sus ventajas competitivas:

- 1) La empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales. Estas ventajas pueden surgir a raíz de que la empresa tenga derechos de propiedad o activos intangibles.
- 2) A la empresa que posee dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de éstas por sí misma antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades.
- 3) Siguiendo los aportes de Vernon (1966) y Kojima (1982) sobre las ventajas de localización, Dunning dice que a la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. Estas variables específicas de localización reflejan aspectos tales como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad, la productividad de los factores,



costes de transporte, comunicaciones a nivel internacional, barreras artificiales al comercio, infraestructura de los países de destino y las diferencias ideológicas y culturales.

- 4) Por último Dunning considera que, dada la configuración de las ventajas propias, las ventajas de internacionalización y de las ventajas de localización, para que una empresa realice una inversión directa en el exterior sus directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

Considerando cada uno de los aportes de Dunning y de las teorías hasta aquí mencionadas, ¿Cuál ventaja poseía Seatech para internacionalizar su marca y llegar a mercados foráneos?

#### - **Enfoque Macroeconómico**

El siguiente modelo lo define Kojima (1982) como el enfoque macroeconómico de la IDE. En éste trata de integrar las teorías del comercio con la teoría de la inversión directa.

En su enfoque macroeconómico Kojima (1982, P. 220) define su teorema principal así: “La inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país

inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor”.

Para el autor lejos de sustituirse el comercio internacional, éste se ve complementado con el incremento de las exportaciones a terceros países, aumentando las ganancias en la producción y el consumo, tanto en el país inversor como en el receptor; todo lo anterior se debe a la ventaja que trae la inversión extranjera directa, por medio de la cual se pueden producir bienes en países extranjeros a un coste menor que en el país de origen mediante la correcta combinación de la transferencia de capital, tecnología y habilidades directivas de las empresas del país inversor y de otra parte, de la dotación de factores en el país receptor.

Considerado uno de los aportes más ingeniosos en cuanto al flujo de la inversión extranjera entre países, resulta útil preguntar, ¿Hacia qué zonas dirigió en un inicio Seatech sus inversiones? y ¿Cuáles formas de inversión utilizó para ganar mercados en el extranjero?

Ahora se analizará la internacionalización desde una *perspectiva de proceso*. En ésta se define el tema en cuestión como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores. A continuación la explicación de cada teoría y sus principales exponentes.

## - **El Modelo de Uppsala / Escuela Nórdica**

El siguiente modelo interpreta el fenómeno de internacionalización como un proceso gradual y secuencial de expansión, dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) ponen especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores y representan un modo de entrada diferente: 1) actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2) exportaciones a través de representantes independientes; 3) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. Observamos que, cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior.

Los autores del modelo asumen que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor. También, aseguran que ese conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior y que incrementando su experiencia

en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo.

#### **- El Enfoque de Innovación**

En la tesis principal de los autores que defienden este enfoque, definen la internacionalización como un proceso de innovación empresarial.

Dos autores consideran que tanto la decisión de internacionalización como la de innovación son decisiones creativas y deliberadas desarrolladas dentro de los límites impuestos por las capacidades internas de la empresa y por el mercado (Alonso y Donoso, 1998). Dichas decisiones se toman en condiciones de incertidumbre, por lo que, el papel central en la promoción del proceso se les asigna a los directivos responsables de adoptar esas decisiones.

Alonso y Donoso (1998) resaltan la idea de que la experiencia propia acumulada por la organización a través de un proceso de aprendizaje continuo, es la clave para la adquisición de las capacidades necesarias para competir en mercados internacionales, sin olvidar el análisis de las condiciones del entorno, las capacidades organizativas y las experiencias pasadas.

## - **Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon**

El trabajo de Vernon (1966) constituye una combinación entre los elementos clásicos de la teoría del comercio internacional desde una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, eliminando la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, al introducir aspectos como la innovación de producto, los efectos de la economía de escala y la incertidumbre que tienen las implicaciones en los negocios internacionales.

El modelo del ciclo de vida del producto, es utilizado por el autor para explicar cómo las primeras actividades de valor añadido basada en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen. En ésta etapa el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. En la siguiente etapa, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. Los primeros países seleccionados para estas exportaciones serán aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda. A medida que el producto va adquiriendo un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, y pasan de estar más relacionadas con la unicidad del producto en sí mismo a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costes de producción o con la experiencia comercial. La búsqueda de economías de escala y de la minimización de los costes de producción

será más prioritaria a medida que los imitadores comienzan a introducirse en el mercado. Así, cuando la demanda empieza a ser más inelástica, la mano de obra se convierte en un factor importante para los costes y los mercados extranjeros comienzan a crecer, entonces aumenta el atractivo de localizar las actividades de valor añadido en un país extranjero en vez de en el país de origen. Según las afirmaciones realizadas por Vernon, este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio o porque la empresa espera que los competidores se establezcan en dichos mercados. Más adelante, si las condiciones del país anfitrión lo permiten, la producción de la filial establecida podría sustituir a la exportación de la casa matriz o incluso exportar a ésta.

Las etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon son:

1. Introducción: orientada al país de origen
2. Crecimiento: orientada hacia los principales países industrializados
3. Madurez: relocalización de la inversión directa
4. Declive: abandono del país de origen

Según el modelo planteado por Vernon, ¿Dónde resulta más viable localizar las actividades de la empresa? y ¿Cómo se desarrollaría el proceso de expansión internacional?

Los enfoques mencionados anteriormente nos definen cada una de las formas que aplican las empresas al internacionalizarse y las ventajas que se obtienen al seleccionar el método más apropiado. Pero ese proceso de llegar a mercados extranjeros, debe ir acompañado de un excelente estudio de mercado que determinará el éxito de la compañía en el mercado donde desea incursionar.

### **1.1. EL MARKETING, UNA HERRAMIENTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Marketing, en su definición más sencilla, es la administración de relaciones perdurables con los clientes, que tiene como meta atraer nuevos consumidores al prometer valor superior, y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.

Es muy probable que el lector ya tenga conocimiento de lo que en realidad es el marketing, pues los resultados de esta práctica se ven en abundancia en los centros comerciales, en los anuncios de televisión, en revistas, páginas web, entre otros. Sin embargo, esta disciplina implica mucho más de lo que el consumidor percibe casualmente. Detrás de todo ello, existe una enorme red de personas y actividades compitiendo por mantener la atención y el dinero de los clientes potenciales.

Muchas personas piensan que el Marketing es sólo vender y anunciar, y es natural al estar expuestos constantemente a tantos comerciales en cada una de sus presentaciones, pero realmente esto es solo el comienzo de un gran proceso. Hoy día, su principal objetivo es conocer profundamente las necesidades del cliente y así mismo satisfacerlas; de tal manera que si esto se cumple, la empresa que desee comercializar sus productos, fácilmente los desarrollará con un mayor valor, les asignará precios apropiados, y se distribuirán de manera eficaz.

Luego de haber definido de manera muy simple qué implica el concepto de marketing, se procede a profundizar en el desarrollo de esta rama, señalando cuáles son los puntos clave para aplicar con éxito el marketing de una compañía.

### **1.1.1. *Planeación estratégica de una compañía***

Cada compañía debe encontrar el plan de juego a largo plazo más ventajoso para su supervivencia y crecimiento de acuerdo a su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos. De ahí nace, la *planeación estratégica*, proceso de crear y mantener relación estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

La planeación estratégica implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.



Una compañía en principio tendrá un propósito, o *misión* que con el tiempo es posible que pierda claridad a medida que la organización crece, añade nuevos productos y mercados, o enfrenta nuevas condiciones del entorno con el que se relacione comercialmente. Cuando la organización perciba esta situación, será necesario que empiece a preguntarse, ¿En qué negocio está? , ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Qué valoran los clientes de la compañía?, ¿Cuál debe ser el negocio de la empresa? .Aparentemente, estas preguntas resultan ser sencillas, pero son las que con más detenimiento y completo cuidado deberá responder, pues ello mostrará en resumidas cuentas el estado de la compañía.

Las misiones deben ser congruentes con el entorno de mercado. Muchas declaraciones de misión se escriben sólo para cumplir fines de relaciones públicas y carecen de pautas específicas y prácticas.

La empresa debe construir su misión en *objetivos* detallados que apoyen cada nivel directivo, así cada administrador debe tener objetivos y la responsabilidad de alcanzarlos. Así mismo, desarrollar estrategias de marketing que apoyen estos objetivos para que haya una armonía en la meta de la compañía.

El conjunto de negocios y productos que constituye la empresa, es llamado *cartera de negocios*. La mejor cartera de negocios, es la que compagina mejor las fuerzas y debilidades de la empresa con las oportunidades del entorno. Ello implica dos pasos, primero la empresa debe analizar su cartera de negocios actual y decidir qué rama

debe recibir más, menos o ninguna inversión. Y en segundo lugar, la empresa debe determinar la cartea futura al desarrollar estrategias para el crecimiento y la reconversión.

En términos generales, el plan estratégico define la misión y los objetivos globales de la empresa, de tal manera que pueda apuntar al mercado que sea más a fin con lo establecido en su plan estratégico, ya sea nacional o internacional.

### **1.1.2. Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing es la lógica de marketing que usa la compañía para establecer relaciones provechosas. Por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercados meta, y del posicionamiento, la compañía decide a qué clientes atenderá y cómo lo hará. Así pues, se identifica el mercado total, luego lo dividen en pequeños segmentos, se selecciona los segmentos más prometedores, y finalmente se concentra en servir y satisfacer dichos segmentos.

A partir de la estrategia de marketing, es cuando la compañía diseña una *mezcla de marketing*, conformada por factores que están bajo su control (producto, precio, plaza y promoción), conocidas como las cuatro P del marketing. Para que la empresa encuentre la mejor estrategia y mezcla de marketing apropiada, ésta realiza un análisis, planeación, implementación y control de marketing. Mediante estas actividades, la

empresa observa a los actores y a las fuerzas del entorno de marketing y se adapta a sus circunstancias.

Tal como se ha mencionado anteriormente, para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben centrarse en el cliente, conquistar clientes de la competencia, y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor. Pero todo ello, sin antes haber entendido claramente las necesidades y deseos de los consumidores.

Debido a que las empresas no pueden satisfacer totalmente al número de consumidores de un mercado específico, o por lo menos, no todos de la misma manera, puesto que cada uno presenta necesidades distintas , se tendrá que dividir un segmento del mercado total, seleccionar los mejores, y diseñar estrategias para servir de manera eficiente los mercados elegidos. Todo este proceso implica tres pasos: segmentación de mercado, la determinación del mercado meta, y el posicionamiento en el mercado.

- **Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes. En el mercado se pueden encontrar diversos tipos de clientes, productos y necesidades, y es allí donde la

empresa a través de su estudio deberá determinar cuáles segmentos las mejores oportunidades.

Un segmento de mercado consta de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing. Un ejemplo de ello, es el mercado de automóviles, en el cual la compra se ve determinada por varios factores según el cliente, hay unos que eligen el auto más grande y cómodo sin fijarse en el precio del mismo, por el contrario existen otros que su interés principal está en el precio y la economía. Por lo tanto, las empresas deben concentrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades bien definidas de uno o más segmentos del mercado.

- **Determinación del mercado meta**

Luego de que una empresa ha determinado los segmentos de un mercado, puede decidir a qué segmentos específicos ingresar. La determinación del mercado implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento y seleccionar el o los segmentos que mejor considere para incursionar.

Una empresa de recursos limitados podría optar por únicamente atender a uno o unos cuantos segmentos especiales, de tal manera que se especialicen en atender exclusivamente a los seleccionados, que muy frecuentemente los grandes competidores pasan por alto. O bien, una empresa podría pensar por servir a diversos segmentos relacionados, tal vez aquellos que tienen diferentes tipos de clientes pero iguales necesidades básicas. La mayoría de las empresas ingresan a

un mercado nuevo atendiendo a un solo segmento y, si tienen éxito, añaden más segmentos.

- **Posicionamiento en el mercado**

La posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores. Una vez la empresa haya decidido a qué segmentos ingresar, debe definir qué posiciones ocupará en esos segmentos. Si los clientes perciben un producto como idéntico a otro que ya existe en el mercado, no tendrán ninguna razón para adquirirlo. Es por ello, que el posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los demás productos de la competencia. El posicionamiento es la razón por la que el comprador pagará un poco más por la marca.

Al posicionar un producto, la empresa logrará identificar las posibles ventajas competitivas en las cuales podría cimentar su posición.

Cuando ya la empresa ha decidido cuál será la estrategia general competitiva de marketing, está lista para comenzar la planificación de los detalles de su mezcla de marketing.

La mezcla de marketing es un concepto que fue introducido al rededor de los años 50' por Neil H. Borden, profesor de la Universidad de Harvard, y la clasificación de los elementos de la mezcla del mercadeo en cuatro factores que fue denominada las 4 P's (Ver Ilustración 1) y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 80'.

**ILUSTRACIÓN 1: MEZCLA DE MARKETING**  
**(LAS 4 P DEL MARKETING)**



**Fuente:** Página oficial del IMUR (Instituto de Marketing del Uruguay)

Neil H. Borden define la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas de marketing, tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Este concepto incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. La mezcla de marketing puede reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción.

**1. Producto:** el producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Es lo que se vende, puede ser físico o intangible, como por ejemplo un software que se vende a través de Internet.

Es evidente que sin producto que ofrecer no hay campaña de marketing que se pueda realizar, pero aun así hay situaciones en las que una empresa se puede quedar sin productos en el momento menos esperado, ya sea por falta de stock, por falta de componente de los proveedores que lo suministran, entre otras variables que pueden desaparecer el producto y no es tan fácil detener las cuatro P. La plaza o mercado hacia el cual se dirige la compañía sigue existiendo y reclamando el producto.

**2. Precio:** el precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Esta variable no sólo se determina por el costo de creación del producto más un margen de ganancia, sino que intervienen en la determinación de este, el prestigio de la marca del producto o servicio, el mercado hacia el cual se dirige la

empresa, el impuesto, los costos de envío (si es necesario), y la competencia, entre otros factores.

**3. Plaza:** incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. Es el mercado objetivo al cual se dirige la empresa. En la mayoría de los casos, la plaza es la variable que determina los productos, puesto que si se quisiera ofrecer algún producto en la playa, lo más adecuado sería la venta de refrescos, y no una paella valenciana.

Hay cuatro elementos que configuran la política de distribución:

- Canales de distribución: los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- Planificación de la distribución: la toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y a los agentes que intervienen, ya sean mayoristas o minoristas.
- Distribución física: consta de formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas.
- Merchandising: técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta.

**4. Promoción:** Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. La promoción agrupa a las distintas actividades de propaganda a los efectos de dar a conocer el producto, es una de las



disciplinas más estudiadas dentro del marketing y sobre el cual se han desarrollado múltiples estilos. De la promoción depende la venta del producto en gran medida.

Los objetivos de la comunicación son: comunicar las características del producto, comunicar los beneficios del producto y, que se recuerde y se compre la marca.

Algunos de los canales de promoción más utilizados son, la prensa escrita, la radio, la televisión, folletos, catálogos, guías, carteles en vía pública (vallas publicitarias), Internet, correo tradicional, sitios web y cine.

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa al entregar valor a los consumidores. (*Ver Tabla 2*)

***TABLA 2: LAS CUATRO P Y CUATRO C***

<b><i>CUATRO P</i></b>	<b><i>CUATRO C</i></b>
Producto	Cliente complacido
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

***Fuente:*** Elaboración propia.

Otro enfoque que se decidió estudiar para apoyar el concepto de Marketing es el Modelo de Diamante de Porter, el cual se basa en cuatro determinantes específicas de las naciones, que contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva.

1. **Estrategia, estructura, y rivalidad de las compañías:** este determinante se refiere a las formas en que son administradas y eligen competir las empresas, las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos, y el grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.
2. **Condiciones de la demanda:** en las condiciones de demanda se necesita detallar aspectos claves como la composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores, el tamaño y tasa de crecimiento de la demanda del país origen, y la forma en la que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.
3. **Factores de oferta:** los factores de oferta hacen énfasis en la cantidad, las habilidades y costo del personal, en la abundancia, la calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país, la cantidad y el costo de los recursos del capital disponible para financiar la industria, y los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica, entre otros.

4. **Sectores afines y apoyo:** este determinante se refiere a las industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generan ventajas las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables. Así mismo, a las industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

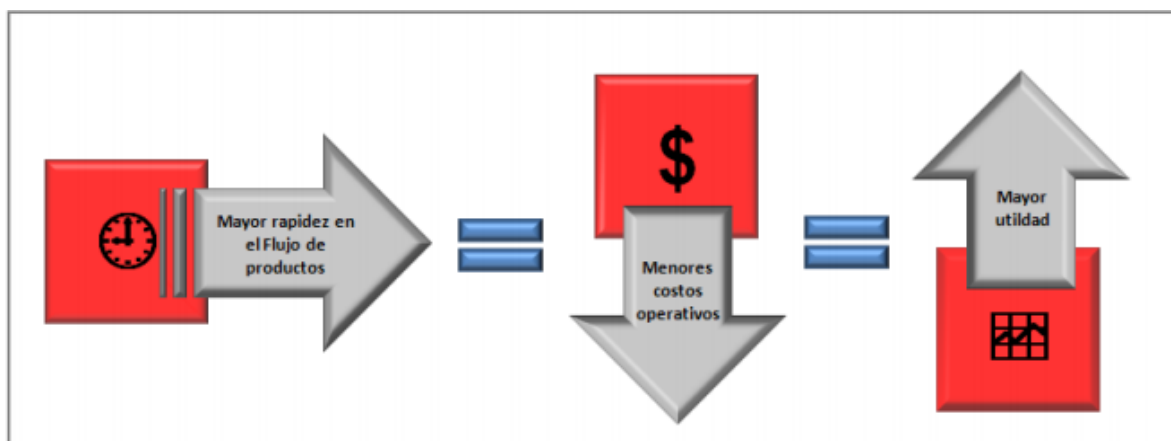
Con el objetivo de satisfacer los requerimientos del mercado, como asegurar que tanto bienes y servicios se encuentren disponibles en la cantidad y en el lugar adecuado, en el momento en el que el consumidor lo desee, es necesario fomentar una buena comunicación y entendimiento entre los departamentos de Marketing y los encargados de la Logística en la empresa. De nada sirve que el gerente de marketing realice estrategias eficaces para cubrir las necesidades de los clientes, si no se tiene el producto disponible en el punto de venta; así como tampoco resulta que el gerente de logística ponga el producto al alcance del mercado sin conocer la demanda, los gustos y las preferencias del consumidor.

## 1.2. IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La logística integral gestiona el flujo de materiales, productos e información desde el proveedor hasta el cliente, con el objetivo de lograr que se cumplan las condiciones de entrega al menor costo posible y se logre una mayor satisfacción del consumidor final.

La logística es clave para lograr el máximo de eficiencia y efectividad. Eficiencia porque entre menos tiempo permanezca un producto en cada una de las etapas de una cadena logística, menores costos se agregarán al valor final del producto y se bastecerá el mercado con mayor rapidez. Efectividad porque menores gastos se pueden traducir en mayores utilidades operacionales. (Ver Ilustración 2)

### ***ILUSTRACIÓN 2: ECUACIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS EN LA LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN***

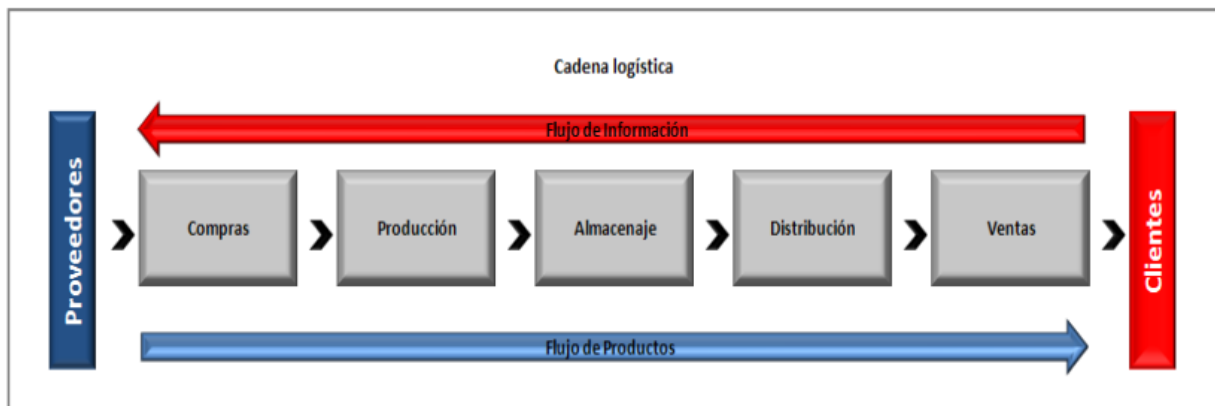


**Fuente:** Cámara de Comercio de Bogotá

La logística es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada desde el punto de origen hasta el destino final, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos de costos operativos.

En ese mismo sentido cada empresa maneja su cadena logística según el sector en el que se encuentra y el tipo de producto que maneja. La base de esta cadena es la que se muestra en la *ilustración 3*:

### **ILUSTRACIÓN 3: CADENA LOGÍSTICA**



**Fuente:** Cámara de Comercio de Bogotá

Los conceptos de logística y marketing deben ir acompañados de una buenas estrategias de negociación para cualquier sea el negocio que se vaya a realizar en un mercado exterior. Para ellos es aconsejable mantener unas pautas de comportamiento que son homologables a todos los países y culturas.

### **1.3. FORMAS DE NEGOCIAR EN EL COMERCIO INTERNACIONAL**

Entre las actividades básicas de los humanos se encuentra la negociación. Las relaciones a diario se manejan por medio de este proceso; cuando no hay mucho en juego no tenemos la necesidad de planear el proceso, pero en otros casos como las relaciones de negocios se hace necesario preparar, planear y negociar muy cuidadosamente para llegar a los mejores acuerdos.

Toda negociación es un proceso de comunicación entre dos partes, quienes a partir de sus planteamientos y necesidades tratan de llegar a un acuerdo. El objetivo es encontrar una situación favorable para ambas partes, de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación.

El éxito de una negociación está en utilizar técnicas persuasivas para que la otra parte haga algo que se ajuste a los intereses propios y comprender sus necesidades para que se sienta satisfecho con el final de la negociación.

La negociación se puede dar entre partes de un mismo país o de países distintos, conociéndose esta última como negociación internacional, la cual tiene ciertos principios que se aplican en cualquier parte donde se de la negociación. Estos son:

## **Adoptar un enfoque de ganador-ganador**

Muchos negociadores lo consideran como el enfoque más apropiado para una negociación comercial. El objetivo es alcanzar un acuerdo justo y positivo para ambas partes en una negociación que tiene lugar mediante propuestas y contrapropuestas.

En estos tipos de negociaciones las partes deben estar motivadas para pensar más como colaboradores que como competidores. En este tipo de negociación se utilizan tácticas como:

- Tener en cuenta las necesidades de la otra parte. La idea es obtener más ayudando a la otra parte a conseguir lo que ellos necesitan.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones; éstas últimas no son fáciles de modificar, pero se pueden obtener acuerdos satisfactorios para todos si se buscan intereses comunes.
- Reciprocidad: las concesiones deben ser de parte y parte.
- Flexibilidad: el equilibrio de poder fluctúa a medida que progresan las negociaciones, es por eso que la flexibilidad juega un papel importante en la mesa.
- Las concesiones que se realicen se sujetan al cumplimiento de objetivos.

## **Conocer y aplicar el concepto de margen de maniobra en función de cada país**

Las partes tratan de obtener el mayor beneficio en una negociación. Cada una comienza de forma precisa o implícita con tres posiciones a negociar:

1. *La posición de partida (PP)*: posición más favorable en la cual se cumplen todas las expectativas.
2. *La posición de ruptura (PR)*: posición mínima, a partir de la que ya no puede realizar más concesiones y se retira de la negociación.
3. *Posición esperada (PE)*: posición objetiva y realista para lo que el negociador piensa obtener, y en su criterio, representa una solución aceptable para la otra parte.

Las posiciones de partida y ruptura de cada parte dependen básicamente del poder de negociación, del papel que se juegue (vendedor o comprador) y de las prácticas comerciales de cada país. Es conocido que en negociaciones con desequilibrio de poder, la parte menos poderosa es la que debe ir cediendo posiciones hasta acercarse a la posición de ruptura de la parte más poderosa y a partir de ahí ésta última negociará lo más cerca posible de su posición de partida.

El margen de negociación en las prácticas comerciales, difiere de un país a otro, es así como constituye una característica propia de la negociación internacional. En ese



mismo sentido, éstas prácticas determinan la amplitud del margen de negociación y la forma y el momento en que se realizan las concesiones.

### **Comprender la diferencia entre negociación nacional e internacional**

Hay que distinguir ciertas diferencias existentes entre la negociación local y la internacional. Esas diferencias se pueden analizar desde los entornos político, legal, económico y comercial.

La negociación internacional es mucho más sensible a cambios repentinos que se den en el país donde se va a realizar el negocio. Hechos como cambios de gobierno, guerras, catástrofes naturales y revoluciones, tienen un impacto en las negociaciones internacionales, que no existe cuando se negocia a nivel local.

Hay países con mercado de carácter nacionalista que valoran más los productos locales frente a los de importación. Debido a eso hay que apreciar la aceptación de los productos que se van a exportar y la actitud hacia la implantación de empresas extranjeras. La estrategia negociadora puede verse afectada por algunos países donde la implantación de empresas extranjeras se limita en ciertos sectores o se les obliga a firmar algún tipo de acuerdo con socios locales.

El hecho de que la normativa fiscal, laboral, mercantil, técnica o medio ambiental no coincida en todos los países, puede impedir, retrasar o condicionar el proceso negociador. A nivel local la normatividad legal es la misma, y las partes se sienten cómodas durante la negociación ya que ambas tienen conocimiento sobre el tema; pero en cuanto al comercio internacional todavía existen muchas restricciones y diferencias entre países y bloques económicos en lo referente a aranceles, licencias, contingencias y certificados.

### **Tener en cuenta los elementos culturales del país en que se negocia**

Cuando se negocia con personas de un país extranjero, siempre existe una percepción acerca del comportamiento de la otra parte, solo por el hecho de pertenecer a cierta cultura o tener distinta nacionalidad. Los *estereotipos*, condicionan la actitud, el estilo y la forma de la negociación.

Teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollan las negociaciones, se pueden distinguir dos tipos de cultura:

- *Culturas de “Bajo Contexto”*: utilizan expresiones gramaticales completas y poca interpretación subjetiva, con formas verbales y no verbales muy claras y específicas.

- *Culturas de “Alto Contexto”*: las actitudes y circunstancias en las que se desarrolla la negociación son más importantes que las propias expresiones. La información se maneja en forma vaga y poco precisa. El tipo de comunicación está centrada en la persona y sus sentimientos.

El éxito en una negociación internacional se encuentra en entender y considerar los diferentes aspectos que conforman la cultura de cada país. Algunos elementos culturales que se han analizado y vale la pena mencionar son los siguientes:

- *Distancia al poder*: grado en que los miembros de una organización aceptan el hecho de que existan otros miembros con más poder.
- *Relaciones personales/profesionales*: en culturas como la europea o la norteamericana priman las relaciones profesionales por encima de las personales, contrario de lo que ocurre en América Latina donde las relaciones se establecen a nivel personal y las personas toman decisiones y cierran negocios en nombre de sus empresas.
- *Confrontación/Cooperación*: la actitud que tenga el negociador hacia situaciones de tensión, pueden afectar la negociación.
- *La relación con el tiempo*: el tiempo requerido para la consecución de acuerdos y las expectativas de obtención de resultados, también difieren según las culturas.

- *Compromisos verbales y escritos*: la confianza personal también afecta la negociación internacional. En culturas como la japonesa el acuerdo verbal es muy importante, mientras que en la anglosajona lo escrito es lo que prevalece.

### **Saber planificar la negociación, distinguiendo entre cada una de las etapas**

En la negociación internacional pueden distinguirse seis etapas. El conocimiento de ellas ayuda a tener una visión completa del proceso y proporciona un esquema al que se van incorporando las técnicas a utilizar. Estas etapas en su orden son:

- *Toma de contacto*: en esta etapa se identifica la empresa o entidad con la que se va a negociar y se trata de acceder a ella.
- *Preparación*: se trata de preparar el encuentro, de obtener información que permita fijar posiciones.
- *Encuentro*: tiempo que transcurre entre la primera reunión y reuniones sucesivas. Las partes utilizan este espacio para conocerse antes de empezar a negociar.
- *La propuesta*: en este caso una de las partes establece los términos en los que pretende se realice la negociación.
- *Discusión*: es la fase más intensa de todo el proceso, donde hay acercamiento de las posiciones y en la que los negociadores utilizan todas sus estrategias para negociar, especialmente las concesiones.

- *Cierre*: fase en la que se llega a un acuerdo, o por el contrario, se abandona la negociación. Período donde hay mucha tensión e incertidumbre.

En este tipo de negociación, encontramos la negociación internacional de tipo comercial, es decir, aquella en la que las partes buscan llegar a un acuerdo sobre comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor. El interés de este tipo de alianzas es aprovechar las habilidades o el conocimiento de una de las partes sobre un mercado para entrar a competir y complementar la capacidad de un producto. Estos tipos de acuerdos pueden ser:

- ***Una operación de compraventa internacional***, en la cual se entra a negociar principalmente el precio, la gama de productos, la calidad, cantidad, condiciones de entrega, formas y medios de pago. Encontramos en esta categoría a las exportaciones puntuales o permanentes.
- ***Un acuerdo con un intermediario (agente o distribuidor)***, en este acuerdo los precios y descuentos, la marca y los derechos de propiedad industrial, el intercambio de información, los pactos de no competencia y la duración y causa de extinción del contrato son los principales aspectos que entran en juego. Empieza el desarrollo del proceso de internacionalización, por medio de acuerdos firmados con agentes comerciales o representante en el exterior.

- **Comercio exterior empresarial por inversión**, momento en que la empresa decide abrir en el exterior una filial o sucursal.
- **Realización de una alianza estratégica o implantación definitiva de la empresa en un mercado internacional (Joint – Venture, acuerdos de distribución recíproca)**, donde la valoración de activos, aportes de capital de cada socio, delimitación de sectores, mercados y clientes, planes de marketing, sistemas para la toma de decisiones, política de reparto de beneficios y resolución de conflictos.

Una forma de ganar aceptación en los negocios internacionales es respetar y conocer la cultura del país donde se va a negociar. Así mismo hay que considerar cada una de las normas y reglamentaciones que tengan para el ingreso de empresas extranjeras a ciertos sectores de su economía. A continuación se analiza el caso del sector atunero.

#### **1.4. NORMAS LEGALES SANITARIAS EN EL MERCADO ATUNERO**

Así como en otras naciones se establecen normas sanitarias y legales para incursionar productos extranjeros en sus mercados, en Colombia también existen normas legales exigidas para la producción y distribución del atún, debido al tratamiento especial para su consumo.

La captura de atún y otras especies acuáticas afines como la albacora, el rabil, el listado y el bonito, entre otros, constituye el principal reglón dentro del volumen de la pesca colombiana, incluida la piscicultura, la camaronicultura, la pesca continental y el cultivo de moluscos. Esta actividad es realizada en aguas marinas de jurisdicción nacional y en aguas internacionales del Océano Pacífico Oriental y del Atlántico por la flota atunera de bandera nacional, pero principalmente por embarcaciones extranjeras contratadas por empresas procesadoras de atún.

Dada la alta participación que sostiene el atún en el volumen total de la pesca colombiana, su producción industrial representa el mayor monto dentro del valor de la producción de la industria de la pesca, y está conformada por actividades vinculadas en la preparación de bienes procesados y derivados de este animal, tales como la harina de atún, los filetes congelados, y el producto enlatado y empaquetado al vacío.

Por otra parte, cada vez son mayores las restricciones arancelarias y embargos comerciales impartidos por los principales países importadores (como los Estados Unidos y los pertenecientes a La Comunidad Económica Europea) para la protección del mar y de las especies que moran con él, especialmente el delfín. En este punto Colombia ha sido sancionada en algunas oportunidades.

En consecuencia, los países dedicados a la captura están incursionando en el cultivo de este animal como alternativa de producción, y por consiguiente sus productos

empiezan a tener mayor aceptación en el comercio mundial, desplazando las exportaciones de aquellos países que efectúan muerte incidental e indiscriminada de atún y otras especies. Colombia no ha iniciado este proceso. Y en segunda instancia, la producción nacional de atún enlatado se ha orientado al mercado doméstico en los últimos tres años, compitiendo en el mercado de bienes de fuente proteínica de origen animal.

Como marco legal de estas actividades, se encuentra la Ley 13 de 1990, que asigna la administración y manejo de los recursos pesqueros y acuícolas al Instituto de Investigaciones Pesqueras y Acuícolas – INPA, llamado en la actualidad Instituto Colombiano de Desarrollo Rural –INCODER. Así mismo, también se encuentra la Ley 99 de 1993, mediante la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y le adscribe cinco institutos de investigación, entre ellos el de Investigaciones Marinas y Costeras de Punta de Betín – Invemar, el Decreto 245 de 1995 y otros decretos reglamentarios.

El INCODER, entidad del orden nacional, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que tiene como objetivo fundamental ejecutar la política agropecuaria y rural, facilitar el acceso a los factores productivos, fortalecer las entidades territoriales y sus comunidades y propiciar la articulación de las acciones institucionales del medio rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifuncionalidad y



descentralización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país

Absolutamente, toda actividad pesquera y acuícola que se desee realizar requiere permiso del INCODER, salvo la pesca de subsistencia. En la acuicultura, los usuarios deben proporcionar una serie de información que ayudará a obtener su aprobación; allí se deberá identificar puntos claves como, las especificaciones geográficas y técnicas del proyecto, las características de la fuente del agua, especies objeto de cultivo, la licencia o plan de manejo aprobado por la autoridad ambiental y la proyección del volumen y destino de la producción.

El INCODER, aún con las leyes establecidas para la producción y desempeño de actividades pesqueras mencionadas anteriormente, no se conforma con ello, y por la Resolución 00172 de Abril de 2003, establece el Programa de Seguimiento y Verificación del Atún Colombiano dentro del Marco del Acuerdo del Programa Internacional para la Conservación de los Delfines APICD. Colombia no es parte cooperante de la CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical), pero es miembro pleno del acuerdo sobre el APICD.

*El Acuerdo sobre el Programa Internacional para la Conservación del Delfín (APICD), es un tratado multilateral que busca proteger a los delfines durante la captura del atún,*

en el área del Océano Pacífico Oriental. Fue establecido en 1999, y es integrador los siguientes países: Colombia, El Salvador, Guatemala, Estados Unidos, Ecuador, Honduras, Perú, Costa Rica, México, Panamá, Venezuela, Unión Europea, Nicaragua y Vanuatu.

La etiqueta de Certificación Atún Dolphin Safe, es otorgada al atún que durante su captura y procesamiento se sujetó a un sistema de seguimiento y verificación con observaciones a bordo de los barcos. Esta certificación no tiene como finalidad un lucro, sino garantizar al consumidor que obtendrá un producto capturado bajo estrictas reglas de sustentabilidad.

Debido a que en los últimos años ha crecido la preocupación por parte de los consumidores por exigir calidad y seguridad de los alimentos, se hace necesaria la intervención de otro organismo inspector en este mismo proceso, el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos). El INVIMA, es la entidad encargada de controlar el riesgo de contaminación en los alimentos, implementando medidas sanitarias y exigiendo el cumplimiento del aseguramiento de la calidad, así como la adopción de sistemas de trazabilidad.

En enero de este año inició funciones la AUNAP (Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca), la cual trabaja de la mano con el INCODER para investigar, fomentar, inspeccionar, vigilar y controlar las actividades de la pesca. Además son los que expiden patentes, permisos y determinan las vedas de captura de estos recursos.

Una de las tareas de estas dos autoridades es expedir el Certificado de Captura para exportar a la Comunidad Europea de conformidad con el reglamento (CE) 1005/2008.

**Reglamento de la CE 1005/2008:** el cual establece una serie de disposiciones que deben observar todos los nacionales interesados en exportar productos pesqueros marinos procesados o no al mercado de la Comunidad Europea.

A continuación se muestra en detalle la normatividad existente, para los productos provenientes de la pesca y la acuicultura en Colombia:

**El Decreto 3075 de 1997:** regula las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y sus disposiciones aplican, entre otros, a todas las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos y materias primas para alimentos dentro de los cuales se encuentran los productos de la pesca para consumo humano.

**Que la Decisión 562 de la Comunidad Andina:** señala las directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y en el nivel comunitario, estableciendo en el artículo 4° que el reglamento técnico de emergencia, "es un documento adoptado para hacer frente a problemas o amenazas de problemas que pudieran afectar la seguridad, sanidad,

protección del medio ambiente o seguridad nacional".

Que los productos de la pesca y sus derivados, son considerados alimentos de mayor riesgo en salud pública, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3° del Decreto 3075 de 1997.

Que es responsabilidad de la autoridad sanitaria, en ejercicio de las actividades de inspección, vigilancia y control, verificar que los alimentos de origen animal para consumo humano dentro de los cuales se encuentran los productos de la pesca de que trata el reglamento técnico que se establece a través de la presente resolución, cumplan con los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos para que no representen riesgos para la salud de la comunidad;

Que la utilización de aditivos y la presencia de contaminantes en productos de la pesca y sus derivados, constituye un riesgo potencial para la salud humana, pues las evidencias científicas, clínicas y epidemiológicas actuales soportan los graves efectos que a la salud de las personas ocasiona el consumo de productos de la pesca y sus derivados que tengan aditivos y/o contaminantes químicos por encima de los valores permitidos.

**Resolución No. 002505 DE 2004**, del Ministerio de Transporte reglamenta las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

**Resolución número 0670**, del Ministerio de Protección Social establece el reglamento técnico de emergencia sobre los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que deben cumplir los productos de la pesca, en particular pescados, moluscos y crustáceos para el consumo humano.

**Resolución número 001418** del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, exceptúan de documento zoosanitario para importación algunos productos de animales acuáticos.

**Resolución número 00730** del Ministerio de Salud, adopta el sistema de análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control HACCP, en los productos pesqueros y acuícola para consumo humano, de exportación e importación.

**La Ley 170 de 1994** aprobó el acuerdo por el que se establece la "Organización Mundial del Comercio" y sus Acuerdos Multilaterales Anexos, dentro de los cuales se encuentra, el acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), y consagra la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, con base en la información científica y técnica disponible, la tecnología de elaboración conexa o los usos finales a que se destinen los productos, los cuales tienen como objetivos, entre otros, los imperativos de la seguridad nacional, la prevención de prácticas que puedan inducir a error, la protección de la salud y seguridad humana y del medio ambiente y aprobó el "Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio", el cual contiene, entre otros, el "Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio" y el "Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias", que reconoce la importancia de que los países miembros

adopten medidas necesarias para la protección de los intereses esenciales en materia de seguridad de todos los productos, comprendidos los industriales y agropecuarios.

El artículo 564 de la Ley 9ª de 1979 dispone que le corresponde al Estado como orientador de las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud.

**Resolución número 0228**, del Ministerio de Protección Social establece el procedimiento para la inscripción de fábricas de productos de la pesca y acuicultura para la exportación a la Unión Europea.

## **CAPITULO II**

### **2. SECTOR ATUNERO EN COLOMBIA Y EL MUNDO**

La cadena productiva del atún comprende la captura en aguas nacionales o internacionales de diferente especies de pescado, su congelamiento, procesamiento y enlatado para su consumo. Esta cadena se caracteriza por ser intensiva en capital por el alto costo de los buques y el requerimiento de mano de obra calificada en la etapa de extracción que esta actividad exige, así como también en la utilización de materias primas e insumos.

En el sector atunero existen dos determinantes particulares en la producción de su cadena, en primera instancia se encuentra el esfuerzo pesquero, el cual se contabiliza a partir del número de barcos y su capacidad en toneladas, lo que resulta fácil de asumir en una función de producción como el capital. En segunda instancia, está la abundancia del recurso que es más difícil de considerar en el largo plazo debido al problema de sostenibilidad.

En Colombia la actividad pesquera del atún y su procesamiento comenzó a desarrollarse a finales de la década de los años ochenta, y desde entonces ha venido incrementando su importancia dentro del total de la industria. La industria atunera se constituye como principal escalón de la producción pesquera colombiana, aportando

anualmente un promedio de 56.581 toneladas, lo cual representa un 37% del total nacional. Esta producción le permite aportar 2.23% del Producto Interno Bruto Agropecuario<sup>2</sup>.

La tasa de apertura exportadora del atún enlatado es de 44,4%, mostrando que los empresarios colombianos han logrado un nivel importante de incursión en los mercados internacionales, mientras que la tasa de importaciones es de 23,5%. Los mercados que han logrado penetrar los empresarios colombianos son principalmente los de España y Estados Unidos. (Ver Ilustración 4)

#### **ILUSTRACIÓN 4: PROMEDIO NACIONAL DE LAS EXPORTACIONES Y PRINCIPALES DESTINOS**

**(2001-2007)**

Eslabón	Exportaciones totales (US\$ miles)	Destinos (Participación %)				
		España	Estados Unidos	Zona Franca Barranquilla	Zona Franca Cartagena	Otros
Captura	26	98,0	1,9	0,0	0,0	0,1
Atún congelado	42.177	0,8	0,0	32,1	47,6	19,5
Crustáceo fresco y congelado (camarón y langosta)	80.888	31,7	38,9	0,0	15,4	14,0
Moluscos congelados	660	0,0	93,3	0,0	0,0	6,7
Pescado salado y seco	1.145	0,0	0,1	0,0	0,0	99,9
Harinas, despojos y desechos de pescado y crustáceo	610	1,8	1,2	0,0	0,0	97,1
Atún enlatado	28.461	0,0	36,7	22,3	0,0	41,1
Sardinias enlatadas	19	-	-	-	-	100,0
Salmón enlatado	-	-	-	-	-	-
Los demás pescados preparados y enlatados	28	-	-	-	-	100,0
Camarones, langostinos y ostras enlatados	1.401	0,0	99,2	0,0	0,0	0,8
Extracción otros	4.878	0,0	31,8	0,0	0,0	68,2
Pescado congelado otros	2.993	0,0	71,8	0,0	0,0	28,2
<b>Total cadena</b>	<b>163.285</b>	<b>15,9</b>	<b>29,2</b>	<b>12,2</b>	<b>19,9</b>	<b>22,8</b>

**Fuente:** Dane – Dian. Cálculos DNP- DDE.

<sup>2</sup> Información Suministrada por documentos del Dane – Dian. Cálculos DNP – DDE.(2007)



Las zonas francas de Cartagena y Barranquilla aparecen entre los cuatro destinos más importantes de las exportaciones, puesto que allí se ubican las empresas colombianas dedicadas al procesamiento y enlatado de atún, claro ejemplo lo es Seatech International Inc, la empresa en estudio de esta investigación.

Las exportaciones de atún enlatado se orientan en 36,7% hacia Estados Unidos, y la categoría otros, que agrupa países de Europa, principalmente reúne el 41% de las exportaciones.

Con el propósito de evaluar las condiciones de competitividad de la industria atunera colombiana, se analizará sobre la situación de la flota, la operación de las plantas en los países competidores y los indicadores relevantes de costo para conocer la situación de Colombia frente al mercado atunero internacional.

### **Eficiencia operativa y costos comparativos de la flota**

Teniendo en cuenta la información de la CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical) para 1997, con relación a las variables relevantes tales como capturas, número de barcos pesqueros, capacidad de acarreo y número de tripulantes promedio, se elaboró un cuadro comparativo, donde es posible observar las relaciones de eficiencia de la flota atunera de Colombia, Ecuador, México y Venezuela.

La flota colombiana de acuerdo con los indicadores considerados, se encuentra próxima a los valores promedio de eficiencia, que para el conjunto de las embarcaciones son los siguientes:

- Producción / barco 2.532 toneladas
- Producción /tripulante 120 toneladas
- Producción / capacidad de acarreo 3.6 toneladas.

Es conveniente anotar, que los indicadores incluyen todos los barcos registrados por la CIAT para el año de 1997<sup>3</sup> y que no es posible discriminarlos por clase de capturas, sin embargo como se puede apreciar en el cuadro siguiente, las embarcaciones nacionales se encuentran en un rango de eficiencia aceptable.

**TABLA 3: INDICE DE EFICIENCIA OPERATIVA**  
**PRODUCCIÓN TONELADAS**

PAÍS	BARCO	TRIPULANTE	CAPACIDAD ACARREO
Colombia	2.464	117	3.4
Ecuador	1.774	84	4.2
México	2.803	133	3.6
Venezuela	3.086	147	3.1

**Fuente CIAT:** Cálculos Cámara de la Industria

<sup>3</sup> A pesar de que la información que se encontró sobre el índice de eficiencia operativa de las embarcaciones en Colombia es del año 1997, no pierde importancia el destacarla debido a que por el costo de la flota atunera las empresas manejan en promedio el mismo número de embarcaciones.

La flota venezolana tiene la mayor producción por motonave y tripulante, sin embargo presenta un índice bajo de acarreo, contrario a lo que ocurre con la flota ecuatoriana. Las embarcaciones mexicanas cuentan con indicadores que la ubican para el conjunto regional con mayor grado de competitividad, mientras que los barcos colombianos presentan indicadores que se encuentran dentro de los valores promedios.

### **Eficiencia y costos de procesamiento**

El proceso de transformación realizado en las plantas atuneras, como se ha mencionado anteriormente, es de dos tipos: lomos y conservas, que serán analizados desde el punto de vista de eficiencia y costos. Así mismo, es importante señalar que en las plantas han implementado el sistema HACCP, lo que les permite mantener el control sanitario y de calidad requerido para esta clase de productos.

En el caso del procesamiento de lomos, las empresas colombianas cuentan con tecnología y experiencia comparable a la que se presenta en los otros países de la región latinoamericana, lo que ha permitido a la industria nacional tener éxito en los mercados internacionales. Si se consideran los principales factores de eficiencia, se puede concluir que las empresas han logrado alcanzar los niveles de competitividad requeridos.

Con relación a la eficiencia en las líneas de producción de conservas de atún y según las condiciones de los equipos instalados, la tecnología empleada y entrenamiento del personal vinculado, no se presenta comparativamente diferencias notorias, pues se alcanzan los niveles promedios, que tienen en la región un rango de 70 - 90 cajas por tonelada de materia prima, y en el país se obtienen entre 70 – 75 cajas por tonelada. La diferencia se presenta fundamentalmente en la cantidad de atún que contiene cada lata.

## **2.1. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIAL EN EL MERCADO ATUNERO**

### **BARRERAS DE ENTRADA**

Los principales obstáculos para la innovación en las empresas atuneras son la falta de capital y carencia de liquidez. Los retos primordiales de las empresas atuneras consisten en la capacitación del personal, el alto costo del mantenimiento y la necesidad de realizar inversiones que son poco rentables.

En las empresas atuneras las barreras radican en la problemática para la comercialización del atún, la pesca ilegal y factores económicos de las empresas.

Algunas de estas barreras son las siguientes:

### Factores endógenos de la empresa:

- La capacidad empresarial dirigida al cumplimiento de metas, a asumir riesgos de inversión y a adoptar una cultura de trabajo enfocada en la maximización de utilidades.
- La tecnología que implica contar con barcos sujetos a mantenimiento y con equipos para la navegación y localización de recursos pesqueros que apoyen la producción, actualmente la situación financiera propicia un inadecuado mantenimiento con el consecuente deterioro.
- La edad de las embarcaciones, ya que gran parte tiene más de 20 años y precisa de más mantenimiento, combustible e insumos, lo que encarece los costos y hace necesario reemplazarlas.
- El tamaño de las empresas pesqueras incide en la competitividad por el surgimiento de economías de escala, lo que contribuye a incrementar su eficiencia, productividad y rentabilidad. También influye el grado de integración: cuanto mayor resulta, mayores son los beneficios en flujos de efectivo y rentabilidad.
- Las habilidades de la fuerza laboral : a mayor capacitación, mayor eficiencia y utilidades.

#### Factores específico del sector pesqueros:

- El costo de los insumos.
- El ordenamiento pesquero/marco regulatorio requiere de: un registro puntual de embarcaciones para ponderar la reducción la flota, fortalecer la inspección y vigilancia a fin de hacer cumplir el marco jurídico y centros de investigación dedicados a los estudios técnicos.
- Las condiciones de mercado que perjudican la competitividad de las empresas son las medidas que impiden la entrada del producto colombiano a un mercado y las prácticas desleales como el *dumping*.
- La estructura y organización del sector requiere adoptar un enfoque integral de la cadena productiva que involucre a todos actores y la realización de foros donde las empresas puedan acercarse y conocer inquietudes comunes, así como dar importancia el desarrollo tecnológico.
- Los centros de investigación y asistencia técnica actuales satisfacen plenamente los requerimientos del sector pesquero con la infraestructura existente.
- Los subsidios y transferencias al sector definidos como cualquier acción gubernamental que modifica los beneficios potenciales de una empresa a corte, mediano y largo plazos.
- La disponibilidad del financiamiento se caracteriza por la dificultad para acceder al crédito en la banca comercial.

## **ESTRUCTURA**

Ahora bien, no sólo es necesario hablar de las diversas barreras de entrada a las que se enfrentan aquellas compañías que deseen ingresar al sector atunero y competir en este campo con las ya existentes. También es importante conocer la estructura y las estrategias de las grandes empresas atuneras que han alcanzado el éxito incursionando en este sector.

Los principales cambios estructurales del sector pesquero mundial que se están produciendo y que se generalizarán hacia el 2020 son:

1. Los países en desarrollo dominarán la producción procedente tanto de la pesca como de la acuicultura.
2. Aumentará el comercio Sur- Sur por la aparición de clases medias. Los productores de los países desarrollados abandonarán gradualmente el sector y sus políticas tenderán a fomentar la importación de pescado, cuyo valor se elevará.
3. Persistirá la controversia ambiental y la preocupación por la sustentabilidad, lo cual originará reglamentos e instituciones ambientales. La sobrepesca continuará siendo la principal inquietud.
4. La tecnología de la pesca y la acuicultura enfrentará nuevos desafíos: la reducción de las necesidades de harina y aceite de pescado en la acuicultura, la mitigación del impacto ambiental, las alternativas a los reglamentos sobre

inocuidad de los alimentos y el uso de Tecnologías de Información (TI) para mejorar el ordenamiento pesquero

5. Será necesario impulsar el desarrollo institucional para abatir la pobreza mediante el fomento de la pesca. Las estrategias se rigen por la práctica de la pesca responsable y el desarrollo sostenible de los recursos.

## **ESTRATEGIAS**

Las principales estrategias que aplican las empresas atuneras están reflejadas así:

- **Desarrollo sustentable de los recursos pesqueros:** La preocupación más importante se enfoca en la contriución de la pesca al desarrollo sostenible, es decir, satisfacer las necesidades de la generación actual sin poner en peligro las necesidades de las generaciones futuras.
- **Ordenamiento efectivo:** El ordenamiento se enfoca en adoptar medidas basadas en la investigación científica para mantener o restablecer las poblaciones a los niveles que puedan producir el máximo rendimiento sostenible, de conformidad con los factores ambientales y económicos, debido a que el exceso de la capacidad de pesca contribuye a la degradación de los recursos pesqueros y a considerables pérdidas económicas.



- **Modernización de la flota pesquera y artes de pesca:** La estrategia está enfocada en mantener una flota pesquera moderna y con tecnología de punta para la navegación y operación. Ello hace necesario que las empresas centren sus estrategias e inversiones en : renovar, adquirir y/o construir embarcaciones, actualizar las tecnologías para la localización y ubicación de recursos pesqueros, modernizar las artes de pesca y usar nuevos materiales y diseños que generen una captura más eficiente y productiva.
  
- **Incorporación de valor agregado a los productos pesqueros:** Las empresas pesqueras pueden generar ventajas competitivas con la adición de mayor valor agregado, más allá de la venta de productos congelados. Ello implica: cambiar la visión empresarial y producir los bienes que hoy requieren los mercados, convertir procesos productivos y adoptar sistemas de certificación que garanticen la calidad e inocuidad de los productos y la salubridad de las instalaciones, adicionar valor agregado para que más empresas adquieran una visión de mercado, en el cual pueda contar con estudios que identifiquen gustos, tendencias y preferencias, y a partir de ello, desarrollar productos que vayan enfocados directamente a ese grupo de consumidores tanto nacionales como internacionales.
  
- **Reducción y eliminación de la pesca ilegal:** Las medidas se enfocan en no permitir la pesca a embarcaciones e implementar un seguimiento, control y

vigilancia efectivo sobre las actividades pesqueras que permitan detectar y prevenir la pesca ilegal.

- **Desarrollo del mercado nacional:** Para atender el mercado nacional es preciso que las empresas den al producto mayor valor agregado y que satisfagan los gustos y preferencias de los consumidores, para esto se requiere, fomentar y promover el consumo de pescado y productos pesqueros, eliminar a los intermediarios para que los productores obtengan mayores beneficios e incorporar valor agregado.
- **Desarrollo del mercado internacional:** Este mercado presenta amplias oportunidades a la industria nacional, para lo cual es necesario estar al tanto de las tendencias de los consumidores en los países desarrollados, y conocer las tecnologías de punta aplicadas a los procesos de industrialización, al desarrollo de los productos y a las estrategias de comercialización.
- **Integración vertical y generación de economías de escala:** Las empresas atuneras deben comenzar a integrarse verticalmente y obtener economías de escala de acuerdo con un determinado número de embarcaciones. En el futuro no será posible que una empresa pequeña sea competitiva, para ello deberá ser necesario obtener esta ventaja competitiva en la administración y operación de la

empresa e integrar los procesos para optimizar recursos, reducir costos y maximizar así las utilidades.

## **CONDICIONES DE DEMANDA**

Los principales orígenes de la demanda colombiana se encuentran en Argentina, Ecuador, Chile y Perú. Sobresale Ecuador como proveedor de atún enlatado con 69,7% de las importaciones de Colombia, equivalente a US\$ 9,4 millones en promedio para el período de 2001 a 2007.

En Colombia, las zonas que representan mayor consumo en productos pesqueros son las costeras que están asentadas en las riberas de los ríos, y en las principales ciudades como, Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y Villavicencio. En otras regiones, el consumo es bajo, debido a la inconstancia y/o insuficiencia de la oferta, el alto precio de los productos pesqueros, en comparación con otros cárnicos (vacunos, avícolas y porcinos) y a la falta de campañas de promoción del consumo, en el ámbito nacional.

Entre 1993 y 1998, el consumo per cápita creció de 3,8 a 6,5 Kg/año, acercando a Colombia cada vez más, al promedio latinoamericano de 9Kg/año. Aunque, pese al incremento del consumo, las principales limitaciones son la insuficiente oferta nacional y poco conocimiento del consumidor sobre la variedad de productos disponibles en el mercado y las formas de preparación distintas que existen en la actualidad.

En países desarrollados se estima que la demanda de productos pesqueros en el corto y mediano plazo y en los países en desarrollo la demanda se elevará más rápidamente por el crecimiento de la población y podrían esperarse incrementos del doble o triple de lo esperado en países desarrollados especialmente. La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) prevé un aumento en la producción atunera mundial, pero a una tasa de crecimiento menor a las de décadas anteriores. Se anticipa que la producción mundial de productos pesqueros será superior a la oferta potencial estimada, por lo que el déficit en todos los tipos de pescado ascenderá a 9,4 millones de toneladas en 2012 y a 10,9 millones en 2015.

El déficit se reequilibrará por incrementos en los precios relativos y desplazamientos de la demanda entre distintos tipos de pescado y productos pesqueros, así como mediante el desplazamiento hacia otras fuentes de proteínas, lo que afectará principalmente a los consumidores de bajos ingresos.

Mientras tanto, en los países en desarrollo incrementarán sus exportaciones netas de pescado y productos pesqueros, es decir, que reducirán sus importaciones netas de estos productos. En lo que corresponde a la comercialización, continuará disminuyendo el pescado entero congelado y ascenderán los productos de mayor valor agregado.

El comercio en los países en desarrollo evoluciona gradualmente y pasa de la exportación de materias primas destinadas a la industria elaborada de los países desarrollados y a la exportación de productos procesados con alto valor agregado.

## **FACTORES DE OFERTA**

La sostenibilidad del recurso es un aspecto importante que afecta el mercado atunero desde el punto de vista de la demanda y de la oferta. En primer lugar, porque los países demandantes de atún imponen embargos a algunos productores, y en segundo lugar, porque las entidades internacionales de carácter multilateral pueden imponer restricciones a la actividad e incluso vetas para garantizar la reproducción de la especie. No solamente se trata de la sostenibilidad del recurso, sino también de las especies que habitan junto con este como lo es el delfín. El embargo impuesto por Estados Unidos a México y demás países tiene como justificación la mortalidad incidental de delfines durante la pesca de atún. Este tipo de medidas hace parte de un conjunto de obstáculos para-arancelarios que dificultan el comercio internacional del producto.

El mercado atunero presenta una vinculación permanente con el mercado internacional, desde el inicio de su procesamiento hasta su finalización. Debido a que el atún es una especie altamente migratoria, las faenas de captura se realizan tanto en aguas de jurisdicción de los países como en aguas internacionales. Esta característica ha influido para que se presente una alta movilidad de las embarcaciones entre países.

Adicionalmente, en países como Colombia, donde el consumo interno no es tan importante como para absorber toda la captura y producción, se presenta una alta orientación hacia los mercados internacionales.

El impacto de la industria atunera nacional en materia de inversión y empleo es : en cuanto a inversión, la infraestructura disponible en las empresas, representada en la flota de bandera nacional y plantas de proceso, asciende a una inversión de US\$110 millones, aproximadamente. En empleo, la industria es de 16.500 puestos de trabajo, ocupado en labores de descarga de materia prima en el puerto, procesamiento de atún y otras actividades conexas relacionadas con la operación de buques y plantas para la elaboración de los productos terminados.

La capacitación del hombre, en especial en la fase de extracción de la pesca, y respondiendo a las exigencias de la Organización Marítima Internacional para la calificación del personal, es impartida por entidades como el SENA, INPA, UMATA, DIMAR – Capitanías de puerto y VECEP. También algunas universidades, poseen currículos especiales de formación y desarrollan programas para la capacitación profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las pesqueras como : el conocimiento del medio marino, funcionamiento de embarcaciones, equipos de pesca y el procesamiento de la captura.

## **SECTORES AFINES Y APOYO**

La infraestructura disponible en las empresas, representada en flota de pesca de bandera nacional y plantas de proceso, supera una inversión de 110 millones de dólares. Actualmente, operan nueve empresas atuneras, de las cuales seis están localizadas en la Costa Atlántica: Atunamar Ltda, Seatech International Inc, Vikingos S.A, Atunec S.A, Supertuna S.A, y Gralco S.A , y tres en el Litoral Pacífico: Cimar S.A , Marcol S.A , y la Compañía Atunera del Pacífico S.A.

El cluster atunero comprende el conjunto de todas aquellas empresas que están relacionadas a la captura, procesamiento y comercialización del atún, que trabajan dentro del territorio colombiano y atienden tanto a la demanda del mercado local como a la del mercado extranjero.

El cluster del atún se clasifica en tres fases: extracción, relacionado con los niveles y procesos de desembarques, transformación, vinculado con la industrialización del atún, y finalmente su comercialización.

**TABLA 4: EMPRESAS SEGMENTADAS SEGÚN SU ACTIVIDAD PESQUERA**

EXTRACCIÓN	TRANSFORMACIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Atunec S.A	Seatech International Inc.	C.I Antillana
C.I Océanos	C.I Vikingos de Colombia S.A	Gralco S.A
Cimar S.A		

**Nota:** *Elaboración propia.*

El panorama de los proveedores de Colombia para la cadena atunera se puede ver reflejada a través del siguiente cuadro, en el cual para el promedio de los años analizados, la balanza comercial es favorable para la nación, excepto para los productos como las sardinas y el salmón enlatado.



**ILUSTRACIÓN 5: PROMEDIO NACIONAL DE LAS IMPORTACIONES Y  
PRINCIPALES PROVEEDORES (2001-2007)**

Eslabón	Importaciones totales (US\$ miles)	Origen (Participación %)				
		Argentina	Chile	Ecuador	Perú	Otros
Extracción	3	-	-	-	-	100,00
Atún congelado	345	1,80	-	-	0,50	97,70
Crustáceo fresco y congelado (camarón y langosta)	665	1,70	2,70	56,40	0,10	39,10
Moluscos congelados	607	28,00	13,60	11,90	20,80	25,70
Pescado salado y seco	697	-	46,00	0,10	49,60	4,30
Harinas, despojos y desechos de pescado y crustáceo	1.195	-	0,80	19,10	0,10	80,00
Atún enlatado	13.465	-	0,20	69,70	1,00	29,10
Sardinias enlatadas	26.676	-	-	81,30	15,40	3,30
Salmón enlatado	41	-	20,40	-	-	79,60
Los demás pescados preparados y enlatados	5.266	-	12,70	56,50	4,40	26,40
Camarones, langostinos y ostras enlatados	448	-	18,80	0,10	-	81,10
Extracción otros	73	-	40,40	3,30	5,50	50,80
Pescado congelado otros	16.127	28,10	29,90	26,70	7,30	8,00
<b>Total cadena</b>	<b>65.608</b>	<b>7,19</b>	<b>9,25</b>	<b>59,49</b>	<b>9,35</b>	<b>14,71</b>

**Fuente:** Dane – Dian. Cálculos DNP- DDE.

## **CAPITULO III**

### **3. CASO SEATECH INTERNATIONAL INC.**

#### **3.1. EL MEJOR ATÚN DEL MUNDO, PARA EL MUNDO**

SEATECH INTERNATIONAL INC. es una empresa colombiana líder en el procesamiento del Atún y en la fabricación de envases de hojalata de la más alta calidad. Su excelente equipo humano labora con disciplina y responsabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes; además le brinda a la sociedad un ambiente sano con desarrollo sostenible al velar por la conservación del Medio Ambiente y de especies marinas como el delfín.

Con 20 años de experiencia en el mercado colombiano, Seatech planta procesadora de Atún Van Camp's ha logrado posicionarse como la marca número uno en las conservas de atún, preferida ante los consumidores por la calidad en el producto y la diversidad de sabores que ofrece.

La empresa ha logrado ingresar al mercado internacional por medio de la implementación de su Sistema de Calidad y Seguridad en los Alimentos, el cual resulta relevante cuando su meta es la total satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Dicho Sistema se enfoca en suministrar alimentos seguros y de excelente calidad a todos los consumidores, apoyándose en el cumplimiento de las especificaciones previamente definidas, así como de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.

### **Marco Estratégico de SEATECH**

La empresa ha modificado su marco estratégico teniendo en cuenta los cambios que ha venido realizando la organización para atraer nuevos clientes a nivel nacional e internacional.

### **Misión**

Seatech International Inc., es una empresa que tiene como misión procesar atún y fabricar envases sanitarios, obteniendo productos de alta calidad, cumpliendo los requisitos sanitarios, y satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, además de proveer a los accionistas el retorno esperado de su inversión.

## **Visión**

Ser una organización reconocida como la primera empresa en Latinoamérica procesadora de atún y fabricante de envases sanitarios, por su calidad, y las mejores relaciones con sus clientes nacionales e internacionales en los próximos 7 años.

## **Política de Calidad**

Es política de Calidad de Seatech International Inc., proporcionar a sus clientes nacionales y extranjeros, productos de excelente calidad que cumplan con sus requisitos y expectativas, así como también con las normas aplicables vigentes de los mercados de exportación y nacional; procurando además, incrementar la satisfacción de ellos mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, gestionados a través de un sistema de calidad acorde con normas internacionales como ISO 9000, HACCP y BPM.

## **Objetivos de Calidad**

- Aumentar la satisfacción de los clientes nacionales y extranjeros, a través del cumplimiento de sus requerimientos, así como de normativas nacionales y extranjeras, como ISO 9000, HACCP, y BPM entre otras.
- Aumentar la productividad de los procesos operativos.
- Optimizar los recursos operacionales directos e indirectos.

- Gestionar de manera eficiente y efectiva el Sistema de Calidad.
- Incrementar la competencia del personal.
- Mejorar el desempeño de los procesos del sistema de gestión.
- Mejorar los indicadores de seguridad industrial y salud ocupacional.

### **3.2. HISTORIA DE LOS ATUNES VAN CAMP'S DE SEATECH INTERNATIONAL INC.**

Seatech International Inc. fundada en 1991 en la ciudad de Cartagena, Colombia donde hacía varios años sólo había un lote en la Zona Industrial y hoy día se localiza una empresa líder en el procesamiento de atún y envases de hojalata de la más alta calidad.

El Sr. Carlos Zárate un santandereano reconocido en el mercado de conservas de atún en el Ecuador por su empresa INEPACA (Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A) fundada en 1949 y la cual ha liderado el mercado desde hace muchos años con su marca Van Camp's; decide en 1991 inaugurar una planta en Cartagena con el nombre de Atunes de Colombia S.A la cual fabricaría sus lomitos enlatados, aprovechando la ubicación geográfica de este puerto y el acceso a los mercados mundiales especialmente el de Estados Unidos, destino principal de exportación en un principio escogido por la empresa.

Para poder iniciar el proceso productivo en 1991 se hizo necesaria una inversión de más de 110 millones de dólares, dragar 600.000 metros cúbicos de roca coralina para permitir el acceso de los buques atuneros y la construcción de un muelle de 120 metros de largo por 15 metros de ancho para el proceso de descarga de la materia prima principal. Además se levantaron edificaciones en un área superior a los 180.000 metros cuadrados para el procesamiento.

En la planta se encontraban en un principio solo las personas encargadas de la producción y los ingenieros que vigilaban y controlaban el manejo de las máquinas y la construcción de la fábrica de latas, objetivo principal del Sr. Zarate al colocar la planta en Cartagena con el fin de aprovechar el acceso a la materia prima importada y cumplir uno de sus sueños, lograr reunir en su planta en Cartagena toda la cadena de conserva del atún desde la pesca hasta su empaquetado y distribución.

Los administrativos estaban ubicados en una oficina en el centro de la ciudad de Cartagena y desde allí manejaban las importaciones, exportaciones, contabilidad, publicidad, compras nacionales y contratación de personal.

En 1992 se encontraban en la planta situada en la Zona Industrial de Cartagena todo el personal de producción y administrativo que trabajaban en la fabricación de los lomitos Van Camp's para Colombia y el exterior. La fábrica de envases empezó su funcionamiento, cumpliendo pedidos tanto para la planta en Cartagena, como para

Ecuador, la cual hasta el momento no ha implementado la fabricación de los envases para sus lomitos.

El éxito que tenía la marca Van Camp's en Colombia gracias a las importaciones que se hacían desde Ecuador y que manejaba principalmente la empresa Colombina S.A distribuidor exclusivo, fue otro de los motivos para la creación de esta empresa Colombiana quien rápidamente incrementó sus ventas cuando incursionó con una gran variedad de atunes que satisfacían los gustos y necesidades de sus clientes potenciales, mientras buscaban ganar nuevos mercados.

Al finalizar los noventa, la empresa adquiere el nombre de Seatech International Inc., haciendo parte de un conglomerado de empresas a nivel mundial que le permitió ampliar los mercados internacionales, especialmente el de Italia y Europa Norte (Dinamarca, Suecia y Finlandia), importar maquinaria y hacer compras internacionales a muy bajo costo.

La entrada al mercado Colombiano la hizo bajo la marca Van Camp's, gracias al contrato de licencia de uso de marca firmado con Inepaca, lo que le permitía usar la marca para comercializar sus productos y le brindaba todo el conocimiento necesario sobre la fabricación del producto.

Desde los inicios ha contado con su propia flota atunera, que consta de 16 embarcaciones con una capacidad aproximada de 1000 TM cada una, que le garantiza el abastecimiento de sus necesidades durante todo el año. Dotadas de técnicas de

pesca que aseguran la conservación de diferentes especies marinas, proveen a la empresa de materia prima de excelente calidad que luego es almacenada en sus frigoríficos con capacidad total de acopio de aproximadamente 4000 TM.

Rápidamente la empresa entró a los mercados internacionales, gracias al apoyo de su empresa “hermana” en Ecuador Inepaca, la cual desde los setenta distribuye su marca Van Camp’s en mercados extranjeros, especialmente latinoamericanos. Desde Cartagena en 1993 se empieza a exportar hacia Estados Unidos, Chile y Panamá, mercados donde la marca tenía una aceptación de más del 9% entre los consumidores de atún enlatado. Hacia comienzos de siglo la empresa había logrado ingresar a mercados europeos por medio de la distribución de sus productos con marcas reconocidas en diferentes países, especialmente el italiano el cual en la actualidad representa el 90% de las exportaciones de atún enlatado de la empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con una moderna planta de procesamiento, y dos frigoríficos, el último inaugurado en el 2011 para un acopio total de más de 4000 TM. Desde 2009 ha estado trabajando en la implementación de nuevas tecnologías para la fabricación de harina de pescado, producto que comercializa a nivel nacional y el cual es el resultado de todos los restos del atún (espinas, vísceras, etc.).



Gracias a su moderna fábrica de envases de hojalata, la empresa reúne todo el proceso del atún enlatado así<sup>4</sup>:

1. **Pesca del Atún:** el atún es un pez muy abundante en el océano Pacífico; allí es capturado por barcos pesqueros provistos de equipos de frío para congelar el pescado y mantenerlo en perfecto estado sin que se deteriore hasta llegar a la planta de procesamiento en tierra firme. Las especies más importantes de atún son: Yellowfin (aleta amarilla), Big eye (patudo) y Skipjack (barrilete).
2. **Recepción:** el atún capturado y congelado que llega a bordo de los barcos se descarga en la planta y se clasifica según la especie, el tamaño y la fecha de recibo en la planta.
3. **Almacenamiento:** el pescado clasificado se coloca en congeladores para mantenerlo en perfecto estado hasta el momento del procesamiento.
4. **Descongelamiento:** una vez se selecciona por especie y tamaño que se va a procesar, el atún congelado se coloca en unas tinas especiales con agua caliente para que se descongele.
5. **Eviscerado:** el pescado descongelado se limpia retirando cuidadosamente las vísceras y se corta en secciones.
6. **Cocción:** el pescado se cocina por medio de vapor para facilitar la siguiente etapa de limpieza.

---

<sup>4</sup> La información que describe el proceso del atún enlatado en Seatech fue tomada de la página oficial de la empresa: <http://www.seatechint.com/@producto/proceso.htm>

7. **Limpieza:** esta etapa del proceso permite obtener lomos y carne de atún limpia y de excelente calidad. La limpieza se inicia retirando la piel, espinas, grasa y demás residuos. Los lomos quedan listos para ser empacados. La piel, espinas y grasa se utilizan para producir harina de pescado, materia prima para la producción de alimentos para animales.
8. **Enlatado:** los lomos de atún limpio se porcionan de acuerdo con el tamaño de la lata que se va a usar. Los pedazos de lomo se colocan en la lata y se agrega el líquido de cobertura, que puede ser agua o aceites de oliva, girasol o soya. Luego la lata se sella herméticamente.
9. **Esterilización:** las latas selladas se colocan en autoclaves y se esterilizan con vapor a alta temperatura para destruir todos los microorganismos presentes en el alimento y dentro de la lata. Después las latas se lavan y enfrían con agua helada.
10. **Empaque:** esta es la última etapa del proceso en la cual se colocan los rótulos a las latas y se empacan en cajas de cartón reciclable.

### **3.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS VAN CAMP'S**

Seatech International Inc., se ha posicionado en el mercado colombiano y latinoamericano con su marca Atún Van Camp's, la cual es identificada por sus atributos

físicos como lo son: su sabor, coloración, textura y tecnología de innovación en sus envases con el método de “EASY OPEN”.

Las características principales de los atunes Van Camp’s son:

- El principal medio de conservación que se utiliza en la elaboración de los Lomitos de Atún Claro Van Camp’s es el calor, con el cual se realiza el proceso de esterilización y pasteurización que impide la contaminación dentro y fuera de la lata.
- El envase de los Lomitos está hecho de hojalata de acero y protegido con un recubrimiento de estaño y lacas sanitarias, que evitan el contacto del producto con la lata impidiendo que haya reacciones entre el alimento y el envase. Además permite la conservación del producto sin necesidad de aditivos, ya que es hermético y estéril interiormente.
- Los alimentos enlatados son sometidos a procesos menos severos y dañinos que los de cocción domésticos, pues en SEATECH hay un mayor control de temperaturas, de tiempos, de condiciones higiénicas y de calidad del producto.
- Las latas son reciclables y nunca son reutilizadas para el servicio que hasta ese momento prestaban, pues se convierten en varillas de aceros, partes para bicicletas, para autos y para electrodomésticos.
- Las latas son biodegradables y vuelven a la tierra como mineral de hierro.

Su portafolio de productos es muy diversificado debido a que la empresa siempre ha buscado satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus consumidores a nivel local, nacional e internacional. Prueba de ello son las 7 líneas de su Atún Van Camp's dentro de las cuales se puede encontrar variedad en sabores y presentaciones.

### Línea Gourmet Aceites



### Línea Aceites Premium



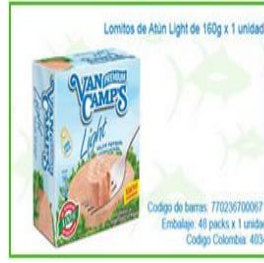


## Línea Clásica Aceites



## Línea Aguas Premium





## Línea Clásica Aguas



## Línea Mix



## Línea Sardinas



**Fuente:** *Página Oficial Van Camp's*

Los lomitos de Atún Van Camp's provienen de la especie de atún más apetecida en el mundo por su sabor y textura. Son los únicos lomitos de atún pescados y procesados por la misma empresa Seatech International Inc., la cual posee un estricto control de calidad desde la pesca hasta la mesa del consumidor.

Es un producto saludable que no contiene conservantes y es bajo en grasa. El mismo atún cuenta con un enzima (omega 3) que ayuda a reducir los índices de colesterol en la sangre. Alto contenido de proteínas, vitaminas A y D, minerales como el fósforo, potasio y sodio, 100% natural y sin preservantes.

La marca Van Camp's ha logrado posicionarse en el mercado con su lema "*Tradición del Buen Gusto*", que destaca la calidad y sabor de la variedad que ofrece. En su publicidad juega un papel importante destacar las propiedades y valores nutricionales que se ganan al consumir pescado y no otras carnes. (*Ver Tabla 5*)

**TABLA 5: CUADRO COMPARATIVO DE LOS VALORES NUTRICIONALES DEL  
ATÚN Y OTRAS CARNES**

TABLA COMPARATIVA				
Alimento	Proteína (GR)	Grasa (GR)	Fosforo (MG)	Vitamina (U.I.)
Atún	24.0	0.89	230	200
Carne de Res	21.5	6.5	215	0
Carne de Cerdo	18.5	11.9	220	0
Pollo	20.2	10.2	200	0

**Nota:** *Elaboración propia*

En cada una de las presentaciones de sus Lomitos Van Camp's ofrece un valor nutricional diferente según los ingredientes que posea.

**Lomitos de Atún Claro en Agua:** Línea creada para las personas que sufren de altos índices de colesterol en la sangre; es bajo en calorías, excelente fuente de proteínas de alto valor nutricional, 99% libre de grasa, 99% libre de grasa saturada y bajo en colesterol.

**Lomitos de Atún Claro en Aceite de Oliva:** creado para los consumidores que cuidan su alimentación consumiendo productos de excelente calidad como estos lomitos en Aceite de Oliva que aporta el Omega 3 y Omega 9, ayudando a prevenir enfermedades cardiovasculares.



**Lomitos de Atún Claro 100% Aceite Vegetal:** diseñado para esas personas que les gusta un suave sabor en sus comidas; alta fuente proteínica.

**Lomitos de Atún Claro en Aceite:** alimento rico en proteínas de alto valor nutricional.

Las empresas de esta industria generan una guerra de marcas, la cual se involucra por el interés de incremento en el rubro de ventas y posicionamiento del mercado. Es por ello que la diferenciación entre precio y calidad del producto son considerados los aspectos más importantes a los que las atuneras deben apuntar.

En Colombia como en el resto del mundo, el atún se consume fresco, sobre todo el “atún aleta amarilla”, consumido en los restaurantes de lujo de las grandes capitales y el "atún rojo grande", que es utilizado por los japoneses para la preparación del guiso tradicional de pescado crudo llamado “sashimi”.

Así como en todos los países en los cuales se conservan costumbres cristianas, en Colombia se genera un gran consumo en la época de cuaresma y de semana santa. En dicho periodo, se vende cerca del 20 al 30% de la producción anual a unos excelentes precios. Por ello, se puede decir que durante esta época la oferta es muy poca, y se deja de vender gran cantidad de este producto.

### **3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Seatech es la única atunera en Colombia y Latinoamérica que tiene integrada su operación desde la pesca hasta el procesamiento del producto, garantizando la alta calidad de sus Lomitos Van Camp's. Siguiendo con lo anterior es por ello que desde sus inicios ha contado con su único distribuidor exclusivo COLOMBINA S.A, haciendo parte del 90% de participación en la línea de productos representados por esta compañía.

La distribución en el mercado de enlatados se hace un 52% a través del canal tradicional y un 48% a través del canal de autoservicios. Pero particularmente en enlatados de atún, el 60% de las ventas provienen del canal de autoservicios<sup>5</sup>.

Teniendo en cuenta que Colombina es la única encargada de la distribución de los atunes Van Camp's, se hace necesario analizar la red de distribución de esta empresa.

Cuenta con cuatro canales de distribución; las tiendas que son el canal tradicional; autoservicios que son el canal de las grandes superficies; puntos de venta directos de Colombina en las principales ciudades de Colombia y los distribuidores que se encargan de atender los puntos de venta donde la red de distribución propia no tiene cubrimiento.

---

<sup>5</sup> Información suministrada por un documento elaborado por estudiantes de la Universidad de los Andes y se puede consultar en siguiente link:

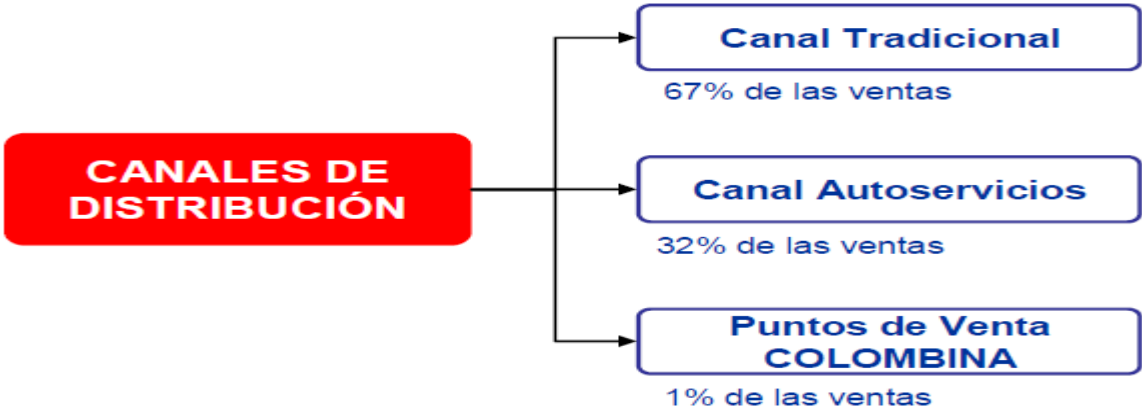
[http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2007/Subastas2007/ColombinaSubastaMarzo2007/Prospecto\\_Colombina.pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2007/Subastas2007/ColombinaSubastaMarzo2007/Prospecto_Colombina.pdf)

La red de Colombina a nivel nacional atiende aproximadamente 88 mil clientes directos y los distribuidores 167 mil clientes indirectos, los cuales son las tiendas en lugares de difícil acceso. La compañía llega directamente al 72% del canal tradicional en Colombia que está compuesto por 250 mil tiendas aproximadamente. En las grandes superficies la compañía atiende al 100% de los autoservicios.

También cuenta con 12 puntos de venta en las principales ciudades del país, en los cuales atiende tanto los productos fabricados por ellos, como los productos representados por terceros entre los que se encuentra Atún Van Camp's.

Este tipo de contrato firmado con Colombina es una de las fortalezas más grandes que tiene SEATECH, porque asegura que sus lomitos estén exhibidos en la mayor cantidad de puntos de venta. (Ver Ilustración 6)

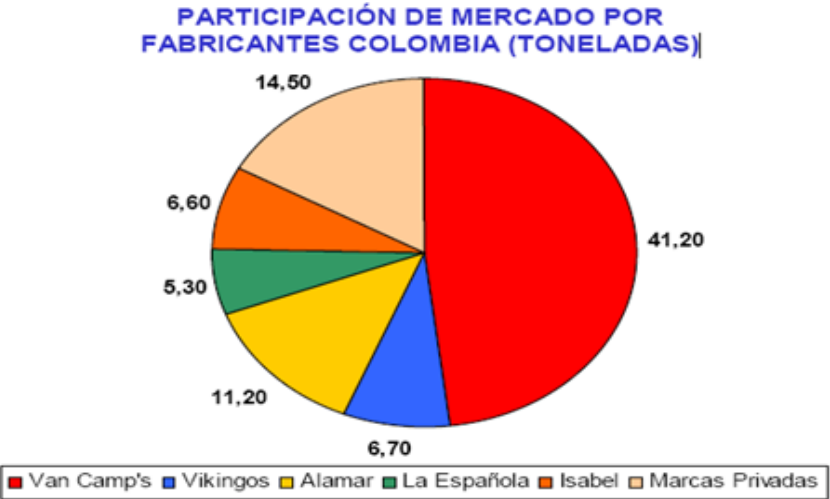
**ILUSTRACIÓN 6: CANALES DE DISTRIBUCIÓN COLOMBINA**



**Fuente:** página oficial Colombina S.A

Es importante anotar que la marca Van Camp's es líder en el mercado de atunes colombianos con un 41%. Los otros competidores son las marcas propias de las grandes superficies, Alamar, Vikingos, Isabel y La Española con participaciones del 15%, 11%, 7%, 7% y 5% respectivamente. Así mismo, Van Camp's ocupa un segundo lugar en el posicionamiento del mercado guayaquileño, en el cual está presente como primera relación entre la categoría y la marca, en un 34% de la población. (Ver Ilustración 7)

**ILUSTRACIÓN 7: PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR FABRICANTES COLOMBIA  
(TONELADAS)**



**Fuente:** Nielsen

Algunas de las estrategias que son aplicadas por Atún Van Camp's son las siguientes:

- Lanzar una marca nueva.
- Mantener una marca en el largo plazo.
- Adaptación al mercado: cambio de marca.
- Reposicionamiento de la marca.

La Lealtad a la marca, es la afinidad y la predisposición de un consumidor hacia la marca. En el caso de Van Camp's en el mercado Colombiano se estima que el 42% de la población es fiel a la marca Van Camp's. Este porcentaje de fidelidad es el mayor que se presenta en el mercado. (Ver Tabla 6)

**TABLA 6: FIDELIDAD A LAS MARCAS PARTICIPANTES EN EL MERCADO COLOMBIANO**

MARCA	FIDELIDAD
Van Camp's	42%
Starkist	0%
Real	5%
Isabel	0%
Barbatún	0%

**Fuente:** Plan de Marketing Atún Van Camp's

A nivel internacional, el principal canal de distribución son los agentes y distribuidores de Atún Van Camp's y otras marcas de lomitos que cuentan con un excelente posicionamiento en otros países y que Seatech exporta desde su planta en Cartagena; estos últimos representan más del 55% de los lomitos fabricados por la empresa y destinados al mercado de Europa Norte (Dinamarca, Suecia y Finlandia) e Italia.

### **3.5. PRESENCIA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES**

Según la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) Colombia, como exportador de atún, ocupa los siguientes lugares:

***TABLA 7: COMERCIALIZACIÓN DEL ATÚN EN EL MUNDO***

<b>EXPORTACIONES</b>	<b>DATOS IMPORTANTES</b>
Atún Congelado	El país se encuentra entre el puesto 25 y 28 en el mundo. Exporta menos que Canadá, Ecuador y México.

Lomos y conservas de atún

El país ocupa el sexto lugar, superando a Costa Rica, Venezuela, y México. Sus exportaciones entre 1991 y 1999, ascendieron a US\$ 586.576.250 aportó el 41,3% del valor total de los ingresos en divisas de la industria pesquera colombiana.

Atún procesado

Se exporta en un 84% a los países de la Unión Europea, el 10% a los Estados Unidos y el 5% a Latinoamérica

Actividad Atunera en

Ha sido muy importante en los últimos años. A partir de 1994 ésta es favorable y las exportaciones son tres veces superiores a las importaciones de productos atuneros a Colombia.

Balanza Comercial

---

**Nota:** información tomada de la página oficial de la UNCTAD. Elaboración propia

Los mercados que han logrado penetrar los empresarios colombianos son principalmente los de España y Estados Unidos. Las zonas francas de Cartagena y Barranquilla aparecen entre los cuatro destinos más importantes de las exportaciones, debido que allí se ubican las empresas colombianas dedicadas al procesamiento y

enlatado del atún. Lo anterior es la razón para que 80% de las exportaciones de atún congelado se dirija a este destino.

Las exportaciones del eslabón de atún enlatado en Colombia se orientan en 36,7% hacia Estados Unidos, y el 41% se reúne entre los países europeos y latinoamericanos. Para el total de la cadena, los principales orígenes de la demanda colombiana se encuentran en Argentina, Ecuador, Chile y Perú.

Por su parte Seatech se encuentra en los siguientes mercados a nivel internacional:

### **Mercado Latinoamericano**

#### Chile

El consumo de pescados y mariscos entre la población chilena ha crecido notablemente los últimos años. Actualmente, ocho empresas comercializan el atún, quienes exportan desde Ecuador y Colombia cerca de 50 toneladas al año.

Desde 2007, el consumo de este producto ha tenido un incremento de 11%, y entre 2009 y en 2010 creció un 15%.

Cuando la empresa Seatech decide entrar a Chile lo hace por medio de un distribuidor, quien conocía la tradición atunera del país, donde el atún se vende casi solo, no hay que hacer mucho esfuerzo debido a que la venta del producto es fácil y ágil.



En un principio se comercializaba en Chile la misma referencia en latas de agua y aceite que se distribuían en Colombia; pero desde 2011 la empresa ha tenido que modificar su producción, ya que los requerimientos de su cliente cambiaron hacia un producto con cero porcentaje de mercurio, debido a normativas legales y sanitarias fijadas en Chile.

El único distribuidor en este país de los lomitos Van Camp's se encuentra en la ciudad de Santiago, IMPORTADORA CAFÉ DO BRASIL, quien ha preferido la marca por su sabor característico y presentaciones.

### Panamá

Fue uno de los primeros mercados en los que la empresa concentró sus exportaciones después de Estados Unidos y Chile.

El mercado panameño prefiere marcas de muy bajo costo y no consumen por calidad; los precios varían según la ubicación de los puntos de ventas y el sector en el cual se distribuye dicho producto.

Lo que distingue a este mercado es la preferencia por los lomitos con variedad de sabores. Seatech decidió por la diversidad cultural que existe en Ciudad de Panamá, introducir sus lomitos Van Camp's Mixtos.

Su distribuidor único y exclusivo en Panamá es AGENCIA INTERNACIONAL DE MARCAS.

## **Mercado Europeo**

### Italia

El mercado Italiano es muy exigente a la hora de consumir atún enlatado. Los consumidores prefieren productos italianos es por ello que para las importadoras la atención especial se encuentra en la calidad del producto.

Seatech aprovechó el auge que tuvo la subcontratación en la producción de atún enlatado por parte de las empresas italianas a comienzos de siglo y que se ha mantenido.

La empresa actúa en el mercado Italiano a través de un Broker que le maneja al resto de actores implicados en el mercado.

Desde el 2004 este mercado ha venido presentando un aumento en la preferencia por mariscos congelados, empacados y conservas. En 2009 del total volumen de productos pesqueros consumidos, el 21% correspondió a las conservas de atún enlatado.

Es el único mercado en Europa donde ha logrado ingresar su marca de lomitos Van Camp's en estos últimos años. El resto se divide en la producción de más de 15 marcas Italianas que cuentan con un gran posicionamiento ante el exigente mercado, podemos mencionar a Donzela y Maruzela.

Europa Norte: Dinamarca, Suecia, Finlandia

En esta zona de Europa hay una tradición sobre el consumo regular de los productos de la pesca. Los países deben acudir a las importaciones debido a que el consumo doméstico es mayor que la producción.

La apertura a este mercado ocurrió en el momento en que la empresa comienza a implementar su Sistema de Gestión de Calidad y a recibir certificaciones por parte de ICONTEC donde se le reconoce la calidad en el procesamiento de atún enlatado y envases de hojalata. Lo hace a través de uno de los bróker más especializados en la distribución de atún (*Atuna*) y bajo la modalidad de subcontratación de la producción.

## **CAPITULO IV**

### **4. COMPARACIÓN ENTRE MODELOS TEÓRICOS Y ESTRATEGIAS APLICADAS POR SEATECH INTERNATIONAL INC**

El desarrollo de este capítulo se basará en comprobar qué tan eficientes han sido las teorías de internacionalización, estrategias de Marketing, formas de negociar, logística y normas sanitaria que fueron descritas en el segundo capítulo en el proceso de Seatech International Inc. frente al mercado extranjero.

La mejor manera de verificarlo, será plasmando cada una de las acciones y estrategias que aplicó esta compañía en su desarrollo empresarial a lo largo de su existencia y hacer la comparación con las teorías mencionadas. De esta manera, se podrá concluir si es verdaderamente necesario tener en cuenta los argumentos expuestos por estos autores ante un inicio en la etapa de internacionalización, o si por el contrario, cada compañía podría lograr un posicionamiento de su marca frente a la competencia cubriendo cada necesidad a medida que transcurre el tiempo.

A partir de ahora, se analizará cada teoría de cara con el caso de la empresa Seatech International Inc., así se detectará más sucintamente el objetivo de este capítulo.

### **Teoría de la Ventaja Monopolística:**

En la teoría monopolística, Según Hymer, en las primeras etapas de crecimiento, las empresas incrementan su participación en el mercado a través de fusiones y del aumento de la capacidad productiva, es decir, que a medida que aumentan su concentración y poder de mercado, así mismo lo hacen las rentabilidades y/o ganancias de la actividad comercial.

Sin embargo, las empresas llegan a un punto en el que no resulta fácil continuar aumentando la oferta de productos en el mercado doméstico, y es en ese preciso momento cuando las compañías deciden invertir en el extranjero las ganancias obtenidas como consecuencias del éxito comercial en el mercado local.

Indiscutiblemente, las empresas tendrán que enfrentarse a variables externas que deberán evaluar con rigurosidad para salir victorioso de las múltiples consecuencias que podría ocasionar el riesgo de enfrentarse al mercado internacional sin herramientas sostenibles, y no sólo eso, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva y de naturaleza monopolística, ya sea en la producción, tecnología, organización, estilo de dirección o en la comercialización.

Ahora bien, llevando la teoría al caso de la compañía en estudio, se puede destacar que su trayectoria en mercados extranjeros ha sido exitosa gracias a las ventajas competitivas que destacaron su participación internacional.

A continuación se describen algunas de las ventajas que posee Atún Van Camp's frente a las demás marcas extranjeras:

-Los lomitos de Atún Van Camp's proviene de la especie de atún más apetecida en el mundo por su sabor y suave textura.

-Los lomitos de Atún Van Camp's, son los únicos que son pescados y procesados por la misma empresa (Seatech International Inc.).

-Atún Van Camp's posee diversas presentaciones para un número diferente entre los miembros de una familia. Un ejemplo de ello, es el empaque de tres mini atunes pequeños en atún de aceite en lata.

-Para Atún Van Camp's los gustos y preferencias de sus mercados, se ha convertido en una constante investigación, pues su principal objetivo es buscar la manera de saber qué es lo que realmente desea su cliente y así satisfacerlo. De tal forma, que se puede concluir que Atún Van Camp's en sus últimos tiempos ha venido incrementando variables como la innovación y tecnología en portafolio de productos, todo esto representado en las facilidades y rápido acceso para adquirir el producto, la durabilidad del consumo, y su conversación en sabor y calidad.

-El llamado "Abre Fácil", hoy día es una gran necesidad para los consumidores de conservas. El 90% del mercado potencial de conservas de atún, requieren la implementación total del *abre fácil*, y tan sólo un 10% manifiestan una inconformidad con algún mal funcionamiento que haya tenido una lata abre fácil.

En el mercado de conservas de atún, se han presentado variables directas que definen la decisión de compra del consumidor. Las variables directas están basadas en los atributos físicos del producto, siendo este un caso muy particular del Atún Van Camp's, tales como el sabor, la coloración, la textura y además incluye la presentación del mismo, que refleja la implementación de la tecnología, tal como se ha mencionado anteriormente.

### **Teoría de la Internacionalización**

Según Casson, una empresa local internacionalizará su actividad comercial, cuando al hacerlo le permita reducir los costes de transacción derivados de usar el mercado. Muchos se preguntarán, ¿Usar el mercado?, pues sí. La decisión de una empresa de invertir en el exterior dependerá de la comparación entre los costos involucrados del intercambio entre la empresa local y extranjera, y el coste de internacionalizar su actividad a través de una planta en el exterior.

En primera instancia, uno de los primeros costes que se debe incurrir para el intercambio de productos son los aranceles establecidos en cada uno de los países, siendo una herramienta utilizada como protección a la demanda nacional.

Es por ello que el mercado más importante para la industria colombiana es la Unión Europea, principalmente Italia, Holanda, España, Francia y Reino Unido, ya que tiene ventajas arancelarias desde el año 1994, donde el producto nacional tiene cero aranceles, mientras hay otros países que no cuentan con un Sistema Generalizado de Preferencias y deben pagar un arancel del 24%.

El segundo mercado en importancia es Estados Unidos, aún cuando existe el impuesto para el atún aleta amarilla, el cual representa el 10.4% de las exportaciones, siguiendo en orden Puerto Rico con el 2.7%, países latinoamericanos como Venezuela, Chile, Ecuador, Brasil y Panamá con el 2.4%, y otros países como Japón y Australia con el 2.3%.

Seatech International Inc., posee una cadena productiva bastante amplia, constituida por la flota atunera, su fábrica de envases y la planta transformadora del atún, lo cual se traduce para la compañía en un ahorro de costos en el procesamiento del atún hasta su empaque final. Para Seatech, el hecho de ser la proveedora del insumo principal, a través de la extracción de los peces, e igualmente tener a su subordinación la fábrica de envases en los cuales se deposita el producto ya procesado, genera una ventaja internacional en costes de transacción frente a su competencia en mercados extranjeros.



Es necesario igualmente, observar el comportamiento de los costos de materia prima, y los precios de venta de los lomos que comercializa Seatech Internacional Inc., para determinar su impacto en los márgenes de utilidad de la empresa. Aunque, es importante anotar que dada la naturaleza internacional de la actividad atunera, los costos de atún entero y los precios de los lomos congelados tienen un comportamiento similar en la región, con rangos relativos de variación que no se consideran muy amplios.

Las medidas macroeconómicas también son variables que afectan considerablemente la capacidad de operación y competitividad de las empresas atuneras, si se tiene en cuenta su orientación exportadora y la necesidad de competir con productos atuneros elaborados en países con mayor desarrollo pesquero. Es indudable que las empresas nacionales deben afrontar serias dificultades para poder operar en igualdad de condiciones con las instaladas en otros países que cuentan con tecnología de punta para procesamiento en los productos mucho más sofisticados.

Algunos de los aspectos más relevantes que han afectado a Seatech International en su proceso de internacionalización del atún son:

1. El impacto causado por el régimen cambiario, que ha sido significativo en los últimos años, en razón a la revaluación del peso.

2. La inflación ha incidido sobre los costos de producción de manera significativa.
3. El contrabando y falsificación que tienen las conservas de atún, presentan un impacto significativo en la industria nacional.
4. Los impuestos y gravámenes que tiene la cadena productiva atunera, limitan la competitividad de las empresas.
5. La reciente constitución de las empresas atuneras, indudablemente es un factor que incide en el desarrollo de la industria, pues debido al corto tiempo de su instalación y operación, debilita en cierta medida el poder de negociación, especialmente en lo relacionado con los acuerdos comerciales internacionales.
6. Las barreras para-arancelarios existentes en el comercio exterior de los productos atuneros, hacen compleja y costosa la comercialización de los productos, que debe estar soportada en certificados de origen, certificados Dolphin Safe y certificados sanitarios.

#### **4.1. MARKETING APLICADO POR SEATECH**

Ahora bien, luego de haber enunciado los conceptos bases para el fortalecimiento del marketing, los cuales pueden ser aplicados por cualquier compañía que requiera un

mayor trabajo en la comercialización de su producto, se desarrollarán dichos conceptos en el proceso de internacionalización que Seatech International Inc., ha tenido en el transcurso de su apertura hacia mercados extranjeros.

### **Planeación estratégica de Seatech International**

A medida que Seatech fue incrementando el número de mercados incursionados para ofrecer su producto, la planeación estratégica a su vez, fue sufriendo algunos cambios que el medio le exigía con el propósito de trazarse nuevas metas que se convertían en una necesidad para la compañía.

En un inicio, la misión y los objetivos de Seatech sólo apuntaban a satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del mercado nacional, que en su momento era lo máximo que podía ofrecer por razones de limitación en la cantidad de producción del atún, las máquinas para el procesamiento del atún eran insuficientes para captar mercados externos a lo nacional, y no existía un plan de estrategias que impulsaran la idea de internacionalizarse.

De acuerdo a la planeación estratégica del Sistema de Gestión de la Calidad en Seatech International, teniendo en cuenta los cambios que se vienen presentando en la organización, se hizo una revisión del Manual de Calidad y se realizaron modificaciones a la Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de calidad de esta manera

### **MISIÓN**

Seatech International Inc., tiene como misión procesar atún y **fabricar envases sanitarios**, obteniendo productos de alta calidad, cumpliendo los requisitos sanitarios y satisfaciéndolas necesidades y expectativas de los clientes, además de proveer a los accionistas el retorno esperado de su inversión.

Cuando la compañía inicia el procesamiento de atún en el año 1991, dentro de sus prioridades no se encontraba la fabricación de envases sanitarios, puesto que aún no contaba con la máquina que les permitía la realización de esta actividad, además de que era un costo que en ese tiempo no estaban preparados para asumir. Luego de un tiempo, deciden tomar la puesta en marcha de la propuesta de ser ellos mismos sus proveedores en envases sanitarios para el empaque del producto final, puesto que ofrece facilidad y ahorros de inversión.

### **VISIÓN**

Ser una organización reconocida como la primera empresa en Latinoamérica procesadora de atún y fabricante de envases sanitarios, por su calidad, y las mejores relaciones con sus clientes nacionales e internacionales en los próximos siete años.

En esta etapa, la visión tiene dentro de sus metas, no sólo ser líder en Colombia, sino a nivel internacional. Su propósito es acaparar la mayor parte de los mercados latinoamericanos y que su marca sea reconocida como una de las mejores en el procesamiento del atún. Seatech International, ha venido visionando desde nichos

locales hasta conseguir grandes mercados potenciales en los cuales ha logrado posicionarse, contando con los recursos suficientes para cubrir la demanda.

### **POLÍTICAS DE CALIDAD**

Es política de Calidad de Seatech International Inc., proporcionar a sus clientes, nacionales y extranjeros, productos con excelente calidad que cumpla con sus requisitos y expectativas, así como también con las normas aplicables vigentes de los mercados de exportación y nacional; procurando además, incrementar la satisfacción de ellos mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, gestionados a través de un Sistema de Calidad acordes con normas internacionales; como ISO 9000, HACCP, y BPM, entre otros.

Seatech incluye dentro de sus políticas de calidad las normas nacionales, y debido a su expansión, también las internacionales, debido a que si la compañía desea comercializar su producto en países extranjeros es completamente necesario que se acoja a las Políticas de Calidad que internacionalmente son exigidas para su entrada, de otra manera no sería posible alcanzar su objetivo.

Algunos de los certificados que Seatech International ha obtenido recientemente en su Política de Calidad son:

- ICONTEC certificó que el Sistema de Gestión a la Inocuidad Alimentaria de Seatech International Inc. fue evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en: ISO 22000: 2005. Este certificado aplica para las siguientes

actividades: el procesamiento de atún en conserva y procesamiento de atún en lomos y medallones de atún crudos o cocidos o congelados.

Fecha de aprobación: 04- 03- 2011

Fecha de Vencimiento: 03- 03- 2014

- The International Certification Network certificó que Seatech International Inc. fue evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en: ISO 22000: 2005. Este certificado aplica para las siguientes actividades: el procesamiento de atún en conserva y procesamiento de atún en lomos y medallones de atún crudos o cocidos o congelados.

Fecha de aprobación: 04- 03- 2011

Fecha de Vencimiento: 03- 03- 2014

- ICONTEC certificó que el Sistema de Gestión a la Inocuidad Alimentaria de Seatech International Inc. fue evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en: ISO 9001: 2008. Este certificado aplica para las siguientes actividades: el procesamiento de atún en conserva y procesamiento de atún en lomos y medallones de atún crudos o cocidos o congelados.

Fecha de aprobación: 17 -12-1999

Fecha de Renovación: 04- 03- 2011

Fecha de Vencimiento: 03- 03- 2014

- The International Certification Network certificó que Seatech International Inc. fue evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en: ISO 9001: 2008. Este certificado aplica para las siguientes actividades: el procesamiento de atún en conserva y procesamiento de atún en lomos y medallones de atún crudos o cocidos o congelados.

Fecha de aprobación: 04- 03- 2011

Fecha de Vencimiento: 03- 03- 2014

- ICONTEC certificó que el Sistema de Gestión a la Inocuidad Alimentaria de Seatech International Inc. fue evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en: ISO 9001: 2008. Este certificado aplica para las siguientes actividades: fabricación de envases y tapas metálicas, barnizados, y/o litografiados.

Fecha de aprobación: 17 -12-1999

Fecha de Renovación: 04- 03- 2011

Fecha de Vencimiento: 03- 03- 2014

- The International Certification Network certificó que Seatech International Inc. fue evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en: ISO 9001: 2008. Este certificado aplica para las siguientes actividades: fabricación de envases y tapas metálicas, barnizados, y/o litografiados.

Fecha de aprobación: 04- 03- 2011

Fecha de Vencimiento: 03- 03- 2014

Luego de haber estudiado la planeación estratégica de Seatech International Inc., el paso siguiente será evaluar las estrategias de marketing que la empresa ha decidido implementar en su proceso de internacionalización, todo ello con el fin de poder alcanzar las metas y objetivos que se trazó en su momento cuando se planteó la planeación de la compañía.

### **Estrategias de Marketing**

Este es el momento en el que Seatech International Inc. concluye cuáles serán sus clientes y cómo los atenderá, a partir de tres herramientas que debe utilizar para estar totalmente seguro de que esos mercados serán exitosos para la comercialización y distribución de su producto.

A continuación se describirá cómo Seatech aplica las tres herramientas necesarias para desarrollar sus estrategias de marketing:

### **Segmentación de mercado**

Como su nombre lo indica, Seatech segmenta /o divide un mercado en distintos grupos de clientes, teniendo en cuenta diversos factores como sus necesidades, características, el comportamiento de los mismos, gustos y preferencias y los productos que dicho mercado podría requerir.



La segmentación de los mercados que Seatech ha destacado para su posible exportación son: el mercado Latinoamericano y el mercado Europeo, y allí determinará a cuáles países de los que integran este grupo, escogerá para incursionar plenamente su producto.

Así, de acuerdo a la información que Seatech logre destacar en cada una de estas regiones, ofrecerá a estos mercados el producto que tenga total afinidad con sus gustos. Para la compañía su interés no se basa en la producción masiva de su producto principal, sino en la diferenciación frente a los demás competidores en el segmento, de manera que esta será una variable a favor de Seatech y por la cual muchos de los compradores preferirán su producto ante las otras marcas.

### **Determinación del mercado meta**

Una vez Seatech internacional Inc., ha segmentado su mercado y evaluado cada uno de ellos, debe escoger a qué países en especial de esa segmentación son atractivos para incursionar, de tal manera que se especialicen en atender exclusivamente a los seleccionados, y ganar posición frente a su competencia.

Seatech International Inc., es una empresa que se preocupa por ofrecer un producto que esté muy relacionado con los gustos de cada región. Muestra de ello, son las 6 líneas en Lomitos de Atún que se han lanzado al mercado, cada una de ellas con subdivisiones según la preferencia del consumidor.

La compañía segmentó sus mercados potenciales de acuerdo a las características culturales de cada uno de ellos. Seatech International Inc., tiene como clientes de exportación a los siguientes países: Paraguay, Chile, Ecuador, Panamá, Italia, España, y Suecia, Finlandia y Dinamarca de los que conforman a Europa Norte.

Tal como se ilustraron en el capítulo 3, las líneas de Lomitos de Atún de Seatech son: Línea Gourmet Aceite, Línea Aceites Premium, Línea Clásica Aceites, Línea aguas Premium, Línea Clásica Aguas, y por último la Línea Mix, siendo esta una de las que más hace referencia en su segmentación del mercado, puesto que dentro de su gama se encuentran, el Atún Mix Champiñones, Atún Mix Ensalada, Atún Mix Mexicano, Atún Mix Rusa, Atún Mix Sevillano, Atún Mix Italiano.

Incluso con el nombre de las líneas de Lomitos de Atún de la empresa, es fácil deducir cómo la empresa se ha dedicado al estudio de cada segmento en los que ha dividido su mercado y la manera cómo se ha arriesgado a experimentar con diversas presentaciones del atún, con el fin de complacer a un segmento en especial.

### **Posicionamiento en el mercado**

El posicionamiento de Seatech International en el mercado, no es más que el lugar que su producto ocupa frente a las demás marcas, dentro de la mente de los consumidores.

En Colombia, Panamá y Chile la marca de Seatech, Atún Van Camp's ocupa el primer lugar en el posicionamiento del mercado. Sus consumidores la prefieren por su calidad, sabor, textura y su constante mejoramiento. En Ecuador, Atún Van Camp's ocupa el segundo lugar, siendo el líder en marca La Real.

Hubo un largo tiempo en el que Van Camp's llegó a posicionarse como número uno en el mercado ecuatoriano, pero debido al rápido acceso que tuvo la marca Real para adoptar en su producto el llamado "Abre Fácil" , perdió gran parte de sus clientes que prefirieron la tecnología y facilidad de esta modalidad, y como muy cierto dice un dicho, "quien pega primero, pega dos veces", de esta manera es como la marca de Seatech baja a un segundo lugar, aunque aún mantiene una gran parte de ese mercado.

### **Mezcla de Marketing**

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas que Seatech International Inc. combina para generar la respuesta que se quiere en los consumidores. Este concepto incluye todas las tácticas que la empresa aplica para influir en la demanda del atún.

### **Producto**

El principal producto que comercializa Seatech International Inc. es el atún, por medio del cual se realiza el procesamiento de atún en conserva y procesamiento de atún en lomos, donde finalmente son envasados por la fábrica de envases sanitarios que

Seatech adoptó en su planta como mecanismo de facilidad y estrategia. Además, la compañía a partir del atún, aprovecha ciertos insumos que son extraídos de este producto, tales como:

*La mojama:* lomos de atún congelados que son exportados esporádicamente cuando algunos de los mercados lo solicitan.

*El aceite de pescado:* este insumo es exportado exclusivamente a España, dos veces por mes.

*La harina de pescado:* la harina de pescado es un producto obtenido del procesamiento de atún, la cual proporciona una fuente concentrada de proteína de alta calidad, la cual es indispensable para el rápido crecimiento de animales.

Además de todo esto, en el procesamiento del atún, se obtienen productos terminados en varias presentaciones de este insumo, como la sardina, atún enlatado con diversos ingredientes, y filetes congelados.

## **Precio**

El precio que maneja Atún Van Camp's en los mercados, está directamente relacionado con la calidad del producto. A nivel nacional, es uno de los atunes enlatados más costosos frente a la competencia, debido a los altos estándares de calidad e higiene que Seatech International Inc., mantiene en el procesamiento del producto.

Los certificados de ICONTEC otorgados a la compañía, los cuales fueron mencionados anteriormente, son prueba de que las políticas de calidad que se exponen en su planeación estratégica, son cumplidas a cabalidad, siendo esta una razón precisa por la que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto en la lata de atún cuando reconocen y prefieren la calidad de un producto.

## **Promoción**

Los canales de promoción más frecuentes que implementa Seatech International Inc., para su marca Atún Van Camp's son en primer lugar el medio televisivo, por medio del cual se realizan largas campañas promocionando el atún, de acuerdo a un tema en especial que quieran resaltar para hacer el comercial armónico y atractivo al público.

Sus comerciales siempre se han destacado por llevar colores alegres, similares a los que llevan en su etiqueta de envase y peces en caricaturas que entusiasmen a la compra del producto. El objetivo de este canal de promoción es llegar directamente al cliente, y describir detalladamente todas las características y beneficios que produce consumir el atún.

Otro medio de promoción muy usado por Seatech International, son las vallas publicitarias y publicaciones en revistas. Las vallas en su mayoría se encuentran en lugares estratégicos donde se ubique gran multitud de personas que necesariamente tengan que visualizar las publicaciones de Atún Van Camp's. Algo similar pasa con la promoción en revistas, la compañía escoge para su uso, sólo aquellas que causen

mayor interés por las personas, pues entre mayor es el número de personas que compre dicha revista, así mismo será el número de personas que logren captar las imágenes del atún Van Camp's, y persuadir para su compra.

## **Plaza**

La plaza es el elemento final dentro de las cuatro P del marketing, debido a que es el momento en el que se pone a disposición de los consumidores el producto terminado, de manera que sea accesible a ellos. Tal como se mencionó anteriormente, los canales de distribución es el medio utilizado en las compañías para la comercialización del producto.

En Seatech International Inc., el canal para su distribución es el agente intermediario, siendo Colombina S.A el único distribuidor de Atún Van Camp's nacionalmente. Mientras que en el exterior, actúan como intermediarios varios "brokers" que son los encargados de la distribución del atún; cada uno de ellos ubicados en una región determinada, pues la finalidad de este método, es que cada agente tenga pleno conocimiento de las características, gustos y preferencias que los consumidores presentan en un segmento determinado. Así, la comercialización de dicho producto será finalmente exitosa.

## **4.2. CADENA LOGÍSTICA DE SEATECH INTERNATIONAL INC.**

Las compañías en la actualidad deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, inventariar y mover sus productos y servicios, de manera que estén a disposición de los clientes en el momento, lugar, cantidad y forma adecuada.

Para cumplir con todos y cada uno de los requerimientos de sus clientes a nivel nacional e internacional, Seatech ha desarrollado la habilidad de controlar todos los procesos de manufactura, producción y logística necesarios para la distribución de sus productos. A continuación se describe la cadena de suministros estratégica que ha implementado la empresa:

### ***Proveedores***

Seatech en busca de satisfacer las expectativas cada vez más amplias de sus consumidores, ha creado una integración con sus proveedores de materia prima y servicios, con el fin de establecer flujos compactos y a ritmo con las actividades de trabajo/manufactura internos a la empresa.

Las alianzas estratégicas y convenios que mantiene con sus proveedores a nivel nacional e internacional le han permitido conseguir por el volumen manejado un precio especial. Sin descuidar otros factores como la calidad, condiciones de pago y servicio, de ello depende el excelente funcionamiento de la empresa.

La empresa maneja un gran número de proveedores tanto a nivel nacional como internacional. Tanto en la planta de Atún, como en la de envases los principales proveedores de la materia prima son internacionales. Como lo hemos mencionado anteriormente la empresa posee su flota que le provee el pescado necesario para la fabricación de sus lomititos; los aceites vegetales son importados desde España, país que cuenta con un reconocimiento a nivel internacional en la extracción de aceites de la más alta calidad; los aderezos para las diferentes presentaciones que maneja en sus lomititos en su mayoría los proveen empresas de muy buena trayectoria a nivel nacional, encontramos a Alpina con el jugo de limón, Team Foods con el aceite de soya; entre otros encontramos los proveedores de la sal, de los cartones y etiquetas.

### ***Compras***

La empresa por medio del departamento de compras, maneja sus pedidos a nivel nacional e internacional. En esta ocasión no se manejan productos que se transforman durante el proceso, sino partes y maquinarias, papelería e insumos de aseo y dotaciones para el personal.

La empresa cuenta con un asociado en el exterior quien se encarga de hacer las cotizaciones de todas las partes y maquinarias requeridas por la planta y las embarcaciones. Este socio estratégico le ha permitido conseguir los mejores precios en sus compras para la reciente modernización de su planta de harina y envases.



La política que maneja la empresa en cuanto a su departamento de compra, es proporcionar a los *usuarios*, los materiales que solicite en las mejores condiciones, con la calidad apropiada, a buen costo y con las mejores condiciones en el plazo de entrega. Además mantener informado tanto al *usuario* como al proveedor de posibles cambios o desviaciones en las condiciones mencionadas anteriormente.

### ***Producción***

La planta de atún trabaja los siete días de la semana 24 horas, con el fin de cumplir con cada uno de los pedidos a nivel nacional e internacional. Al día se producen más de 10.000 latas de atún destinadas al mercado nacional e internacional.

La planeación de la producción se hace bajo un sistema de control de inventarios, técnica de planeamiento de prioridades coordinada en el tiempo que calcula los requerimientos y programaciones de materiales para lograr la demanda en todos los productos. Es por ello que en la empresa los jefes de comercio exterior y dirección técnica de la planta de atún deben mantener la información actualizada y sistematizada en cuanto a pedidos y existencias en inventarios.

Por medio del sistema MRP la empresa determina el material que debe ser ordenado y en qué tiempo:

- Por medio del plan maestro de producción determinan cuando cada producto debe programarse para ser manufacturado, esta actividad depende de la información suministrada por el jefe de comercio exterior según la urgencia que tenga el cliente en el exterior o nacional.
- La lista de materiales, que relaciona de forma exacta las partes de los materiales requeridos para fabricar cada producto, en este caso es importante que la información de los suministros de materiales se mantengan actualizadas.
- Tiempos de ciclo de producción y necesidades de materiales en cada etapa del tiempo de ciclo de producción, lo anterior permite calcular el cumplimiento de cada turno de producción.
- Tiempos principales de proveedor, evalúa la entrega y cumplimiento de los requerimientos del cliente en la fecha pactada.

#### **4.3. NORMAS SANITARIAS QUE CUMPLE SEATECH PARA OPERAR EN EL MERCADO ATUNERO**

Ante tantos requisitos y restricciones que existen para la comercialización de atún, es evidente pensar que Seatech International Inc. tiene dentro de sus políticas principales la aplicación de este tipo de exigencias, de otra manera no sería posible el éxito de su actividad comercial.

Seatech International cuenta con un excelente equipo que labora con disciplina y responsabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes tanto nacionales como

internacionales, además una de sus prioridades es vela por la conservación del Medio Ambiente y de especies marinas como en delfín, brindando a la sociedad un ambiente sano con desarrollo sostenible.

Tal como fue descrito anteriormente, existe la certificación Dolphin Safe, que hace referencia especialmente a la mortalidad de delfines que pueda ocasionar la pesca del atún. Seatech International Inc., se encuentra sometido a este acuerdo multilateral, no sólo por su deseo de cumplir con las reglamentaciones que impone esta actividad, sino por ser un requisito excepcional por parte de los países a los cuales la compañía exporta los Lomitos de Atún. Una de las características con las que debe cumplir el producto es tener la etiqueta del Certificado de Dolphin Safe.

Para que Seatech obtenga este certificado, es necesario que analicen ciertos aspectos principales necesarios, a continuación se listan algunos de ellos:

*-Límite de mortalidad de delfines:* se aplica anualmente un límite de mortalidad (LMD) global y otro por embarcación. Si la empresa sobrepasa su LMD en un año, además de ser sometido a sanciones, se le descontaría el número de delfines que sobrepasaron para la temporada siguiente de pesca.

*-Entrenamiento y Calificación de capitanes:* existe una lista de capitanes calificados a nivel mundial, en caso de que alguno de ellos registrara un mal desempeño o que cometan infracciones, Seatech por ningún motivo debe contratar a alguno de ellos, el simple hecho de hacerlo, perdería la oportunidad de obtener el certificado.

*-Requisitos de operación:* la embarcación debe contar con equipos para liberar a los delfines y debe realizarse la maniobra de retroceso para rescatar a los delfines incidentalmente capturados.

*-Observaciones:* cuando el 100% de los viajes de pesca de las embarcaciones de Seatech son mayores de 400 toneladas cortas de capacidad, deben ser monitoreados por observaciones.

*-Revisión de datos y transparencias:* los datos de observación son revisados por un Panel de revisión, integrados por representantes de la industria atunera, los gobiernos y organizaciones ambientalistas. Las infracciones son reportadas a los gobiernos para que apliquen las sanciones conforme a la legislación colombiana.

De esta forma, es a través del APICD, que se ha alcanzado una adecuada protección de los delfines en la pesca de atún a nivel regional y se ha sentado un precedente a nivel internacional sobre la forma en que deben de protegerse los recursos al amparo de un mecanismo multilateral y científico.

Actualmente, Seatech International, con el Mantenimiento Productivo Total (TPM) y con el establecimiento del Sistema de Calidad que reúne los requerimientos de la norma ISO 9002 y los principios del Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos para la Prevención de Problemas de Tipo Sanitario (HACCP), busca aumentar la productividad y sobresalir por la más alta calidad en los productos que ofrece.

La compañía Seatech debe requerir un permiso del INCODER para la extracción de peces y su procesamiento, pues como se explicó en el marco teórico, toda actividad pesquera y acuícola que se quiera realizar, debe ser con plena autorización de esta entidad. Esto se debe a que dentro de las funciones directamente relacionadas con la actividad pesquera, existen 3 de ellas que el INCODER debe cumplir:

1. Propender por un adecuado uso y aprovechamiento de las aguas y las tierras rurales aptas para la explotación forestal y agropecuaria, piscícola y pesquera, así como de las tierras incultas, ociosas o deficientemente aprovechadas, impulsando esquemas de acceso y en donde sea necesario, corrigiendo la estructura de tenencia con miras a garantizar su distribución ordenada y su uso racional, en coordinación con los organismos públicos y entidades competentes.
2. Regular, autorizar y controlar el ejercicio de la actividad pesquera y acuícola para asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y acuícolas, promoviendo especialmente la pesca artesanal de las comunidades étnicas.
3. Cobrar tasas, imponer multas y sanciones administrativas ante la comprobada violación de las disposiciones que rigen la actividad pesquera y acuícola y proponer el establecimiento de vedas, prohibiciones y vigilar su cumplimiento, así como establecer áreas que, con exclusividad, se destinen a la pesca artesanal.

El INVIMA, es otro organismo inspector de medicamentos y vigilancia, al cual Seatech debe rendir cuenta por los certificados, los cuales establece el reglamento técnico

sobre los requisitos que debe cumplir el atún en conserva y las preparaciones de atún que se fabriquen, y se exporten para el consumo humano.

Seatech International Inc., se acoge al Decreto 3075 de 1997, en cual sustentan que los productos de la pesca y sus derivados se encuentra dentro de los alimentos considerados de mayor riesgo en salud pública, y de acuerdo a ello, se hace necesario establecer un reglamento técnico que garantice el cumplimiento de los requisitos sanitarios que se deben cumplir en el proceso de producción y comercialización del atún en conserva que se importe o exporte para consumo humano, como una medida necesaria para garantizar la calidad d este producto alimenticio, con el fin de proteger la salud humana y prevenir posibles daños de la misma.

La compañía en estudio, debe fijarse necesariamente en 3 artículos puntuales del Decreto 3075 de 1997, los cuales describen qué ingredientes son permitidos para acompañar con el atún en el envase. Seatech es una empresa que se ha esmerado por ser líder en la cantidad de presentaciones de atún que ofrece a sus mercados, siempre en busca de satisfacer los gustos y preferencias de cada región. Por ello se mencionan estos artículos para que se tenga claridad de lo que realmente es aceptado dentro de las normas sanitarias:

**Artículo 5°.** *Clasificación del atún en conserva.* La presentación del producto determinará su calidad. La misma, estará dada por la cantidad e integridad de los lomos que se coloquen en el envase, por la cantidad de atún en trozos o desmenuzado y por

la proporción de aceite en el líquido de cobertura que contenga el producto final. De acuerdo con lo anterior, los atunes en conserva y preparaciones de atún se clasifican en<sup>6</sup>:

5.1 Atún en conserva al natural o atún en conserva con aditivos e ingredientes o con aditivos y sin ingredientes o sin aditivos con ingredientes:

- a) **Lomo de atún calidad extra:** Presentación que se caracteriza porque en su empaque los lomos se encuentran perfectamente definidos, con una cantidad máxima de 5% de atún en trozos, rallado o desmenuzado, provenientes del proceso de fabricación del producto.
- b) **Lomos de atún:** Presentación que admite en su envase final, un porcentaje máximo de atún en trozos, rallado o desmenuzado del 18%.
- c) **Trozos de atún:** Presentación que consiste en una mezcla de trozos de atún, de dimensiones no menores de 1,2 cm en cualquier dirección, en la cual, todavía se retiene parte de la estructura muscular de la carne, con un porcentaje máximo de rallado o desmenuzado del 30%.
- d) **Atún rallado:** Presentación que se caracteriza porque el atún se encuentra desmenuzado, de tal manera que su tamaño es uniforme y se disgrega fácilmente sin formar una pasta.

---

<sup>6</sup> La clasificación del Atún en conserva descrita en el artículo 5 fue tomada de: Resolución No. 0148 (Enero 24 de 2007) Ministerio de la Protección Social. Página oficial de INVIMA.

**Artículo 6°.** *Líquido de cobertura:* Para efectos del reglamento técnico que se establece con el presente decreto, se consideran líquidos de cobertura los relacionados en la Tabla 8 que se señala a continuación:

**TABLA 8: COMPOSICIÓN DEL LÍQUIDO DE COBERTURA**

Composición del líquido de cobertura	Clasificación del atún			
	Extra	Lomos	Trozos	Rallado
Aceite con líquido de cobertura, % min. En volumen (atún en conserva, envasado en aceite)	80	60	60	60
Agua con o sin aderezos como líquido de cobertura, % min. En volumen (atún en conserva, envasado en agua)	100	100	100	100

**Fuente:** Página oficial del INVIMA

**Artículo 7°.** *Requisitos generales.* Todos los ingredientes utilizados tanto en la elaboración del atún en conserva como en las preparaciones de atún, deben cumplir los siguientes requisitos generales:

#### 7.1. Atún

a) No debe presentar olores ni coloraciones objetables, así como ninguna otra característica organoléptica que indique evidencia de contaminación, alteración o descomposición;



b) Las piezas de atún utilizadas para la elaboración de las conservas y preparaciones deben estar descabezadas, sin vísceras, cola, branquias, estar libres de piel, espinas, carne negra, coágulos de sangre y tejidos de panal.

7.2. **Otros ingredientes.** Todos los ingredientes deben cumplir con los requisitos establecidos en el Decreto 3075 de 1997 o la norma que la sustituya o modifique.

a) En el atún en conserva con aditivos e ingredientes, con aditivos y sin ingredientes, o sin aditivos con ingredientes se permitirán los siguientes aditivos alimentarios o ingredientes adicionados al líquido de cobertura al atún o a ambos:

**TABLA 9: ADITIVOS E INGREDIENTES**

<b>Aditivo – Ingrediente</b>	<b>Dosis máxima con relación al peso neto</b>
Difosfato disódico (sin pirofosfato ácido sódico)	10 mg/kg
Proteínas hidrolizadas	10 g/kg
Caldos o extractos vegetales	10 g/kg

**Fuente:** Página oficial del INVIMA

b) En preparaciones de atún en conserva se permiten los aditivos alimentarios que contempla el Codex Alimentarius en su norma CODEX STAN 70-1981. REV. 1-

1995, la reglamentación del Servicio de Salud Pública de E.U, FDA Code of Federal Regulations TITLE 21, SEC. 161.190 (a) (5) y la reglamentación de la Unión Europea, Reglamento (CEE) número 1536/92 del Consejo de 9 de junio de 1992 por el que se aprueban normas comunes de comercialización para las conservas de atún y, las actualizaciones respectivas a estas normas.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber evaluado las teorías pertinentes en el proceso de internacionalización, conceptos de marketing, logística, y formas de negociación aplicados al caso de Seatech International Inc., empresa atunera con mejor posicionamiento en Latinoamérica, se concluye que para las empresas de este sector que quieran incursionar en el mercado mundial, deberán identificar previamente las variables principales que necesitaría adoptar en su sistema de calidad, marketing y logística, puesto que de ello dependerá el éxito de su internacionalización.

Para las empresas será complejo estudiar cada una de las teorías que conllevan a un excelente proceso de internacionalización, no sólo por el tiempo que incurre en su estudio y análisis, sino por los costos que acarrea obtener las ventajas competitivas que son de estricto cumplimiento para enfrentar marcas existentes del mismo sector. Economías de escala, maquinaria especializada, capital humano capacitado, barreras arancelarias y normas sanitarias son algunos de los temas que genera inquietud en las compañías interesadas en esta actividad comercial.

Sólo una estrategia determinada por los elementos anteriormente descritos, puede garantizar a esta cadena productiva condiciones para competir en una perspectiva de mercados abiertos. Ello, significa que productos atuneros generados en empresas

ubicadas en territorio colombiano, deben lograr su posicionamiento no sólo en mercados externos sino enfrentar la competencia local que conlleva la afluencia de sustitutos provenientes de la actividad productiva de otros países.

De acuerdo al estudio que se realizó con la empresa Seatech International Inc., se destaca que no sólo es importante enfatizar en su proceso de internacionalización, también se recomienda para próximas investigaciones, evaluar la responsabilidad social de la compañía.

A través del proceso de investigación, se encontraron algunas evidencias de problemáticas existentes con los trabajadores de planta, los cuales recientemente decidieron imponer una demanda judicial a Seatech International Inc. Las demandas van desde la violación de la jornada laboral hasta la falta de atención en salud para los trabajadores con LER (Lesión por Esfuerzo Repetitivo), una enfermedad común en las plantas donde hay repetición intensiva de movimientos.

Actualmente, la Responsabilidad Social tiene un rol importante en el desempeño de las empresas, pues la decisión de hacer negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégica. Aunque la influencia de este tema no se distinga con facilidad en el proceso de internacionalización, cuando se enumeran las ventajas que obtiene una empresa por aplicar prácticas de responsabilidad social, tales como mayor productividad, lealtad del cliente, acceso a mercados, credibilidad, entre otros,

notoriamente se puede concluir que la responsabilidad social es otra variable más, que necesita ser evaluada para la aceptación de un producto en los mercados extranjeros.

## 6. REFERENCIAS

- AL-INVEST. (Abril de 2011). *Visión Global del Mercado Europeo*. Recuperado el 18 de Abril de 2012, de <http://www.al-invest4.eu/pesca/italia/italia1.html>
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1994). *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: ICEX.
- Albuquerque, F. (10 de Julio de 2006). *Clusters, Territorio y Desarrollo Empresarial: Diferentes modelos de organización productiva*. Recuperado el 19 de Julio de 2011, de Redelaldia.org: [http://redelaldia.org/IMG/pdf/Albuquerque\\_clusters.pdf](http://redelaldia.org/IMG/pdf/Albuquerque_clusters.pdf)
- Álvarez Mendoza, C. R., & Díaz Dolugar, J. S. (2011). *Éxito colombiano en la internacionalización de empresas del sector textil: Confecciones Leonisa S.A.* Cartagena, Bolívar: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Cluster. (2008). Recuperado el 20 de Julio de 2011, de Cluster (Empresas Pesqueras en Países Terceros): <http://www.clusterdepesca.es/esp/index.php>
- Cruz Camacho, M. A., & Osorio Uribe, V. (2010). *Comportamiento de las Empresas Colombianas en sus Procesos de Internacionalización*. Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- Cuervo Cazorra, Á. (2004). *Dificultades en la internacionalización de la empresa*. Minnesota: Universia - Business Review.
- Dinero.com. (26 de Marzo de 2010). Recuperado el 17 de Julio de 2011, de Dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/atun-alla-cuaresma/93141>

- Dunning, J. H. (1988). *The Eclectical Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. Journal of International Business Studies, Volumen 19, número 1, pág. 1-31.
- El Universal. (4 de Enero de 2010). *Corea quiere apoyar en Sector pesquero colombiano*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de Eluniversal.com.co: <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/corea-quiere-apoyar-en-sector-pesquero-colombiano>
- Elis Zoraida Ustate Duarte (Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.). *Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de Unido.org: [http://www.unido.org/fileadmin/import/24117\\_DiagnosticoNacionaldeColombia.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/24117_DiagnosticoNacionaldeColombia.pdf)
- Espinal G., C. F., Martínez Covalada, H. J., & Gónzales Rodríguez, F. A. (Marzo de 2005). *La cadena del atún en Colombia*. Recuperado el 18 de Julio de 2011, de Agrocadenas: [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112142247\\_caracterizacion\\_atun.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112142247_caracterizacion_atun.pdf)
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. F. (1975). *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies, Volumen 12, número 3, Pág. 305-322.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Inepaca. (2003). Recuperado el 17 de Julio de 2011, de Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A: <http://www.inepaca.net>
- Innocentdove. (2010). *Empresas productoras de Atún*. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de Tumblr.com: <http://www.tumblr.com/tagged/van+camps>

- INVIMA. (s.f.). *Página Oficial del Invima-Colombia*. Recuperado el 18 de Febrero de 2012, de [http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs\\_alimentos/resolucion\\_0148\\_ene2007.pdf](http://www.invima.gov.co/Invima/normatividad/docs_alimentos/resolucion_0148_ene2007.pdf)
- Llinás Toledo, F. (1997). *Competitividad internacional y estratégica de las empresas colombianas*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Pelchor, R. (2010). *Proyecto de Marketing: Van Camp's*. Recuperado el 19 de Julio de 2011, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/sudatec/realizado-por-ruben-pelchor-2652926>
- Ramirez R, C. E. (2006). *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 22 de Julio de 2011, de Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/804/1/Internacionalizacion\\_Leonisa\\_empresa%20colombiana\\_ropa\\_interior.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/804/1/Internacionalizacion_Leonisa_empresa%20colombiana_ropa_interior.pdf)
- Ratter, B. M. (2009). *La Pesca y los Recursos Pesqueros*. Recuperado el 21 de Julio de 2011, de Biblioteca Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/faunayflora/fen/texto/medio/polamb1.htm>
- Seatech International Inc. (2009). *Seatech International Inc*. Recuperado el 16 de Julio de 2011, de <http://www.seatechint.com>
- Van Camp's. (2004). Recuperado el 16 de Julio de 2011, de Atún Van Camp's: 1
- Perucho Gómez, E. (2007). *Mejoramiento de los mercados internos de productos pesqueros en América Latina y el Caribe*. Bogotá.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1

Para obtener información relacionada con la empresa, además de acudir a fuentes secundarias como internet y pequeños folletos que la empresa imprime cada mes para que sus trabajadores estén al día con sus políticas y nuevas prácticas empresariales, se preparó un cuestionario el cual fue aplicado a varios directivos del personal administrativo:

### PREGUNTAS:

1. ¿Qué razones motivaron la creación de Seatech International Inc. en la ciudad de Cartagena de Indias?
2. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de Seatech International Inc.?
3. ¿Cuál es la estrategia de la empresa y su potencial en el mercado internacional?
4. ¿Destinos actuales de las exportaciones (% por países)?
5. ¿Se conoce la normativa existente (fiscal, legal, certificaciones, aduanas, etc.) de los mercados considerados como prioritarios?
6. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa en el exterior para la comercialización de su producto (agente, distribuidor, importador, proveedor, joint-venture)?

7. ¿Se conocen los tipos de cooperación existentes a nivel internacional dentro de su sector?
8. ¿En qué situación está la capacidad productiva de la empresa?
9. ¿Qué medidas se toman en la empresa para afrontar el Sistema de Gestión de Calidad?
10. Catálogos, material promocional, presentaciones de la empresa ¿en cuántos idiomas están disponibles?
11. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de pensar en el futuro de la empresa?
  - a. Objetivos de ventas y beneficios
  - b. Objetivos de ventas y beneficios y posición competitiva respecto de la competencia.
  - c. Además de las dos anteriores también se hace un análisis de la evolución del sector y del entorno económico, tanto nacional como internacional.
11. ¿Principales obstáculos que encuentra la empresa en su proceso de Internacionalización?
12. ¿Existe una rápida adaptación de los productos en la empresa a las nuevas necesidades del cliente?

## ANEXO 2

Para analizar el posicionamiento de la marca Atún Van Camp's en el mercado nacional, se realizó una encuesta a dos segmentos en especial. El primer segmento está constituido por personas entre los 15 y 30 años, mientras que el segundo está conformado por aquellos entre los 31 y 60 años de edad. Ambos segmentos son pertenecientes a diferentes estratos sociales de la sociedad, puesto que probablemente si se tomara como muestra un estrato en específico los resultados podrían ser sensibles a presentar sesgo hacia una marca en particular.

### Información del encuestado:

Sexo: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

1. Mencione las marcas de atún que conoce:

1 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_

2. ¿Consume atún enlatado?

SI

NO

### Frecuencia de consumo

3. Si la respuesta anterior fue SÍ, responda la frecuencia de consumo.

Diariamente  Semanalmente  Quincenalmente

Mensualmente  Cuántos consume \_\_\_\_\_

### Preferencias del Consumidor

4. ¿Qué tamaño de atún consume? (puede elegir más de una opción)

Pequeño  Mediano  Grande  Extra Grande

5. Estado de consumo del atún (señale con una X la opción adecuada)

Agua  Aceite  Jugo de Limón

6. ¿Qué marca de atún consume?

\_\_\_\_\_

7. ¿Define con una sola palabra el atún que consume?

Diseño y Empaque	<input type="text"/>	Precio Barato	<input type="text"/>	Sabor	<input type="text"/>
Salud	<input type="text"/>	Calidad	<input type="text"/>		

### Medios de Comunicación

8. ¿En qué medio recuerda las publicidades de atún?

TV	<input type="text"/>	Radio	<input type="text"/>	Eventos	<input type="text"/>
----	----------------------	-------	----------------------	---------	----------------------

9. ¿Qué comercial del atún recuerda?

1 _____	3 _____	5 _____
2 _____	4 _____	6 _____

10. ¿Dónde compra con mayor frecuencia el atún de su preferencia?

\_\_\_\_\_

11. ¿En su casa quién le recuerda comprar atún?

Niños	<input type="text"/>	Esposo(a)	<input type="text"/>	Hermanos	<input type="text"/>
Padres	<input type="text"/>	Usted	<input type="text"/>		

12. ¿Recuerda alguna publicidad en televisión de Atún Van Camp's en los últimos meses?

SI

NO

13. ¿Encuentra con facilidad el Atún Van Camp's?

SI

NO

14. ¿Es sumamente importante que la lata tenga abre fácil?

SI

NO

15. Si usted no consume Atún Van Camp's. ¿Estaría dispuesto a consumirlo?

SI

NO

16. En el sitio de compra del atún que consume, ¿Encuentra alguna publicidad del mismo?

SI

NO