



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

***PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE MARISCOS “LA
PUNTILLA SEAFOOD”, E INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE
LA CIUDAD DE CUENCA.***

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES:

**MARÍA CRISTINA BERNAL FLORES
JUAN JOSÉ PIEDRA ASTUDILLO**

DIRECTOR:

ING. FRANCISCO AMPUERO

CUENCA, ECUADOR

2010

DEDICATORIA

Este esfuerzo lo dedico a Dios, por bendecirme y permitirme culminar mi carrera universitaria. A mis hijos, Jorge Misael y Pedro José, que son mi motivo y razón de salir adelante; de quienes he sacrificado tiempo y dedicación. Se lo dedico a mi esposo Jorge David, quien con su amor y comprensión siempre estuvo junto a mí. A mi madre Ruth y mis hermanos que no solo me apoyaron y colaboraron en este reto sino también a lo largo de mis estudios. A mis familiares, amigos y maestros, por impulsarme a seguir adelante y llegar a esta meta.

Ma. Cristina Bernal Flores

La tesis presente fue realizada con mucho cariño y deseo de superación personal, todo el esfuerzo y dedicación que tomo realizar este objetivo muestra al final una recompensa muy grata, una etapa en la vida superada que es solo el principio de muchas experiencias por venir, esta satisfacción personal la dedico a mis padres Ruth y Marcelo que me dieron los principios y valores de vida para dar apoyo a nuestra comunidad, hermanos y amigos que han sido fuente de inspiración y apoyo.

Con mucho cariño a toda mi familia y especial a mis abuelos:

Rosario Romero Cordero C.

María Mercedes Rodas B.

Cesar Astudillo A.

Manuel Piedra C.

Juan José Piedra Astudillo

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no hubiese sido posible sin la colaboración de mi amigo y compañero de Tesis; Juan José Piedra, a quien le auguro lo mejor en su vida profesional y personal. A nuestro Director de Tesis; Ing. Francisco Ampuero, por sus consejos y acertada dirección en el proyecto. Un agradecimiento especial a mi amiga Fernanda Paredes Coello por todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera y en la culminación de este trabajo. A mi hermana Ximena por toda su colaboración y apoyo a pesar de la distancia. A todos los profesores que a lo largo de mi carrera me impartieron conocimientos y formación. A todo el cuerpo administrativo de la Facultad de Ciencias de la Administración. Y de manera general a la Universidad del Azuay.

Ma. Cristina Bernal Flores

Mi agradecimiento a nuestra hermosa Ciudad de Cuenca por brindarnos la mejor educación y oportunidades de desarrollo, a mis profesores universitarios por haber transmitido todas sus mejores experiencias en mi educación profesional.

A mis muy queridos compañeros de trabajo Agustín Barquero y Maya Carrasco que me apoyaron incondicionalmente en mi desarrollo como profesional.

También quisiera agradecer a mi compañera y amiga Cristina quien fue de gran apoyo en esta etapa deseándole los mejores éxitos y calidad de vida a ella y toda su familia.

Un especial Agradecimiento a nuestro amigo y director de tesis Ing. Francisco Ampuero por la dirección de este trabajo

Juan José Piedra Astudillo

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 LA EMPRESA	
1.1 Resumen Ejecutivo.....	3
1.2 Misión y visión.....	6
1.3 Valores empresariales	7
1.4 Idea del Negocio.....	7
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 ¿Por qué surgió la idea?.....	8
1.5.2 Característica del Negocio.....	8
1.5.3 Sector Económico.....	8
1.5.4 Tipo de Negocio.....	8
1.6 Descripción del Producto.....	9
1.7 Parámetros de Higiene.....	9
1.8 ¿Por qué se necesita el producto que se piensa ofrecer?.....	9
1.9 Entorno País.....	10
1.9.1 Influencia del Entorno País.....	10
CAPITULO 2 ANÁLISIS DEL MERCADO Y PLAN ESTRATÉGICO	
2.1 Análisis de Mercado.....	11
2.1.1 Análisis del Sector y de la Compañía.....	13
2.1.2 Análisis del Mercado: Producto, Clientes, Competencia.....	14
2.1.3 Mercado Doméstico.....	20
2.1.4 Tamaño del Mercado de Restaurantes o mayoristas.....	24
2.1.5 Plan Estratégico y de Comercialización.....	25
2.2 Análisis FODA.....	28
2.2.1 Análisis de Fortalezas.....	28
2.2.2 Análisis de Oportunidades.....	29
2.2.3 Análisis de Debilidades.....	31
2.2.4 Análisis de Amenazas.....	31
2.3 Análisis de Michael Porter.....	33
2.3.1 Competidores Potenciales.....	33
2.3.2 Poder de Negociación con Proveedores.....	34

2.3.3	Poder de Negociación de los Clientes.....	34
2.3.4	Productos Sustitutos.....	34
2.3.5	Competidores del Sector.....	35
2.4	Plan de Mercadeo.....	36
2.4.1	Políticas.....	36
2.4.2	Estrategias.....	39
2.4.3	Métodos.....	40
2.4.4	Plan de Marketing.....	41
2.4.5	Ventas.....	43
2.4.6	Promociones y Estrategias de Venta.....	44
2.4.7	Plan de Ventas Anual por Producto en el Mercado Doméstico	45
2.4.8	Proyección de Ventas Anual en el Mercado Doméstico.....	46
2.5	Plan de Contingencia.....	46

CAPITULO 3 ANÁLISIS TÉCNICO Y ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1	Análisis del Producto y Servicio.....	48
3.1.1	Camarón.....	48
3.1.2	Productos complementarios en el Mercado Doméstico.....	49
3.2	Facilidades.....	49
3.3	Equipos y Maquinaria.....	50
3.4	Distribución del Local.....	51
3.4.1	Sistema de Control durante el Proceso Mercado Minorista.	52
3.4.2	Sistema de Control durante el Proceso Mercado Mayorista...	55
3.5	Plan de compra, consumo y control.....	56
3.5.1	Plan de consumo.....	57
3.5.2	Plan de control.....	57
3.6	Grupo Empresarial y Recursos Humanos.....	58
3.6.1	Política de distribución de utilidades.....	59
3.6.2	Organigrama.....	59
3.7	Recursos Humanos.....	59
3.8	Análisis Legal y Social.....	60
3.8.1	Tipo de Sociedad.....	60
3.8.2	Procedimientos para la Conformación.....	60
3.8.3	Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales.....	60

3.8.4	Normas y Procedimientos sobre la Comercialización de los Productos.	62
3.8.5	Leyes Especiales de acuerdo a su Actividad Económica.....	62
3.8.6	Aspectos de Legislación Urbana.....	62
3.8.7	Análisis Ambiental.....	63

CAPITULO 4 ANALISIS ECONOMICO

4.1	Inversión en Activos Fijos.....	66
4.2	Inversión de Capital de Trabajo.....	67
4.3	Presupuestos de Ingresos.....	67
4.4	Análisis de Costos.....	68
4.4.1	Inversión y financiamiento.....	69
4.5	Análisis Financiero.....	69
4.5.1	Flujo de Caja VAN y TIR.....	70
4.5.2	Estado de Resultados.....	71
4.5.3	Estado de Situación General.....	71
4.6	Evaluación con Financiación.....	71
4.7	Análisis de Estructura Financiera.....	71
4.8	Análisis de Punto de Equilibrio.....	72
	Conclusiones.....	73
	Recomendaciones.....	73
	Bibliografía.....	74
	Módulos.....	74

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Tablas:

Tabla 2.1	Población censo al 2001 "Cuenca".....	4
Tabla 2.2	Valor nutricional.....	14
Tabla 2.3	Características de comercialización.....	16
Tabla 2.4	Análisis de precios de la competencia.....	18
Tabla 2.5	Datos mercado doméstico.....	20
Tabla 2.6	Datos consumo mensual mercado doméstico.....	20
Tabla 2.7	Tamaño del mercado doméstico.....	24
Tabla 2.8	Datos mercado mayorista.....	24
Tabla 2.9	Datos consumo mensual mercado mayorista.....	24
Tabla 2.10	Análisis FODA.....	33
Tabla 2.11	Fortalezas de Michael Porter.....	36
Tabla 2.12	Plan de marketing.....	42
Tabla 2.13	Promedio de ventas en libras por producto anual.....	45
Tabla 3.1	Equipos y Maquinarias.....	50
Tabla 3.2	Proceso de preparación del producto minorista.....	53
Tabla 3.3	Proceso de preparación del producto mayorista.....	53
Tabla 3.4	Plan de compra, consumo y control.....	56
Tabla 3.5	Plan de consumo.....	57
Tabla 3.6	Plan de consumo accesorios.....	57
Tabla 4.1	Cuadro de depreciación.....	66
Tabla 4.2	Cuadro de sueldos y salarios.....	68
Tabla 4.3	Cuadro de precios.....	69
Tabla 4.4	Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto.....	70
Tabla 4.5	Cálculo del punto de equilibrio.....	72

Gráfico:

Gráfico 2.1	Consumidores de camarón.....	21
Gráfico 2.2	Preferencia del cliente al comprar camarón.....	21
Gráfico 2.3	Frecuencia de compra mercado minorista.....	21
Gráfico 2.4	Frecuencia de compra mercado mayorista.....	25

Gráfico 2.5	Gramaje de compra del camarón.....	26
Gráfico 2.6	Crédito que manejan los encuestados.....	28
Gráfico 2.7	Volumen de ventas por producto mercado doméstico	46
Gráfico 3.1	Ubicación del local.....	49
Gráfico 3.2	D.P.O. mercado minorista.....	52
Gráfico 3.3	Diagrama de flujo para el proceso de ventas.....	54
Gráfico 3.4	D.P.O. mercado mayorista.....	55
Gráfico 3.5	Diagrama de flujo de ventas mercado Minorista.....	56
Gráfico 3.6	D.P.O. plan de control.....	58
Gráfico 3.7	Organigrama.....	59

Fotografía:

Foto 2.1	Dorado recorte (colas).....	15
Foto 2.2	Dorado <i>strips</i> (tiras).....	15
Foto 2.3	Congrio <i>cups</i> (tazas).....	15
Foto 2.4	Pulpa de cangrejo.....	15
Foto 2.5	Corvina <i>Side</i> (filete).....	16
Foto 2.6	Camarón.....	16
Foto 2.7	Gramaje de camarón por libra. Descabezado.....	27
Foto 2.8	Camarón 50 a 60 unidades por libra sin descabezar.....	27
Foto 2.9	Camarón de rechazo.....	32
Foto 3.1	Vista frontal del local de punto de venta.....	52

INDICE DE ANEXOS

Anexo # 1	Encuesta Mercado Minorista.
Anexo # 2	Resultados de la Encuesta Mercado minorista
Anexo # 3	Encuestas Mercado Mayorista.
Anexo # 4	Resultados de Encuesta Mercado mayorista.
Anexo # 5	Localización del negocio
Anexo # 6	Local vista frontal
Anexo # 7	Local vista superior
Anexo # 8	Cuadro de costos
Anexo # 9	Cuadro de ventas
Anexo #10	Tabla de Amortización
Anexo #11	Cálculo del VAN y TIR
Anexo #12	Estado de Resultados
Anexo #13	Estado de Situación Inicial
Anexo #14	Estado de Situación del Primer Año
Anexo #15	Utilidad Marginal

RESUMEN

Nuestro objetivo es comprobar la rentabilidad de la empresa, mediante la elaboración y análisis de un Plan de Negocios.

“La Puntilla Seafood”, es una comercializadora de camarón y mariscos con calidad de exportación. Su objetivo es abastecer la demanda existente en Cuenca, de productos del mar de alta calidad. Así como también darse a conocer por su buen servicio y precios bajos.

La empresa generará fuentes de trabajo, a la vez que incrementa la rentabilidad del negocio. Su aspiración futura es la expansión a nivel nacional y para ello se aplicarán estándares del mercado internacional en la venta local.

ABSTRACT

Our goal is to test the viability of the company through the development and analysis of a Business Plan.

"La Puntilla Seafood" is a trading company, whose purpose is to provide export-quality shrimp and seafood products to its customers. Its aim is to supply the demand of seafood products in Cuenca, as well as to become known for its excellent service and low prices.

The company plans to create new jobs, while increasing the profitability of the business; which is its goal. Its future aspiration is to expand nationally, based on the application of international market standards on local sales.

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE MARISCOS “LA PUNTILLA SEAFOOD”, E INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE LA CIUDAD DE CUENCA.



INTRODUCCION

El objetivo de este plan de negocios es analizar la posibilidad de introducir al mercado de Cuenca una empresa comercializadora de Mariscos de exportación como producto principal el Camarón *Litopenaeus Vannamei*. La idea del negocio se genera por los precios bajos de las empacadoras exportadoras del Ecuador y el castigo arancelario al producto en el extranjero por la sobreoferta del mercado Mundial.

Mediante un equipo de profesionales entre los que se encuentran Marcelo Piedra Rodas como propietario de la zona de cultivo y años de experiencia en la producción de camarón de exportación el que se encargará de la Gerencia de Compras. Juan José Piedra Astudillo en la parte Administrativa del proyecto de implementación y Ma. Cristina Bernal Flores en el área Financiera, Comercial y Legal.

Durante este estudio, se identificarán claves para el desarrollo los que se da una breve explicación, en la que para el análisis de mercado y plan estratégico, se identifico dos segmentos de mercado: El primero que hace relación al mercado minorista, el mismo que abarca el consumo en hogares y un segundo mercado mayorista, que encierra a los restaurantes de la ciudad de Cuenca.

La población de estudio en hogares fue de 134888 entre las edades de 21 a 60 años de edad, para el cálculo utilizamos un nivel de confianza del 1,96 con un error del 5% y una probabilidad de que ocurra el suceso del 50%

como resultado de esto, una muestra de 383 encuestas para el mercado domestico, siendo efectuadas un total de 400 encuestas. Mediante el estudio de mercado se pudo obtener como resultado que en el mercado domestico hubo una aceptación del 87% el mismo que compra este producto en locales especialmente de mariscos 41% del mercado meta, ellos mantienen un nivel de compra de dos libras quincenales para 4,75 miembros por familia especialmente los días sábados.

Como meta, éste segmento mantendrá un crecimiento en el mercado local del 5% anual a partir del primer año de empezada la gestión, y se pretende partir de tomar el 1.33% del mercado global, el primer año.

Para el mercado mayorista de la ciudad de Cuenca, la muestra corresponde a una población que se identificó en 49 restaurantes que elaboran platos con camarón como producto principal. Mediante el análisis pudimos identificar que el 45% de este mercado compra de manera semanal un promedio de 500 libras un camarón de 10 gramos promedio. Como resultados del análisis de las encuestas del mercado mayorista, entre las variables más importantes fueron la puntualidad en las entregas con un 22% del mercado y el 26% en el precio del producto. El mercado meta de este segmento será abarcar el 10% y mantener un crecimiento anual del 5%. La inversión inicial del proyecto será de 11200 dólares americanos los cuales están constituidos por el 10,71% por aporte de socios y el 89.2% mediante crédito bancario.

A través de la proyección de costos vs. precio de venta, se pudo observar las siguientes utilidades: el camarón en el mercado minorista representa una utilidad del 106%, y en mercado mayorista del 15%. En cuanto a los productos complementarios se tiene un promedio de utilidad del 39%.

Aplicando estos valores, se realizó el cálculo de TIR Y VAN, obteniendo como resultado un Valor Actual Neto de 104,659 efectuado al estudio en 10 años. Una Tasa Interna de Retorno de 13.79% superando así al TMAR y a la Tasa mínima aceptable.

CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1 Resumen Ejecutivo

Antecedentes

El Grupo *Cryolarv* se dedica a la producción de camarón para exportación y debido a los diferentes factores de riesgo que ha venido enfrentado este sector a través de los años, ha decidido plantear un nuevo objetivo. El maximizar su rentabilidad mediante la introducción de un nuevo negocio en el mercado de Cuenca.

En ciertas temporadas el precio del camarón en la ciudad de Cuenca superar en un 240% al precio de las empacadoras. Estos valores bajos por parte del intermediario oprimen a los productores y en ciertos casos se suman impuestos que se fijan en el exterior para la importación de nuestro producto, obligando a los productores a vender a precios bajos para ser competitivos en el mercado internacional. Otro factor de gran influencia sobre la caída de los precios internacionales es por la sobreoferta en temporadas altas de producción, obligándolos a una coordinación más precisa entre la producción y la estacionalidad del precio local e internacional.

En base a la experiencia obtenida por *Cryolarv* se han desarrollado mecanismos para obtener la óptima calidad del camarón una vez cosechado. Esta es la base fundamental para el cuidado y conservación de su calidad, sabor, coloración y textura. Como ocurre en los países desarrollados, nuestros productores también necesitan tener en sus manos proyectos que funcionen, asociándose a productores pequeños y medianos de la zona. En este caso se desea elaborar un plan de negocios que sea una herramienta útil para aprovechar de manera eficaz la producción de los camaroneros y al mismo tiempo generar fuentes de trabajo durante el proceso.

El aprovechamiento de materia prima para venta local ha resultado beneficioso para los productores de camarón en otras partes del mundo. Contrario a lo que sucede en el Ecuador, que en la actualidad por falta de conocimientos y acostumbrados a la dependencia de las potencias que marcan los niveles de desarrollo, no sabemos cómo explotar nuestros recursos con el objetivo de ser independientes y eficientes en nuestras ventajas competitivas, para defender a nuestros productores contra las enormes variaciones de los precios en mercados internacionales.

Al ser el Ecuador uno de los mejores productores de Camarón se ha crea la opción de utilizar nuestras ventajas para enfocarnos en nuestra realidad como un país de cultura de producción y tradición de consumo. Obligaciones morales, de equidad, justicia y legales, nos han mantenido en la línea de buscar un proyecto de beneficio social. Por tal razón el proyecto cumplirá con beneficios sociales como el mejorar los ingresos del campesinado y del productor. Ya que tenemos la firme convicción que los excedentes de la utilidad productiva deben ser puestos al servicio de los que tienen menos oportunidades. ¿Qué mejor entonces que invertirlos en la búsqueda de tecnologías, herramientas, formas y caminos a ser transferidas a los productores como alternativas que generen mejor precio de venta para el camarón cosechado?

Aplicar estos nuevos conocimientos será fácil debido a la tecnología de manejo ya existente, los mercados y la demanda van en aumento, los mercados internacionales y nacionales demandan satisfacer el gusto por este producto, la inversión en piscinas de camarón es pequeña, el alimento del camarón crece de manera natural en el agua como algas, bacterias no patógenas y en cantidades suficientes para mantener los cultivos, de igual manera sus biólogos conocen los procesos tecnológicos necesarios para el cultivo, así como soluciones para posibles eventualidades.

Como una extensión de *Cryolarv* y haciendo relación a los antecedentes ya mencionados se ha visto la posibilidad de la creación de la Empresa "La Puntilla Seafood", en la que se pretende realizar la comercialización de

camarón de exportación como también otras variedades de mariscos para una mejor atención de los consumidores de la ciudad de Cuenca.

La ejecución del Plan de Negocios, se basará en los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, conocimiento del entorno, análisis de la información, metodología científica de investigación y análisis para la interpretación de los resultados.

- Determinar la existencia real de clientes a través de un Análisis de Demanda, hábitos de consumo y precios para los productos que se comercializarán.
- Desarrollar un análisis FODA sobre la situación actual del mercado de mariscos en la ciudad de Cuenca para poder determinar nuestros potenciales consumidores.
- Realizar el análisis de *Michael Porter* con las cinco fuerzas competitivas para determinar el poder de negociación del proyecto "La Puntilla Seafood".
- Presentar matrices en las áreas de mayor importancia para tomar las mejores decisiones.
- Diseñar un plan estratégico de marketing para lograr un posicionamiento de mercado.
- Elaborar el análisis administrativo y legal para la conformación y constitución de la empresa.
- Lograr un análisis económico, financiero e integral del plan de negocios del proyecto, para su factibilidad al momento de la puesta en marcha.

Se buscará llegar al objetivo de la tesis, ya que son productos que se consumen en la mayoría de las familias cuencanas, no solo por su calidad sino principalmente por salud, Estos alimentos son ricos en vitaminas y proteínas, Hoy en día la sociedad busca cuidar y mejorar sus hábitos alimenticios.

Para este estudio tomaremos como referencia el análisis de *Porter* de las cinco fuerzas, en el se representaran competidores potenciales, poder de negociación con proveedores, compradores, productos sustitutos y

competidores en el sector, con el objetivo buscando soportar así la viabilidad de este proyecto.

Otra de las herramientas que nos servirán para el desarrollo será el análisis de mercado, en el que veremos los gustos, preferencias, hábitos y niveles de consumo de nuestros clientes potenciales; para estos elaboraremos encuestas que nos darán datos confiables para sustentar la toma de decisiones oportunas y minimizar los riesgos al momento de la ejecución del negocio.

La idea de este estudio es desarrollar fortalezas en las siguientes áreas: servicio, imagen, precio, abastecimiento continuo, innovación, suficiencia de inventario. De acuerdo a una buena planificación, organización, control, y dirección. Mediante el análisis FODA, buscaremos determinar claramente nuestras fortalezas y oportunidades, para poder así contrarrestar las amenazas que nos presente el entorno.

1.2 Misión y Visión

Misión

Somos una empresa que tiene por meta comercializar productos de alta calidad, servicio, optimizando nuestros recursos y buscar ser líderes en la innovación de nuevas alternativas de desarrollo. El objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes que disfrutan de un producto de la mejor calidad.

Visión

Fortaleceremos y haremos de "La Puntilla Seafood" una compañía reconocida por su elevada calidad en servicio y productos. Se perseguirá implantar su prestigio e integridad, vocación de trabajo, honestidad y profesionalismo. "La Puntilla Seafood" se caracterizará por ser una empresa en desarrollo y mejoramiento continuo, por el trabajo en equipo mediante una adecuada comunicación en todas las áreas y capacitación constante de sus empleados, quienes deberán tener características de liderazgo sin resistencia al cambio, con miras a la innovación.

1.3 Valores Empresariales

Compromiso.- La empresa transmitirá sus valores y hacia donde desea dirigirse, solo así sus trabajadores tendrán una visión global de su entorno empresarial y obtendrán la motivación necesaria para asumir el compromiso de colaborar con la empresa para lograr sus objetivos.

Servicio.- Tener el criterio de responder de forma oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, buscando que el cliente reciba más de lo que espera.

Calidad.- Ser eficaz, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, trabajando con proveedores calificados para el cumplimiento de nuestra meta.

Desarrollo.- Fomentar el interés por la preparación y actualización de planes de capacitación en todas las áreas de la empresa.

Honestidad.- Jamás engañar a un consumidor ya que este se puede convertir en un cliente insatisfecho y realizar una campaña negativa hacia futuros consumidores. Por el contrario se pretende fomentar una buena campaña personalizada con el cliente, con el fin de conocer las necesidades de cada uno y retroalimentar el servicio que brindará "La Puntilla Seafood" para un mejoramiento continuo.

1.4 Idea del Negocio

Se pretende introducir a la ciudad de Cuenca una empresa comercializadora de mariscos, con calidad de exportación a precios económicos, siendo el camarón (*Litopenaeus Vannamei*) su principal producto, con el objetivo de abastecer la demanda existente en el mercado de Cuenca. Este negocio tiene como aspiración futura, la expansión a nivel nacional.

1.5 Objetivo

El objetivo es la comercialización de un producto de exportación que cumple parámetros internacionales, para satisfacer los gustos y deseos de

los consumidores locales, más exigentes. Se pretende garantizar una alimentación sana y nutritiva, los estándares del mercado extranjero se aplicarán a la venta local.

1.5.1 ¿Por qué surgió la idea?

La idea nace a partir de la realización de un análisis de riesgo en el que se incurre al momento de montar una camaronera, los beneficios que brinda el suelo ecuatoriano para el cultivo de camarón, frente la falta de seriedad de las empresas empacadoras, precios bajos, demora en pagos y la cantidad de desperdicios al momento de la cosecha. Ha nacido la idea de formar una micro empresa que se dedique a la comercialización de camarón y con el complemento de mariscos afines tales como: dorado, congrio, pulpa de cangrejo, corvina, tilapia, entre otros. El negocio generará fuentes de trabajo, sin alejarse de su idea principal que es incrementar la rentabilidad del negocio.

1.5.2 Característica del Negocio

"La Puntilla *Seafood*", se caracterizará por ser una empresa innovadora, la misma que brindará: servicio, atención personalizada a sus clientes y se rodeará de personal calificado, con el fin de satisfacer a la comunidad. Se pondrá especial atención a su presentación, higiene, precios y empaque.

1.5.3 Sector Económico

El proyecto pertenece a un sector acuícola, debido a que pretende crear una empresa que asegure la calidad técnica del producto, ganando posicionamiento y permanencia en el mercado nacional con el fin de obtener mayores utilidades, minimizando los gastos a través de la fijación de los precios y de esta manera atender las necesidades del cliente.

1.5.4 Tipo de Negocio

Nuestro proyecto es considerado permanente ya que la producción de camarón se realiza durante todo el año, lo que constituye una fortaleza en el empleo y debido a que su consumo no es estacional, es decir, el consumo de camarón se mantiene todo año.

1.6 Descripción del Producto

El proceso de producción comienza después de la adquisición de larvas en los laboratorios, las cuales se desarrollan dentro de micro piscinas, conforme el camarón se desarrolla necesita más espacio y es traslado por medio de mallas, las cuales permiten el acceso a las áreas de acuerdo a su tamaño, esto facilita la selección y el tratamiento alimenticio hasta convertirse en larvas, que son enviadas hacia las áreas de cultivos dentro de piscinas de crecimiento hasta que alcanzan el tamaño comercial necesario, alcanzando los pesos que requiere el mercado para maximizar los rendimientos de producción.

La cría del camarón es muy importante ya que garantiza la mayor calidad del producto y mantiene el prestigio de la empresa durante su comercialización. Este producto será empacado con características DDP (Descabezado, Desvenado y Pelado).

1.7 Parámetros de Higiene

Debido a que el Ecuador mantiene un sistema de control de calidad altamente reconocido, estos análisis son realizados por todos los exportadores como requisito para el ingreso a otros países.

“La Puntilla *Seafood*”, cumplirá con los parámetros de análisis que se citan a continuación:

- Patógenos biológicos (bacterias, virus, parásitos)
- Toxinas que existen de forma natural
- Residuos de pesticidas
- Descomposición y suciedad
- Componentes dietéticos

1.8 ¿Por qué se necesita el producto que se piensa ofrecer?

Creemos que el producto tendrá aceptación en el mercado ya que estará al alcance de todos los consumidores y a la vez será un producto que estará innovando en el mercado de los productos del mar. Ha sido aceptado en el mercado internacional, nos será más fácil introducirlo a

nivel nacional ya que hemos implementado los estándares de calidad internacional como base del proceso de producción.

1.9 Entorno País

Luego de haber analizado el entorno del país en el cual vamos a actuar, podemos darnos cuenta que el país ha pasado por grandes crisis que han causado desestabilización en muchas áreas de la economía nacional. Como todo país, presenta riesgos que no deben desalentarnos para la realización de futuros proyectos, pues siempre contaremos con un mercado al cual dirigirnos ya que los gustos, preferencias y necesidades son constantes.

Con la implementación del negocio "La Puntilla Seafood", se crearán plazas de trabajo, no solo a nivel local sino también a nivel regional, debido a que los mariscos tienen su procedencia en la región costera.

1.9.1 Influencia del Entorno País

Pese a que las nuevas políticas económicas que se han implementado en el país muestran cierta tranquilidad, no se puede olvidar que existirá una inflación anual. Situación que puede llegar a influenciar en los costos de producción, por lo que se tomarán medidas precautelarias para que no afecte a la estabilidad de la empresa.

CAPITULO 2

ANALISIS DE MERCADO Y PLAN ESTRATEGICO

2.1 Análisis de Mercado

El objetivo central de este estudio es demostrar la factibilidad del proyecto, dando principal énfasis a variables que permitirán la toma de decisiones acertadas; para este proyecto se han considerado algunas variables (existencia real de clientes, servicio, precio, demanda, publicidad, canales de distribución, ventajas y desventajas competitivas, entorno económico, comportamiento del consumidor, etc.) que permitirán obtener un análisis de mercado bien estructurado, se debe considerar que estas variables se adaptan a las necesidades del negocio y son la base para desarrollar estrategias en el entorno.

En vista de que la empresa "La Puntilla Seafood" ha considerado establecer su negocio en la ciudad de Cuenca, el estudio de mercado se partirá de una muestra estadística, la que se basará en datos otorgados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), estos datos están actualizados al último censo efectuado en el 2001. En este estudio se ha tomado la decisión de segmentar hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 21 a 60 años, ya que se encuentran en capacidad de adquirir los productos que se va a comercializar.

Tabla 2.1

Población censo al 2001 "Cuenca"			
Años	Hombres	Mujeres	Total
menos de 1 año	2.528	2.543	5.071
1 - 4	11.203	11.028	22.231
5 - 9	14.111	13.523	27.634
10 - 14	14.119	14.162	28.281
15 - 20	18.899	19.446	38.345
21 - 30	24.437	27.718	52.155
31 - 40	16.609	20.879	37.488
41 - 50	12.540	14.988	27.528
51 - 60	7.943	9.774	17.717
61 y mas	9.463	13.082	22.545
Total	131.852	147.143	278.995

FUENTE: INEC Base de datos REDATAM Azuay-2001

ELABORACION: Proceso de análisis estadístico – Regional Sur

Fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 \times N \times P \times Q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 \times P \times Q}$$

N (Población)= (52155+37488+27528+17717) = 134.888

P (Probabilidad de que ocurra)= 0.50

Q (Probabilidad de que no ocurra)= 0.50

E (Error)= 0.05

Z (Tabla z)= 1.96

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 134.888 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2 \times (134.888 - 1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 134.888 \times 0,50 \times 0,50}{0,0025 \times 134.887 + 3,8416 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{129.546,4352}{338,1779}$$

$$n = 383,07$$

Dada la fórmula estadística, se ha determinado que la muestra (n) es de 383 personas a encuestar. Los resultados de las encuestas permitirán reflejar el estado actual del mercado al que se desea ingresar y servirán para la toma adecuada de decisiones por parte de los administradores. La empresa "La Puntilla Seafood", ha tomado la decisión de realizar su análisis de mercado, partiendo de un total de 400 encuestas. Los datos se reflejan a continuación. (Ver Anexo #1).

2.1.1 Análisis del Sector y de la Compañía

Con este análisis se desea determinar los movimientos del sector económico actual y lo que podría pasar a futuro, tomando en cuenta los posibles cambios del mercado en que la empresa se va a desarrollar.

Dentro del diagnóstico de la situación actual, se puede decir que es favorable este mercado, ya que se comercializará productos 100% nacionales, en donde no dependemos de la fijación de aranceles e impuestos para la comercialización en el exterior.

El Ecuador tiene una situación geográfica, que nos permite tener una rotación anual constante de mariscos y principalmente el camarón (*Litopenaeus Vannamei*), el mismo que es más cotizado en el mercado nacional e internacional. Una de las fortalezas del mercado es que debido a la crisis que ha sufrido el camarón frente a la mancha blanca (virus que ataca al sistema inmunológico) y la contaminación del medio ambiente (tala de manglares y residuos de la ciudad, que van al mar), se ha visto

obligado el productor nacional a especializarse e investigar los mejores protocolos de cultivo para evitar las pérdidas en la producción.

Las tendencias actuales económicas que han generado un incremento de impuestos y aranceles a ciertos productos importados, generará una mayor apertura para el consumo de productos nacionales, siendo esto una tendencia positiva, así como también, obligará a mejorar la calidad, servicio y precios del mercado local.

2.1.2 Análisis del Mercado: Producto, Clientes, Competencia

2.1.2.1 Producto

La aplicación del camarón (*Litopenaeus Vannamei*) será para consumo humano. Valor nutricional.

Tabla 2.2

Nutrientes	Camarón al natural	Camarón cocido
Humedad (g%)	77,6	68
Proteína (g%)	16,2	22,7
Lípido (g%)	0,98	1,15
Carbohidrato (g%)	3,84	6,15
Ceniza (g%)	1,38	2
Calorías (Kcal/100g)	88,98	125,75

Se caracteriza por su sabor, textura y coloración. Rico en proteínas, calorías, fósforo, sodio, vitaminas B12, ácido fólico y magnesio. Por cada 100 gramos tiene 125 calorías y 22,7 proteínas. De acuerdo a las características mencionadas, le convierte en el más apetecido en el mercado internacional.

Dentro de los productos competidores, se puede mencionar al camarón nacional o camarón cebra (camarón de mar). Estos productos se encuentran bajo una rigurosa cadena de congelación a -25°C de temperatura, que permite su almacenamiento por un periodo aproximado

de un año y a su vez permite mantener las características adecuadas para su comercialización. Para garantizar el almacenamiento y conservar las características del producto, éste será empacado en fundas apropiadas para refrigeración con capacidad para 1 libra y el respectivo etiquetado.

Entre los productos complementarios del negocio se detallan los siguientes:



Foto 2.1
Dorado recorte (colas)



Foto 2.2
Dorado *strips* (tiras)



Foto 2.3
Congrio *cups* (tazas)



Foto 2.4
Pulpa de cangrejo



Foto 2.5
Corvina Side (filete)



Foto 2.6
Camarón

Los productos que se comercializarán, serán sometidos a un análisis microbiológico, así como el de histamina con el fin de garantizar su textura y sabor. La comercialización será complementada con sugerencias y recetarios para su elaboración. Con el objetivo de asesorar la elaboración del mismo y mejorar la comunicación con nuestros clientes, a futuro se complementará con ingredientes que constarán en los recetarios.

A continuación se detalla las características de comercialización por producto.

Tabla 2.3

Producto	Recepción	Presentación	Comercialización
Camarón	Gavetas de 50Kg. en adelante		Empaques de 1 lb.
Dorado	Cajas de 50Kg en adelante	Recorte, <i>Strips</i> .	Empaques de 1 lb.
Corvina		<i>Side</i>	
Congrio	Fundas de 1 Kg.	Rollitos	Fundas de 1 Kg.
Cangrejo	Envases de 1/2 Lt.	Uñas, carne, esencia	Empaques de 1 lb. Aprox.

2.1.2.2 Clientes

De acuerdo a la naturaleza del producto, los clientes potenciales de este negocio se los puede clasificar principalmente en marisquerías y hoteles – restaurantes, los mismos que a su vez tendrán carácter de Mayoristas y Minoristas. Se realizarán visitas formales para poder dar a conocer los productos comercializados, los mismos que estarán sujetos a pruebas que los clientes persigan.

Otro canal de comercialización, es la venta directa al consumidor final que estará direccionado al local comercial. Es común encontrar que las madres de familia son en su mayoría las encargadas de realizar las compras, corroborando con esto tenemos que el 69% de los encuestados confirman lo mencionado. Un 19% de las compras son efectuados por los padres y tan solo el 12% pertenece a los diferentes miembros del hogar.

Se puede mencionar que las familias consumidoras, están conformadas por 4.75 miembros de familia, siendo éstos nuestros consumidores potenciales. Como se ha mencionado anteriormente, los clientes tendrán mayor afluencia los fines de semana y los días miércoles, para lo cual la empresa “La Puntilla Seafood”, tomará las precauciones debidas para poder atender a los clientes de la mejor manera.

2.1.2.3 Competencia

En la ciudad de Cuenca se encuentran claramente identificadas dos comercializadoras de mariscos; Punto Fresco y Jo Mar, las mismas que se encuentran posicionadas en el mercado y cuentan con puntos de venta al consumidor directo y una distribución al mayoreo por medio de intermediarios (elaboradores de viandas). Una de las ventajas que presentan estas comercializadoras, es que se encuentran ubicadas en zonas estratégicas dentro de la ciudad de Cuenca. Existen otras comercializadoras pequeñas, las mismas que no se asemejan a la calidad y servicio que “La Puntilla Seafood” ofrecerá a sus clientes.

Por otra parte se puede señalar que existe también el comerciante informal que adquiere de forma ilegal el camarón *Litopenaeus Vannamei*, el cual es introducido al mercado, a precios muy bajos, limitando así el poder de negociación de nuestra empresa. Esta es una oportunidad para ser más eficientes en las labores a desarrollar y trabajar inteligentemente en el negocio.

Competir con los líderes del mercado será una tarea compleja, pero con un conocimiento adecuado de las ventajas que posee el plan de negocios se podrá alcanzar dicho nivel e inclusive superarlo, resultando fácil de cierta forma adecuar el punto de venta. Ya que no requiere de mayor inversión, el reto será disminuir el mercado de la competencia para redireccionarlo a nuestro mercado.

Análisis de Precios de la Competencia en la ciudad de Cuenca

A continuación se ilustrará una escala de precios del camarón en los distintos lugares que se ofertan. Cabe señalar que únicamente se ha consultado los precios de comercialización, sin que exista una diferencia de calidad entre los diversos tipos de camarón, ya que en los lugares mencionados no siempre hay variedad.

Tabla 2.4

PUNTO DE VENTA	CALIDAD	PRECIO Lbr.
FERIA LIBRE	Camarón Cultivado	3,6
PUNTO FRESCO	Camarón Cultivado	3,8
SUPERMAXI	Camarón de Mar	4,02
JO MAR	Camarón de Mar	4,5
SUPERMAXI	Mr. Fish	4,58
SUPERMAXI	Ecuapes	5,89
SUPERMAXI	Gourmet Precocido	8,03

En lugares donde se manejan precios sobre 4 dólares, se pudo observar que sus ventas se dirigen a un nivel socio económico medio alto ya que su ubicación e infraestructura se encuentran orientadas a abarcar ese segmento de la población, a mas de ello, disponen de una gama surtida de mariscos. Su ventaja es manejar principalmente el camarón de mar, el mismo que es menos costoso en el mercado y más fácil de adquirirlo.

Otro líder del mercado es aquel que se ha dirigido a un segmento de menor poder adquisitivo, tiende a trabajar con precios bajos pero sus ingresos los compensan con volúmenes altos en sus ventas; estos competidores tienden a comercializar camarón de exportación en ciertas ocasiones ya que son productores al mismo tiempo o los consiguen por medio de vendedores informales.

Lo que se debe evitar es el almacenamiento por largos periodos de tiempo ya que perjudica la calidad. Esto ocurre debido a que en ciertos mariscos existen vedas en distintas épocas del año, obligándole al comercializador a almacenar el producto con algunas semanas de anticipación, resultando en el deterioro del producto, o a su vez que el comerciante tenga que realizar inversiones fuertes de dinero para adquirir empaques apropiados que soporten las bajas temperaturas que permite almacenar periodos de un año sin perder las características óptimas.

Crédito que ofrece la Competencia

La competencia llega a manejar hasta 2 meses de crédito directo en sus ventas a clientes mayoristas, e incluso manejan créditos bancarios tales como tarjetas de crédito. En cuanto al servicio que prestan también es destacable, ya que lo pueden hacer incluso de puerta a puerta sin tener una carga adicional a su precio final.

2.1.3 Mercado Doméstico

Tabla 2.5

Datos Mercado Doméstico	
No. de posibles compradores	134,888
No. de miembros por familia promedio	4,75
Personas que consumen	87%
Consumo de Lbs. por familia 66%	2 lb.
Consumo semanal	49%
Consumo quincenal	29%
Consumo mensual	22%

Tabla 2.6

No. de familias =	134.888	=	28397,47		
	4,75				
Familias consumidoras =	28.397,47	x	87%	=	24.705,80
Lbr. Consumidas 66% =	24.705,80	x	2 Lbr.	=	49.411,60
Consumo semanal =	49.411,60	x	49%	=	24.211,69
Consumo quincenal =	49.411,60	x	29%	=	14.329,37
Consumo mensual =	49.411,60	x	22%	=	10.870,55
Total consumo mensual =	96.846,74	+	28.658,73	+	10.870,55
Total consumo mensual =	136.376,03				

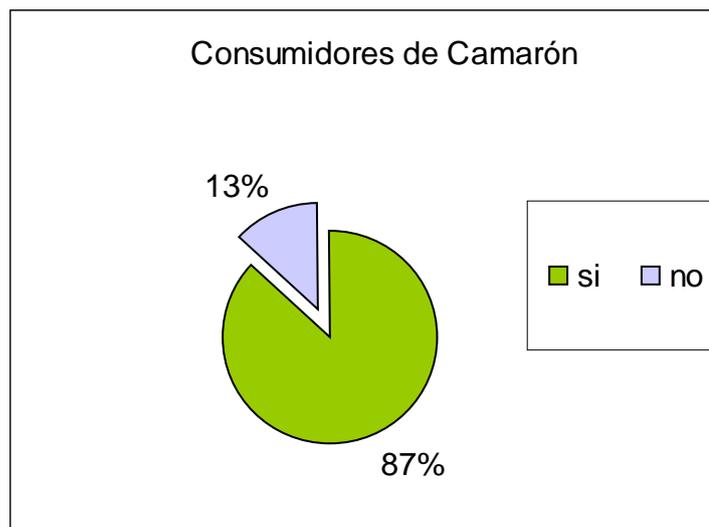
De acuerdo en la información antes indicada, se puede apreciar el número de consumidores en la ciudad de Cuenca, las libras consumidas de acuerdo a los datos obtenidos con las encuestas realizadas, siendo el estimado de 136.376 el consumo mensual en libras.

2.1.3.1 Análisis de las Encuestas del mercado doméstico

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la tabulación de las encuestas del producto. Se ha podido ver que existe una gran aceptación por parte de los encuestados para consumir el producto a comercializar, a pesar que no forma parte de la dieta diaria, al no pertenecer a la región sierra.

En cuanto al segmento potencial de clientes, se puede apreciar que el 87% incluyen en su dieta el camarón, los mismos que prefieren realizar sus compras, principalmente en locales de expendio de mariscos con un porcentaje del 41%, seguido por quienes prefieren adquirirlo de forma informal como mercados o vendedores ambulantes con un 35% y un 24% quienes lo compran en supermercados.

Gráfico 2.1



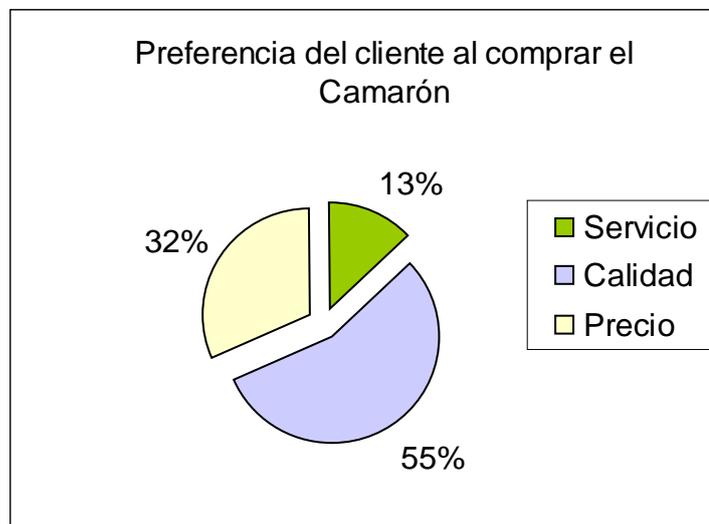
Del total de los consumidores que prefieren hacerlo simplemente por el gusto que encuentran en el camarón, se obteniendo un total del 72% y un 24% que prefiere hacerlo por los beneficios que brinda (reconstituyente u nutritivo, otros).

Los consumidores potenciales dan preferencia al consumo del camarón, de la siguiente manera: con un 32% mediante cebiches, seguido con el 21% en arroz y con un 47% se puede encontrar de formas varias, como por ejemplo apanada, reventado, frito, sopa, ajillo, tortilla etc. Esta información se

utilizará como estrategia del negocio, para la implementación de recetas y sugerencias.

De los encuestados, 55% han manifestado que prefieren adquirirlo por su calidad principalmente, seguido por su precio en un 32% y finalmente 13% por el servicio que se brinda al momento de la compra. Pesar a que se encuentra con un porcentaje bajo, la empresa considera muy importante este factor y pondrá mucho énfasis para brindar un servicio de calidad y renombre.

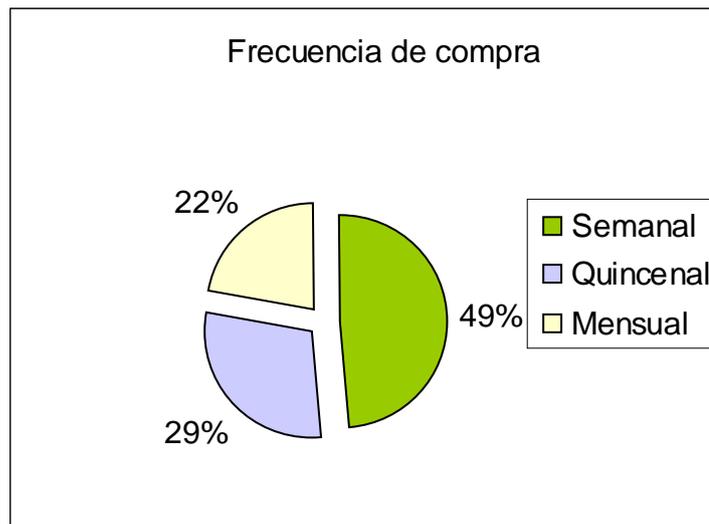
Gráfico 2.2



El 46% de los consumidores encuestados realizan sus compras los días sábado y el 21% los miércoles. El horario de compra seleccionado ha sido en horas de la mañana, con un 80%. Este análisis nos permitirá manejar stocks de seguridad, contar con personal adecuado y poder manejar estrategias de ventas para los días menos recorridos.

Al Considerar la frecuencia de compra, se observa el siguiente comportamiento: 49% de la población encuestada, prefiere comprar el camarón de manera semanal, mientras que un 29% de manera quincenal y el 22% lo adquiere en forma eventual.

Gráfico 2.3



El 66% de los encuestados prefieren la presentación en cantidades de 2 libras, mientras que el 31% escogió la presentación de 1 libra. Con esta información se podrá hallar una combinación flexible de acuerdo a las necesidades de los clientes.

De igual manera, los no consumidores, han brindado información interesante. Entre las principales se encuentra el alto precio con el 43% (el cual se ve relacionado con el valor adquisitivo de la población ecuatoriana), el 35% no consumen porque no encuentran agradable su sabor, el 18% no lo consume porque éste puede elevar el colesterol a personas que tengan esta propensión y un 4% de la población no consume el producto debido a la calidad. Los factores mencionados, representan a la población no consumidora del total de encuestados, que constituyen el 13%. (Ver Anexo #2).

2.1.3.2 Tamaño del Mercado Doméstico

La empresa planea alcanzar cuando menos el 1.33% del consumo del mercado global anual, siendo este de 1.820 libras, con un crecimiento anual del 5% para los próximos 10 años proyectados.

Tabla 2.7

TAMAÑO DEL MERCADO						
	Trimestre	1	2	3	4	5
		Año	Año	Año	Año	Año
Mercado Global	34094	136376	136376	136376	136376	136376
Fracción del Mercado	1,33%	1,33%	1,40%	1,47%	1,54%	1,62%
Venta Mercado Domestico	455	1820	1911	2006,6	2106,9	2212,2

2.1.4 Tamaño del Mercado de Restaurantes o mayoristas

En la ciudad de Cuenca, el Ministerio de Turismo lleva registrados 912 restaurantes, de los cuales 49 están relacionados con mariscos y fueron escogidos para la muestra. (Ver Anexo #3)

Tabla 2.8

Datos Mercado Restaurantes	
No. de posibles compradores	49
Consumo de Lbs. Restaurante 29%	500
Consumo Semanal	0,46
Consumo Quincenal	0,43
Consumo Mensual	0,11

Tabla 2.9

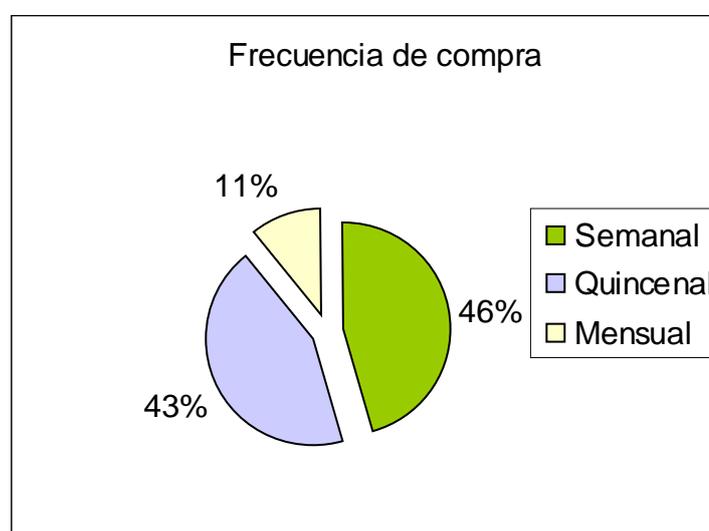
No. de Restaurantes =	49				
Lbs. Consumidas 29% =	500	x	49	=	24500
Consumo Semanal Lbs. =	49412	x	0,46	=	22557
Consumo Quincenal Lbs. =	49412	x	0,43	=	21483
Consumo Mensual Lbs. =	49412	x	0,11	=	5371
Total consumo por periodo =	90230	+	42967	+	5371
Total Consumo Mensual =	138567,313				

2.1.5 Plan Estratégico y de Comercialización

Otro canal de comercialización, es la venta a mayoristas como son los restaurantes en la ciudad de Cuenca. Al realizar el estudio del mercado mayorista, se generó la siguiente información con respecto al consumo específico del Camarón.

El 46% del mercado abastece sus negocios semanalmente, a un precio promedio de \$1,95 por libra, de acuerdo al gramaje del producto.

Gráfico 2.4



La estadística muestra que los restaurantes compran sus productos a proveedores formales en un 71%, también lo adquieren mediante comerciantes informales debido a sus bajos precios, también proveen diferentes tipos de productos como camarón de mar y otro de cultivo para exportación. Estos comerciantes son esporádicos y no es fiable un cronograma de logística de entrega de producto en volúmenes considerables por el que podrían generar una mala entrega de producto así como el tiempo acordado para nuestros clientes. Otra situación muy importante es la forma en cómo adquieren el producto ya que en ciertos casos ocurre de manera ilícita. "La Puntilla Seafood", no apoyará a este tipo de negociaciones específicamente en el *Litopenaeus Vannamei*.

Por otro lado el 19% de nuestra muestra se abastece por medio de comerciantes informales los mismos que trabajan con camarón de mar o

en ocasiones camarón rechazado de las emparadoras y que no cumplen con las características idóneas para la exportación.

También nos dimos cuenta que el 55% de la muestra compra camarón de 10 gramos catalogado como el de 51-60 unidades por libra. Este es un punto favorable para el negocio ya que está dentro del rango de maduración del camarón de exportación. Otro margen que se maneja es el camarón de 14 gramos con un 33%, este tipo de producto no se encuentra muy fácilmente en el mercado del cultivo en piscinas ya que para alcanzar ese tamaño, existen más riesgos de mortalidad de la larva y el aumento en los costos de producción. (Ver Anexo #4)

Gráfico 2.5

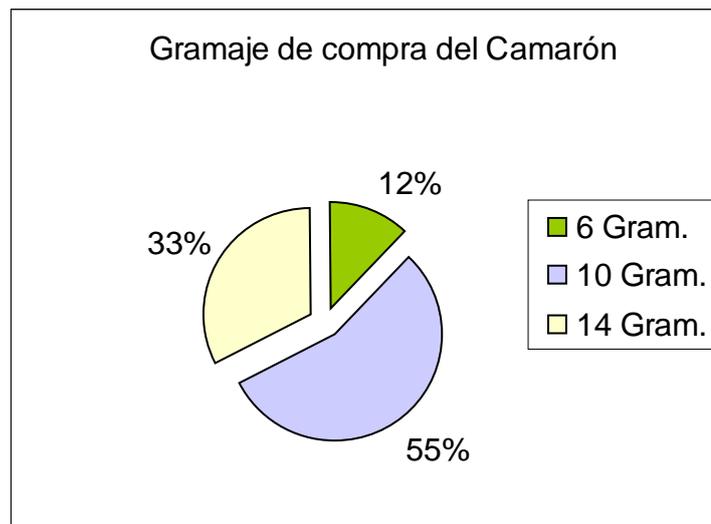


Tabla por Gramajes del Camarón de Exportación

La tabla a continuación hace referencia al número de camarones almacenados por libra. Ejemplo la talla 16 a 20 se refiere al número de camarones por libra, como resultado promedio con 25 camarones en cada 454 gramos.

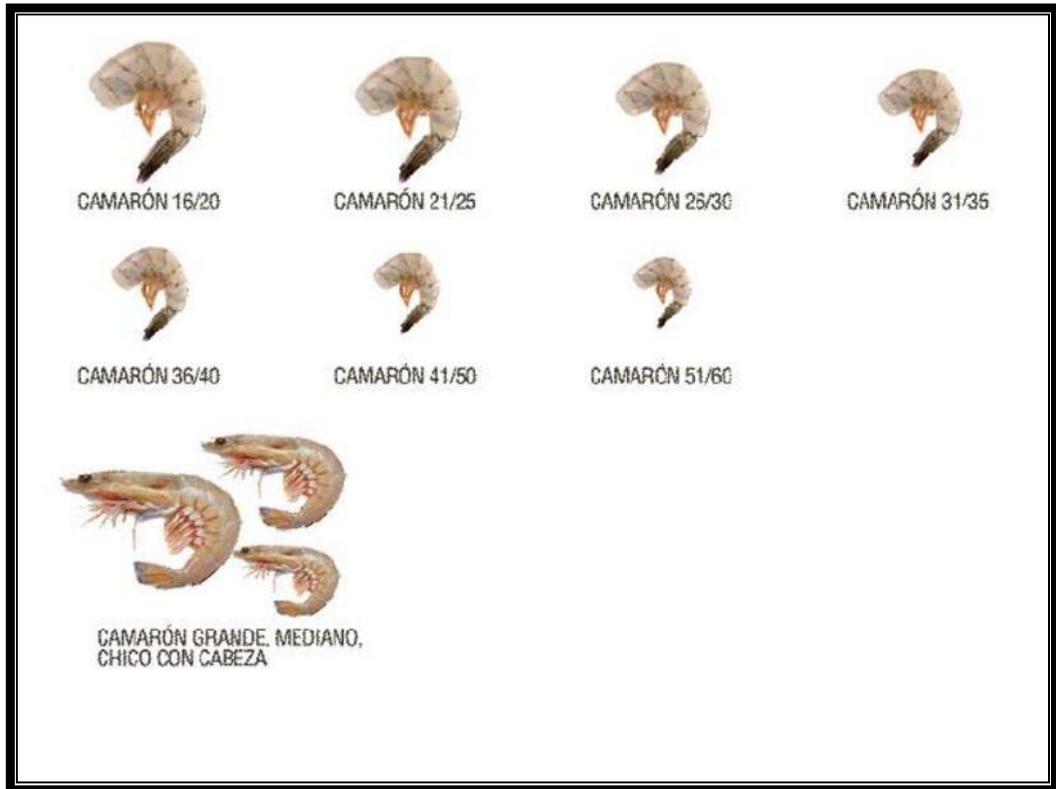


Foto 2.7 Gramaje de camarón por libra. Descabezado.



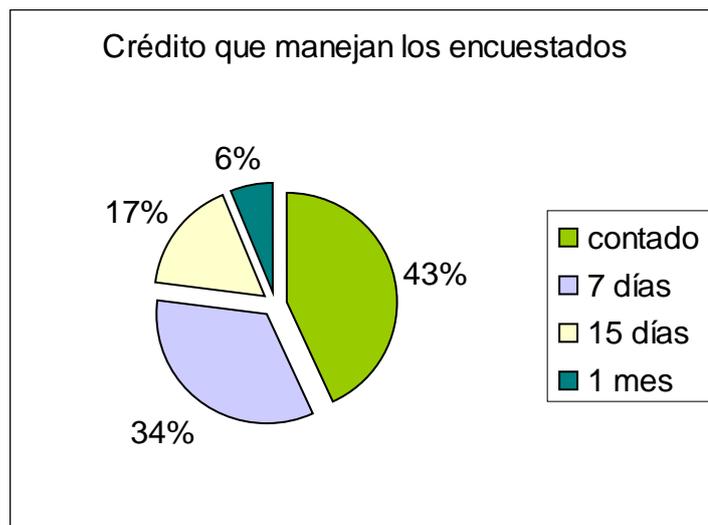
Foto 2.8 Camarón 50 a 60 unidades por libra sin descabezar.

Otro punto nos muestra que el 26% de los clientes potenciales valoran el precio del producto seguido por la calidad con un 20%, este factor es importante ya que al momento de ingresar producto de rechazo de las empacadoras con una calidad inferior, este 20% optará por esa opción

reduciendo la satisfacción a sus clientes, lo cual es el objetivo principal de nuestro proyecto.

Para concluir este análisis daremos paso al estudio de crédito que se maneja en el entorno, el 34% de proveedores dan un periodo de una semana para cancelar sus cuentas ya que es un producto perecible el cual no debe estar almacenado periodos largos de tiempo, lo que influye en su negocio en la forma de cobro a sus clientes que es en efectivo o corriente. Por lo que se tiene que el 43% de los encuestados realizan sus compras de contado. Esto les permite manejar liquidez para las negociaciones y es el modelo que preferentemente se manejará en nuestro negocio. Por otro lado si existen clientes que manejan volúmenes significativos se podrá llegar a un acuerdo en el tiempo de cancelación.

Gráfico 2.6



2.2 Análisis FODA

Con el análisis de la siguiente matriz se podrá tomar decisiones oportunas para el mejor desarrollo y funcionamiento de la empresa.

2.2.1 Análisis de Fortalezas

1. Manejar productos con calidad de exportación.
2. Local propio y ubicado en una zona de poder adquisitivo medio – medio alto.

3. Los administradores y propietarios del proyecto se han desarrollado en el campo del cultivo del camarón con muchos años de experiencia.
4. Mantener un costo bajo para la comercialización, esto se podrá mantener si evitamos la intermediación.
5. Intercambio de conocimientos con productores y comercializadoras en exterior, el cual nos permite interactuar con las necesidades y exigencias de los clientes.
6. Producción continúa durante todo el año.

FORTALEZAS:

Contar con un personal de ventas capacitado en servicio al cliente y con un buen conocimiento sobre mariscos. Esto hará que el cliente se sienta seguro al momento de hacer su compra y un cliente satisfecho es la mejor publicidad. Una razón importante al momento de seleccionar nuestro personal de trabajo.

Contar con el equipo necesario para el mantenimiento, cuidado y exhibición de los mariscos, así como de los respectivos complementos para su consumo como ingredientes o bebidas.

Contar con un local adecuado para la comodidad del cliente y de sus productos, de esta manera los productos podrán exhibirse de una mejor manera.

Trabajar con capital propio de ser posible, o en su defecto manejar créditos de proveedores y trasladarlos con ciertos clientes que manejen volúmenes considerables al mayoreo.

2.2.2 Análisis de Oportunidades

1. No hay en el mercado un local que se especialice en productos de exportación.
2. Fijación de nuevos aranceles en el exterior para estos productos, limitando la exportación. Generando así una sobreoferta en el país y

reduciendo de esta manera los costos de adquisición para el negocio.

3. Es un producto de nuestro país, reconocido en el mundo. El cual no es fácil de encontrar en el exterior, como sucede con otros productos ecuatorianos, de exportación.
4. Satisfacer a las personas que gustan de los mariscos.
5. Captar y generar la comercialización de nuevos productos que una vez que se reconozcan en el mercado local facilitarán el ingreso en el mercado internacional.
6. Diversificación de especies con las que cuenta nuestro País y tener la oportunidad de disfrutar de nuestros recursos naturales.

OPORTUNIDADES:

El estar ubicados en una zona comercial en la que circula mucha gente, podrá ayudar a dar a conocer de mejor manera el negocio y por ende los productos. Es indispensable ubicar a nuestra empresa lejos de la competencia y donde la gente pueda acudir sin problemas de transporte y parqueo.

El mercado no está saturado, hay pocos locales de expendio de estos productos en la ciudad (menos restricciones de entrada al mercado potencial).

Al ser innovadores en el producto, tendríamos la ventaja de ser los primeros y únicos en el mercado, con este nuevo producto de exportación, por lo tanto podríamos capturar un segmento de mercado no considerado por la competencia.

Satisfacer a clientes con altas expectativas.

Generar mayor aceptación entre la gente que mantiene un consumo moderado ya que el consumo del producto forma parte de nuestra cultura.

2.2.3 Análisis de Debilidades

1. Es un producto perecible.
2. Existe un límite en la gama de productos a comercializar, ya que se enfoca en productos de exportación.
3. Falta de capital de trabajo para adecuación.
4. Al momento no se cuenta con un vehículo para distribución.

DEBILIDADES:

"La Puntilla Seafood", al ser una empresa nueva se va a tardar un poco en posicionarse en el mercado.

Capital de trabajo bajo ya que no se piensa trabajar con créditos bancarios por sus intereses altos.

Inversión y tecnología

Se requiere una inversión de \$1200,00 para lograr la producción, aunque también debemos tener en cuenta costos futuros para una publicidad agresiva con el fin de poder competir con empresas ya posicionadas.

Debilidad en costos independientemente de la escala

Para el proyecto se considera alta, debido a que las compañías existentes pueden reinvertir en campañas con el fin de evitar el ingreso de nuevos competidores.

Acceso a canales de distribución

El acceso a los distintos canales de distribución no representaría un problema puesto que bastaría simplemente contar con un medio de movilización si el objetivo es expandir fuera de la ciudad, esta meta será un proyecto a mediano plazo que permita llegar fácilmente a todas las zonas de interés.

2.2.4 Análisis de Amenazas

1. Poco conocimiento y diferenciación de un producto de calidad, por parte de los consumidores.
2. Bajo nivel adquisitivo de la población.

3. Los largos y tediosos procesos para la conformación del negocio que manejamos, dentro de nuestros procesos legales ecuatorianos.
4. La inestabilidad laboral de la población, al momento de realizar sus gastos en este tipo de producto.
5. Falta de seriedad en negociaciones y crédito muy prolongado.
6. Aparición de nuevas enfermedades en el área acuícola por la tala de mangles y contaminación.
7. Desastres naturales (calentamiento global).

La matriz a continuación nos dará una perspectiva de cómo enfrentar de mejor manera, las oportunidades dentro del mercado competitivo.

AMENAZAS:

Las enfermedades que puedan afectar a nuestros consumidores por un mal manejo en nuestro producto, lo que ocasionará pérdidas para la empresa.

El producto que ofrece "La Puntilla Seafood" no es un producto de primera necesidad.

La competencia informal, que engaña a la gente vendiendo mariscos en mal estado o rechazos de plantas exportadoras caracterizados como un camarón de tercera calidad por su color rosáceo o rojizo y en ciertos casos aguado.



Foto 2.9 Camarón de rechazo

Nuestra competencia ya se encuentra posicionada en el mercado de la ciudad, poniendo en riesgo a todos los competidores referentes en cuanto a comercialización de mariscos ya que manejan altos volúmenes y obtienen descuentos en el precio del transporte.

Las empresas líderes presentan cierta trayectoria principalmente porque ya han superado las barreras de entrada, obteniendo así una mayor aceptación dentro de los consumidores y comercializadoras.

Tabla 2.10

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia F.O.	Estrategia D.O.
	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Vencer las debilidades para aprovechar las oportunidades
AMENAZAS	Estrategia F.A.	Estrategia D.A.
	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas	Reducir las debilidades para minimizar las amenazas

2.3 Análisis de Michael Porter:

2.3.1 Competidores Potenciales

Los comerciantes informales: Se convierten en un rival potencial que reduce el mercado meta, ya que introducen al mercado de manera ilegal (principalmente mediante la adquisición ilícita) productos de igual característica y a bajo precio.

Por parte de los proveedores: Pueden tener una idea similar y entrar al mercado como venta directa. También se puede dar esta situación por una sobre oferta a nivel país, afectando al precio de venta y que reduce su utilidad, lo que les daría la pauta de nuevas alternativas de negocio.

Puntos de venta existentes: Al momento algunos establecimientos han abierto sucursales para el expendio de mariscos, con la finalidad de cubrir

de mejor manera a la ciudadanía. Esta situación dificulta la entrada de nuevos competidores, por situaciones como: alianzas con restaurantes -viandas, reconocimiento en el medio y al ser pioneros en el mercado.

2.3.2 Poder de Negociación con Proveedores

Políticas de empresas: Se negociará con empresas que manejen estándares internacionales, los que permitirán tener una relación formal al momento de la negociación.

Conocimiento del producto: Los dueños del negocio, al haber estado involucrados en la producción del camarón, cuentan con la experiencia y capacidad de poder diferenciar un producto que se acopla a las políticas de la empresa (tamaño, coloración, peso, etc.).

Empresas serias, financiamiento y garantías para el abastecimiento: "La Puntilla Seafood" pretende negociar con empacadoras dedicadas al comercio internacional, para asegurar su imagen y prestigio, seguridad al garantizar tiempos de envío, logística y las características requeridas para la comercialización. El financiamiento se trabajará con días de crédito.

2.3.3 Poder de Negociación de los Clientes

Nuestros clientes serían personas de todas las edades que les guste el camarón, que no sufran problemas alérgicos y estén dispuestos a consumir un producto de exportación.

Se les otorgara crédito a hoteles máximo de 8 días, garantías de cambio al momento de la recepción del producto, luego no se podrá realizar ya que no está en nuestras manos el manejo de los distribuidores o consumidores de dicho producto. Para los clientes del local se les dará la posibilidad de comprar con tarjetas de crédito.

2.3.4 Productos Sustitutos

Los productos que podrían ser sustituidos en el proyecto serían todos los productos que mantengan los niveles nutricionales similares. Como pueden ser:

- Atún
- Sardinias
- Camarón Cebra
- Bacalao
- Salmón
- Caracol, entre otros

2.3.5 Competidores del Sector

2.3.5.1 Competencia Directa

En este sector se encuentran todas las empresas que ofrecen productos similares a los que se comercializaran en el proyecto y fueron analizados en el estudio de mercado.

2.3.5.2 Competidor Líder

En el sector lidera el negocio la empresa Jo Mar, con una venta promedio de 3000 libras quincenales y una participación del 21% en el mercado cuencano. Se lo tomará como retador líder en nuestro segmento y nos basaremos en algunas estrategias para modificarlas desde cero, con la meta de una mejora continua para el negocio.

2.3.5.3 Retador

Encontramos a *Mr. Fish* y Ecuapes, que se comercializa en la cadena Supermaxi. Con un volumen de ventas de 1000 cada 15 días aproximadamente. Este último mantiene un producto de sofisticada congelación individual, su publicidad y empaque. Otro retador muy importante es La Feria Libre, con un promedio de 8000 libras semanales promedio por proveedor. Pero el consumidor en este segmento no busca calidad en producto o desconoce de las características de un buen producto, ya que en estos lugares se puede encontrar producto en mal estado con su característico color rojizo, lo que indica un mal manejo de mismo. La ventaja de nuestro producto es calidad y precio bajo, el objetivo a mediano plazo será percibir una parte de este mercado.

2.3.5.4 Seguidor

En la ciudad podemos encontrar como seguidor, a empresas como Supermaxi que comercializan el camarón cebra o que tiene una rama de mariscos a precios competitivos.

Tabla 2.11

<p style="text-align: center;">COMPETIDORES POTENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los comerciantes informales -Los mismos proveedores -Los puntos de venta Existentes 	<p style="text-align: center;">PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad del producto - Servicio - Negocio innovador - Precios competitivos - Financiamiento 	<p style="text-align: center;">BARRERAS DE ENTRADA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trámites para iniciar el funcionamiento - Competidores posicionados y lealtad a los mismos - Inversiones altas en publicidad 	<p style="text-align: center;">PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de empresas - Conocimiento del mercado - Empresas serias, financiamientos, garantías.
<p style="text-align: center;">SUSTITUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atún • Sardinias • Camarón Cebra • Bacalao • Salmón • Caracol, entre otros 			

2.4 Plan de Mercadeo

2.4.1 Políticas

2.4.1.1 Política de Producto y Precios

El objetivo principal de la empresa será promover a los mejores productores con costos eficientes y descuentos por volumen de compra. Estos parámetros son fundamentales para mejorar el precio y mantener una elasticidad frente a la competencia.

Por las características del negocio, la empresa, manejará dos listas de precios, una al por menor, la misma que servirá para las ventas al consumidor final del establecimiento. Y una lista de precios al por mayor que está dirigida a todos los clientes que adquieran en volúmenes superiores a las 100 libras. Tabla 4.3 de precios se encontrará detallada en el Capítulo 4 del Análisis Financiero.

En el estudio de mercado, se ha podido apreciar que existen precios altos por alimentos de baja calidad, originados por la especulación e ignorancia. Ya que el comprador se siente utilizado cuando ve el mismo producto a un precio menor en las cadenas de tiendas. A pesar de la lógica detrás de esto, el mercado no apoya este concepto y sigue comprando producto de rechazo por falta de conocimiento acerca de la calidad. Por lo tanto debemos estar disponibles cuando requieran nuestros clientes información sobre el tema.

2.4.1.2 Política de servicio y atención al cliente.

La idea principal del negocio es mejorar las relaciones con nuestros clientes por medio de una atención personalizada la que fortalecerá el conocimiento de su entorno y las necesidades que requiere nuestro mercado. Por este medio generaremos nuevas alternativas para el negocio diferenciándonos de la competencia. Nuestro compromiso será cumplir con los parámetros fijados al momento de la negociación, tiempos de entrega y precios pactados. Esto se garantizará mediante la contratación de personal profesional, capacitado en las diferentes áreas administrativas, que darán seguimiento y redireccionamiento en las situaciones que así lo requieran. Existirán normas de conocimiento general, como estándares

básicos de calidad, que se deben regir para cumplir con el objetivo empresarial.

2.4.1.3 Políticas de Promociones y Descuentos

Somos una empresa joven, que desea compartir la mejor de las experiencias con nuestros clientes. Garantizamos nuestros servicios de satisfacción de nuestros clientes. La empresa está constituida por un equipo de profesionales expertos y altamente calificados que les gustaría compartir un objetivo común como es el éxito del negocio. Uno de los objetivos principales es que nuestros clientes potenciales prueben nuestros productos.

De acuerdo a las promociones, fomentaremos el consumo de los productos durante los días de menor recurrencia (según el estudio de mercado). Estos descuentos serán establecidos de acuerdo al margen de utilidad que dispongamos y al punto de equilibrio establecido por la empresa.

1. Debemos llegar a nuestros clientes establecidos, con un servicio de apoyo para nuestros consumidores.
2. Promocionaremos nuestro punto de venta, así como nuestros precios competitivos y las características del producto.
3. Se trabajará más de cerca con los medios de comunicación locales.
4. Ofrecer en estaciones de radio locales, una publicidad acerca de nuestros productos y promociones especiales durante los días identificados en el estudio de mercado, como de lento movimiento de nuestro inventario.

2.4.1.4 Política de Promoción y Publicidad

Consistirá en dar más por el mismo precio y buscar los medios publicitarios para llegar a los futuros clientes y subdistribuidores. La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan, con el propósito de informar a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa. A sus distintos canales de comercialización y al público en general. A continuación un detalle de los medios más usados en nuestro entorno:

- Cartas de presentación de nuestra empresa con todas las bondades que ofrecemos.
- El uso de correos electrónicos para los negocios que se encuentren en nuestra base de datos.
- Publicidad en prensa y radio.

Para el segundo año del negocio, nuestra estrategia será establecer el reconocimiento de la marca a nivel del mercado de Cuenca (el objetivo será medir el nivel de posicionamiento de la empresa). En base a esta información, se podrá establecer un presupuesto de las ventas para la inversión en publicidad y otros medios de ingreso al mercado, para aumentar el reconocimiento de la marca.

El presupuesto inicial para publicidad será del 0,5% de las ventas totales, para los medios impresos locales (en el principal periódico de circulación local). Se han cotizado los servicios de la agencia de publicidad NARANJA a fin de crear la publicidad para el negocio y posicionarla. Ellos incluyen un logotipo y papelería básica (hojas, sobres y tarjetas de presentación entre otros) a un costo de \$ 1.695,00.

De acuerdo al crecimiento en ventas se tomarán decisiones para la reinversión en la empresa. Otra estrategia será rodearse de empresarios, con el fin de fortalecer relaciones comerciales que podrían brindar asesoramiento para la misma, así como también nuevas oportunidades de negocio. Los socios podrían ser miembro de agrupaciones comerciales del Azuay.

2.4.2 Estrategias

2.4.2.1 Estrategia de ingreso al mercado

El primer año de nuestra compañía será muy importante, se tomarán medidas de acercamiento a nuestros clientes, cumpliendo todos los compromisos que hemos adquirido con ellos. La publicidad y la promoción se llevarán a cabo de manera totalmente personal.

Nuestro objetivo será entrar con negocios importantes ya posicionados en el mercado con el fin de que esto sea una carta de presentación para futuros clientes, una vez que se cumpla esta meta anual ya para el siguiente periodo, con una mayor experiencia, buscaremos nuevas alternativas de introducción a empresas nuevas en el mercado. Así como dar seguimiento a las que hemos segmentado en nuestro mercado meta en el estudio del entorno, sin descuidar la fidelidad de nuestros clientes.

2.4.2.2 Estrategia y Canales de Distribución

El propósito fundamental de esta variable de marketing es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma de llegar al cliente (distribución).

2.4.2.3 Estrategia de Ubicación y Distribución

La ubicación, representa un factor de riesgo para la comercialización de los productos, ya que al encontrarse en una calle de acceso secundaria, tendremos que poner principal atracción en el punto de venta, así como se utilizará por ejemplo la publicidad mediante dípticos en lugares de alta concurrencia.

Para los canales de distribución la estrategia será la cobertura del mercado (selectivo), su penetración y los servicios que facilitan el acceso de nuestro producto al consumidor, para lo que se utilizará método directo e indirecto a largo plazo.

2.4.3 Métodos

2.4.3.1 Método Indirecto

Se complementará por medio de subdistribuciones que lleven nuestra marca fuera de la ciudad y por medio de sucursales (esta será una estrategia a largo plazo). La ventaja de este método será ampliar nuestra cobertura y minimizar situaciones corregidas en la implementación del primer local. Para esto se deben crear políticas y procedimientos, control de

estándares para el manejo por parte de las sucursales, con el objeto de cubrir las expectativas de nuestros clientes.

2.4.3.2 Método Directo

Una de las ventajas de utilizar un método directo es establecer una conexión con el consumidor, para detectar tendencias del comportamiento de nuestros clientes. Esta estrategia directa conlleva mayor inversión en activos, así como también en inventarios, los que serán llevados de acuerdo a la proyección en ventas que nos da el estudio del mercado. Este inventario se registrará por el porcentaje de del mercado meta que queramos alcanzar.

Financiamiento: Este se realizara a mediano plazo con los mayoristas y efectivo o tarjetas de crédito para el punto minorista.

Método de despacho y transporte: Nuestro producto será entregado a los clientes mayoristas directamente desde la distribuidora, por medio de los pedidos a tiempo de coordinación. Esto reducirá nuestra inversión de almacenamiento en las bodegas de la empresa. Se podrá atender ciertas necesidades puntuales por falta de coordinación de nuestros mayoristas, ya que contaremos con productos en el punto de venta directo.

El producto estará asegurado por parte del proveedor, el cual es válido hasta el punto de entrega. El proveedor no será responsable por una mala manipulación por parte de sus clientes. "La Puntilla Seafood" certificará la recepción del producto y de esta forma protegeremos a nuestros clientes.

2.4.4 Plan de Marketing

Se utilizará el plan de marketing, para sustentar de mejor manera, los tiempos que se requerirán para la conformación de la empresa, permisos de funcionamiento, seguridad, visitas a clientes, entre otros.

Tabla 2.12

Actividad	Inicio	Final	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Permisos de funcionamiento.	01-Ene-11	01-Feb-11	■	■										
Reforma locales.	01-Ene-11	01-Feb-11	■	■										
Licencias actividad Etapa.	01-Ene-11	01-Ene-11	■											
Inspección Bomberos.	01-Mar-11	31-04-11			■	■								
Que el consumidor pruebe el producto y servicio como parte del acercamiento al cliente.	01-Abr-11	31-06-11				■	■	■						
Se trabajara más de cerca con los medios de comunicación locales. Podríamos ofrecer a las estaciones de radio y periódicos locales. Un porcentaje de las ventas designado a esta inversión.	01-Abr-11	Bimestra I				■			■			■		
El uso de correos electrónicos para los negocios que se encuentren en nuestra base de datos.	01-Abr-11	31-Dic-11				■	■	■	■	■	■	■	■	■
El primer año de nuestra compañía será muy importante, Se tomaran medidas de acercamiento a nuestros clientes ya posesionados en el mercado cumpliendo todos los compromisos que hemos adquirido con ellos.	01-Abr-11	31-Dic-11					■	■	■	■	■	■	■	■
Establecer el reconocimiento de la marca a nivel del mercado de Cuenca para medir el nivel de posicionamiento de la empresa.	01-Dic-11	31-Dic-11												■

2.4.5 Ventas

2.4.5.1 Plan de ventas

Este plan es fundamental para la empresa por lo que el departamento de ventas dará un seguimiento eficiente al segmento de mercado. Este será creado con trabajo inteligente, manteniendo un orden de acción para alcanzar las metas propuestas y generar una oportunidad de ingreso en un mercado en competencia constante.

2.4.5.2 Estrategia de Ventas

La acción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo, para comunicar el producto o servicio de la empresa. Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

1. Que el consumidor pruebe el producto y servicio
2. Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo
3. Fortalecer la imagen del producto y servicio
4. Lograr la fidelidad del producto y servicio

Necesitamos vender la imagen de la compañía y el producto. Estaremos trabajando en el posicionamiento mediante los siguientes pasos: "Servicio disponible las 24 horas, 365 días al año sin cargo adicional a mayoristas" esta oportunidad se podrá dar debido a que el local será implementado en un local de propiedad de un socio (el cual se encuentra en su domicilio), lo cual ayudará a diferenciar nuestro servicio del de la competencia.

2.4.5.3 Mayoristas

Una vez identificados los clientes potenciales, se procederá a entregar un listado de los productos que se distribuirán, por medio de una presentación formal de lo que es la empresa. Esta será entregada personalmente a los que tomen la decisión de compra en las empresas consumidoras. Esta estrategia podría incrementar el nivel de aceptación y generar un periodo de prueba del producto dentro de sus instalaciones, con la expectativa de aceptación por parte del cliente. Esta puede ser una ventaja competitiva frente a la competencia, dentro de los parámetros de calidad, los servicios de entrega y descuentos que se manejarán por volumen. Así como formas de pago y garantías de nuestro producto que constituirán los

complementos. De ser positiva la respuesta a la propuesta se procederá a la negociación.

Una vez se haya establecida la negociación, se procederá a fijar horarios de visita por parte del personal delegado por los socios para dar soporte a nuestros clientes, creando lazos de comunicación para una retroalimentación y nuevas oportunidades de productos que requieran los mismos.

El 10% del consumo en restaurantes donde se comercializa el camarón, equivale a 13,856 libras mensuales, lo que es un nicho de mercado tentador al cual se desea ingresar, ya sea por medio del camarón o por los bienes complementarios. Este mercado se proyectará en las ventas mensuales para los flujos de efectivo.

2.4.5.4 Minoristas

En el punto de venta particular se procederá a entregar una carta con imágenes de los productos a ser comercializados, ellos llevarán sus precios respectivos. Se entregará conjuntamente con el producto, recetarios con sugerencias de preparación, los cuales se tendrán 3 opciones por cada ítem así como también su valor nutricional. Las recetas serán renovadas en un periodo de tiempo adecuado.

Con el fin de captar la atención tanto de los actuales como de los posibles compradores, se colocarán etiquetas con el logotipo de la empresa en el empaques de los productos al por menor, de esta manera se fortalecerá el posicionamiento y la imagen de la empresa en el mercado y creará identidad y fidelidad en nuestro consumidor.

2.4.6 Promociones y Estrategias de Venta

Ideas básicas para presentar en la promoción. Se ofrecerán descuentos de acuerdo a los volúmenes de compra.

Esta área será administrada de la siguiente forma: Existe un socio que se encargará de la Jefatura de Ventas quien será el responsable de alcanzar

las metas planteadas por los accionistas. Estas estrategias serán apoyadas por el área de compras, para dar soporte en el servicio de entrega a tiempo y cumplir el objetivo. La empresa designará personal adicional al departamento de ventas en caso de que las metas no se vean abastecidas, esto estará en función del crecimiento del mercado y la búsqueda de nuevas alternativas de negocio.

El departamento tomará en cuenta algunos factores como los que se detallan a continuación:

- Las estrategias estarán en función de las proyecciones de ventas.
- Una retroalimentación constante de las necesidades de los clientes y de las mismas, crear alternativas de consumo.
- El éxito de esta negociación será reflejada en nuestras utilidades que serán utilizadas para el crecimiento publicitario y estructural de la empresa.

Se pondrán anuncios de subdistribuciones en áreas que no podamos ingresar, para no cubrir costos de infraestructura así como de comercialización.

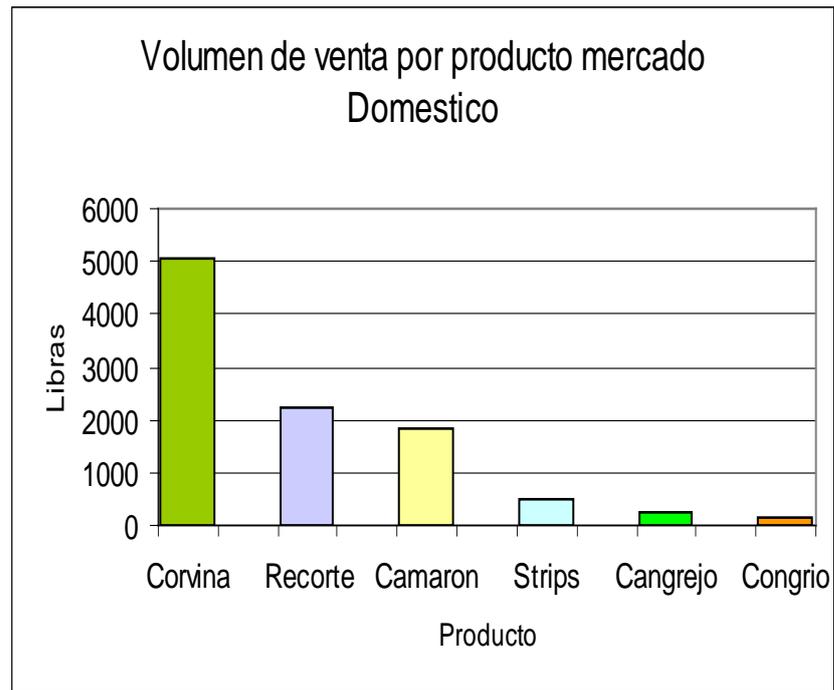
2.4.7 Plan de Ventas Anual por Producto en el Mercado Doméstico

Esta información se basa en datos históricos reales de facturación con el objeto de proyectar la demanda por medio de la ecuación de la recta.

Tabla 2.13

Promedio de ventas en libras por producto anual	
Corvina	5080
Recorte	2241
Camarón	1819,7
<i>Strips</i>	512
Cangrejo	226
Congrio	159,4

Gráfico 2.7



2.4.8 Proyección de Ventas Anual en el Mercado Doméstico

La estimación de las ventas en el periodo anual de acuerdo a los datos históricos se ha creado una proyección mediante la ecuación de la recta, en el que se observa un incremento mensual positivo el cual será un referente para lograr nuestras metas.

2.5 Plan de Contingencia

Para poder garantizar el óptimo funcionamiento de los procesos del Plan, es necesario determinar los riesgos a los que se enfrentaría la empresa. Un plan de Contingencia es una agrupación de métodos que permite a la organización permanecer operativa aún cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo. Existen diversas causas que pueden afectar al negocio como se detallan a continuación.

1. Una de las alternativas en caso de que no tuviéramos una aceptación en el mercado sería, negociar con nuestra competencia a fin de mantenernos dentro del mercado hasta encontrar nuevas oportunidades de independencia.

2. Otra alternativa, es buscar la exportación de los productos en el mercado Internacional ya que éste es un plan a largo plazo del proyecto analizado.
3. Crear respaldos de toda la información, en caso de ocurrir posibles situaciones que afecten a la empresa.
4. Seguro y Garantías de Activos.
5. Alternativas financieras y de financiamiento.
6. Planes de evacuación e iluminación y energía para equipos de refrigeración.
7. Contra huelgas, catástrofes naturales y paro de transportes en el país.
8. Productos estacionales.
9. Mantener productores alternativos para poder abastecer con la demanda local, de ser necesario. Así como también en caso de que se termine alguna negociación.

CAPITULO 3

ANÁLISIS TÉCNICO Y ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El objetivo principal de este capítulo es establecer parámetros para una eficiente organización de los recursos y para una instalación de producción óptima.

3.1 Análisis del Producto y Servicio

Para la ejecución del proyecto se debe conocer todo el proceso en detalle para generar una capacidad instalada.

3.1.1 Camarón

El camarón que se comercializará es cultivado en piscinas de 5.5 hectáreas aproximadamente. Estos son criados con altos cuidados para generar un mayor crecimiento y rentabilidad al momento de su comercialización.

Para poder contar con productos de excelentes características, es necesario complementar con un óptimo traslado de congelación hacia las empacadoras, donde éste es preseleccionado para el mercado local e internacional. Todo dependerá de que pase las pruebas a las que es sometido para tomar esta decisión.

Una nota importante a mencionar es, que durante el proceso puede ocurrir contaminación del agua, lo que genera crecimientos de bacterias patógenas que alteran el sistema inmunológico. Por otra parte las estaciones climáticas lluviosas generan el crecimiento de algas con nutrientes que alteran el sabor de los mariscos cultivados. Se deben hacer pruebas constantes en estas épocas, previa su comercialización (existen planes de contingencia para contra restar esta situación). En caso de que esta situación (conocida como sabor a choclo) ocurra, siempre y cuando sea detectada a tiempo, se puede corregir, eliminando el agua dulce de las piscinas ya que ésta beneficia al desarrollo de esta alga. Al momento de seleccionar nuestro producto para la comercialización, se mantendrán estos tipos de análisis antes de la negociación.

3.1.2 Productos complementarios en el Mercado Doméstico

Por parte de los bienes complementarios trabajaremos con una empresa reconocida en el mercado internacional, la cual posee una cadena de restaurantes en los Estados Unidos de Norte América, conocida como *Phillips Seafood* of Ecuador. Esta cadena de restaurantes se abastece por medio de plantas en diferentes zonas del continente que recolectan mariscos para someterlos a un rígido proceso de selección y control de bacterias para la exportación. Al mantener negociaciones con ellos garantizaremos altos estándares de calidad y aseguramos el bienestar de nuestros clientes.

3.2 Facilidades

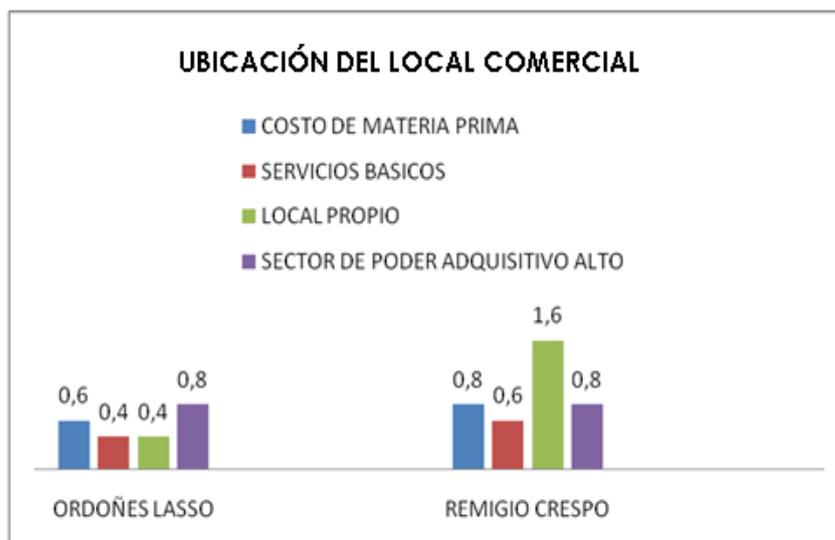
En esta sección se identificará los aspectos que se relacionan con las instalaciones del negocio.

Localización del negocio

Valoración de Matriz de ponderación. (Ver anexo #5)

NOTA: la calificación 3.8 observada en el anexo, se asigna a la localización de la Remigio crespo, siendo la mayor y la más oportuna para nuestro negocio.

Gráfico 3.1



La gráfica muestra las diferencias de fortalezas para el negocio agrupadas de acuerdo a la ubicación del local siendo analizado. En la cual podemos observar que el local de la Remigio Crespo está al mismo nivel que el de la

Ordóñez Lasso en cuanto al poder adquisitivo, pero se ve superado al contar con local propio. Por lo tanto se determina que ésta es la mejor opción para la ubicación de nuestro negocio.

"La Puntilla *Seafood*" estará ubicada en el sector de la Remigio Crespo, en la avenida Padre Matovelle y Manuel María Palacios. En un local de 47 mts², el cual le pertenece a la empresa, lo que representa una reducción de costos.

Este local cuenta con todos los servicios domiciliarios como: agua potable, electricidad, alcantarillado, línea telefónica, instalación de tomacorrientes tres lámparas (dos internas y una exterior para el rótulo), una puerta grande de acceso la cual brindará una excelente ventilación. Contará con una puerta enrollable metálica. Como mecanismo de seguridad se tienen dos seguros para candados y un seguro principal, un enrejado frontal que proporciona espacio para parqueo al momento de recibir los productos.

3.3 Equipos y Maquinaria

Para el óptimo desempeño del local comercial se necesitará el siguiente equipo:

- Un computador de 400 Mhz, 152 Megabytes en memoria RAM, Disco duro de 1 gigabytes de capacidad
- Una impresora Láser marca *Lexmark* de inyección de tinta
- Equipos de Oficina: un escritorio, dos sillas para escritorio, calculadora, archivador, un set de oficina
- *Counter* para atención al cliente, caja registradora
- Carpetas, fundas plásticas para empacado, selladora de plástico, programas para llevar contabilidad e inventarios, libros de recetas
- Generador de energía
- 2 congeladores verticales de 16 pies
- Servicio de Internet

Tabla 3.1

Descripción de la Actividad	Equipo Necesario	Proveedor	Costo US\$
Verificación del producto y peso recibido	Báscula de plataforma 500 Lb. Modelo L-EQM-250/500	Equindeca	450
Pesado y Empacado por libra	Báscula porcionadora capacidad 5 Kg./10 Lb. Modelo PS-5	Equindeca	200
Sellado	Selladora PFS-200 fundas plásticas	Coral Río	40
Etiquetado	Proceso Manual	POP producciones	
Traslado a Frigoríficos	Ninguno	Ninguno	
Almacenamiento de productos	Congelador mod. GLA 166-115V-AL/60HZ. 16 Pies capacidad 467 litros	ECASA	1200
Agrupación por producto	Proceso Manual	Ninguno	
Proceso de Congelación	Menos 25 G° Celsius	Ninguno	
Ingreso de información al Sistema Computacional	Un computador de 400 Mhz, 152 Megabytes en memoria RAM, Disco duro de 1GB	MARV Computers	900

Un administrador, una asistente de atención al cliente. Quienes se encargarán de la organización interna así como también de la parte administrativa, ya que los dos socios restantes se encargan de las ventas al por mayor y en la selección de los productos fuera de la ciudad de Cuenca.

El socio Financiero y Administrativo, en conjunto con la secretaria, serán los encargados de realizar los procesos productivos

3.4 Distribución del Local

A continuación se encontrará la distribución del local que será ubicado de acuerdo a la matriz de ponderación.

(Ver Anexo #6) y (Ver Anexo #7)



Foto 3.1 Vista frontal del local de punto de venta

3.4.1 Sistema de Control durante el Proceso

Gráfico 3.2

D.P.O. Diagrama del Proceso Operativo (mercado minorista)



Proceso de preparación del producto del mercado doméstico

De acuerdo a la proyección de la demanda mensual que corresponde a 837 libras mensuales entre camarón y productos complementarios. Se estima que se empaquen semanalmente 206 libras de productos.

Este comportamiento guía para la inversión de equipamiento, como se muestra a continuación, el tiempo que se estima en este proceso de empaclado y preparación del producto será de 4 horas, 40 minutos. Se estima que los equipos no trabajaran al 100%.

Tabla 3.2

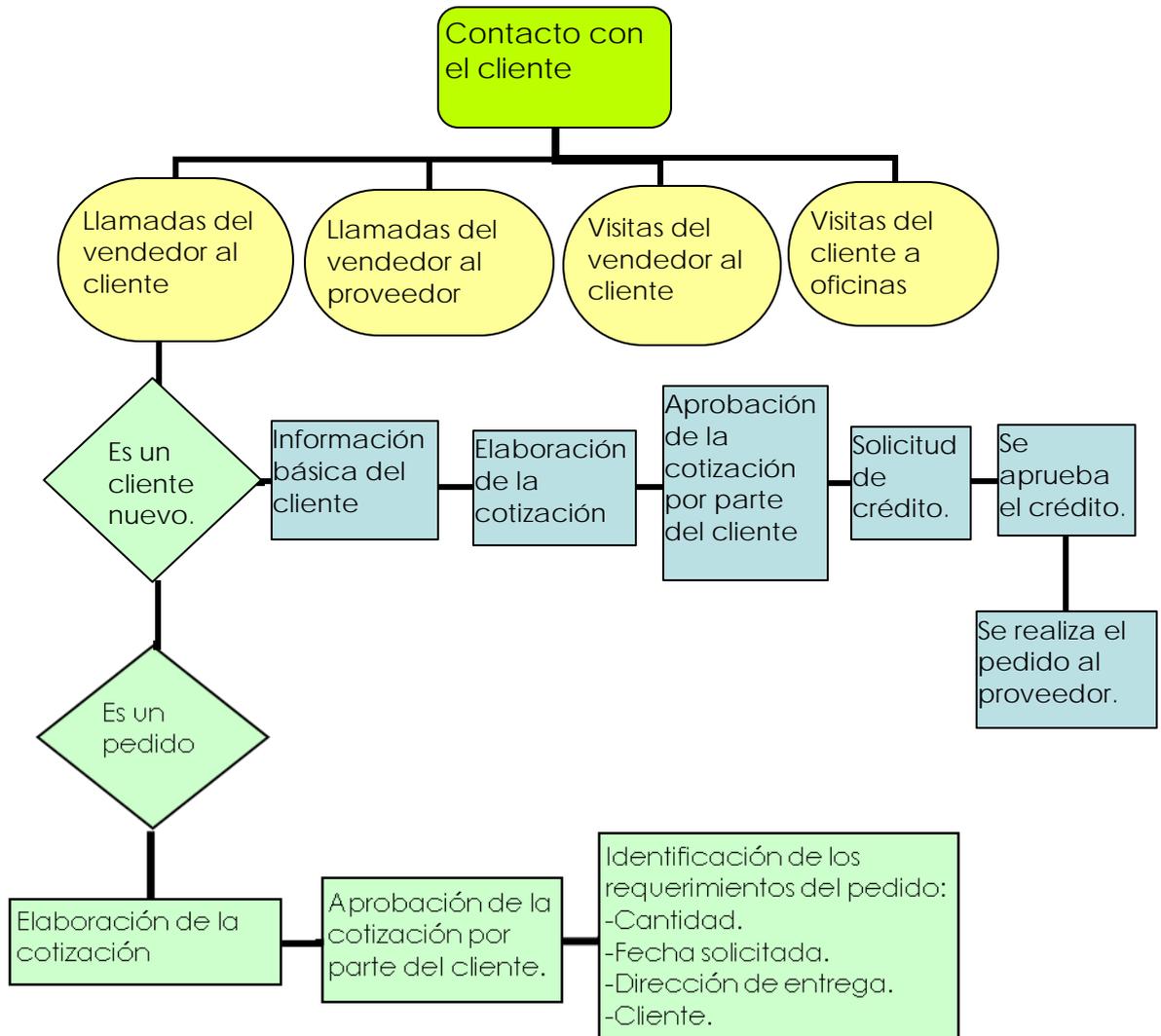
Operación	Tiempo de operación	Capacidad de la máquina	Número de máquinas	Frecuencia por día	Número de obreros	Tiempo total diario
Recepción materias primas	20 minutos	Proceso manual	Manual	Una vez	1	20 min.
Verificación del producto y peso	5 minutos	Proceso manual 300 libras hora hombre	Manual	Una vez	2	5 min.
Empacado	60 minutos	Proceso manual 300 libras hora hombre	Manual	Una vez	2	60 min.
Sellado	60 minutos	Proceso manual 300 libras hora hombre	Una selladora	Una vez	1	60 min.
Etiquetado	60 minutos	Proceso manual	Manual	Una vez	1	60 min.
Almacenamiento	30 minutos	Congelador 16' vertical capacidad de 350 libras proceso manual	Manual	Una vez	2	30 min.
Agrupación por producto	15 minutos	Proceso manual	Manual	Una vez	2	15 min.
Congelación	25 minutos	Manual	dos congeladores 16' verticales	Continuo	0	Continuo
Ingreso al sistema	15 minutos	Manual	Sistema computacional	Una vez	1	15 min.
Tiempo Total						4,41 Horas

3.4.1.1 Diagrama de flujo para el proceso de ventas

Para el desarrollo del Plan de Negocios es necesario generar un diagrama de flujo con detalle, para identificar la actividad y responsable de la misma (esta herramienta es básica en toda empresa).

Gráfico 3.3

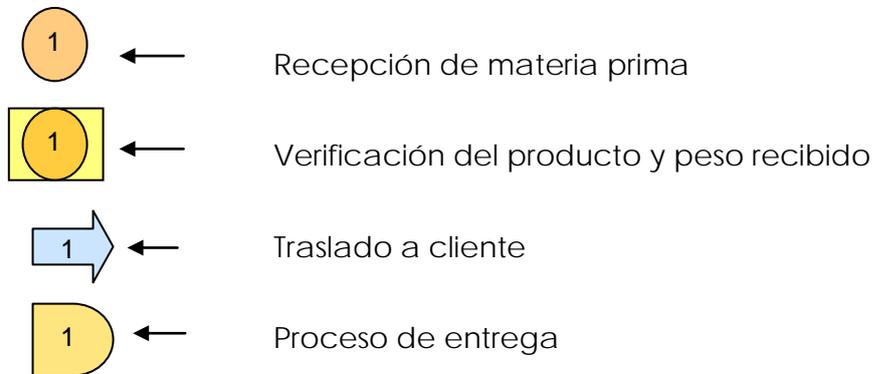
Diagrama de flujo para el proceso de ventas mercado mayorista



3.4.2 Sistema de Control durante el Proceso

Gráfico 3.4

D.P.O. Diagrama del Proceso Operativo (mercado mayorista)



Proceso de preparación del producto del mercado mayorista

De acuerdo al estudio del entorno, nuestra demanda mensual corresponde a 136.376,03 libras mensuales en el mercado global. De la cual se estableció un mercado meta del 10% como objetivo empresarial y que corresponde a 13.638 libras. Se estima que se entreguen semanalmente 3.409,50 libras de productos.

Este comportamiento requiere únicamente de jabas plásticas para el traslado. Este proceso tomará 2 horas 26 minutos

Tabla 3.3

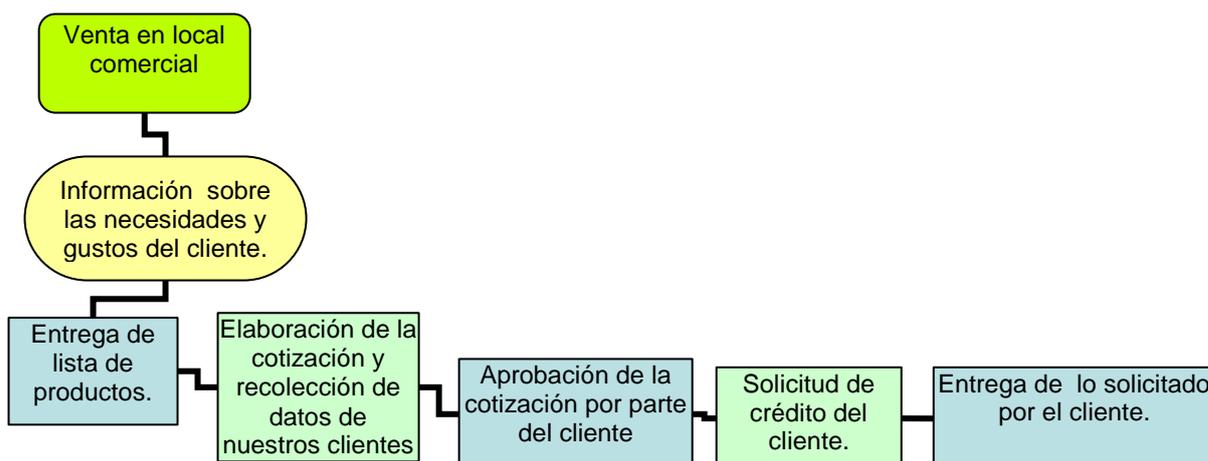
Operación	Tiempo de operación	Frecuencia por día	Número de obreros	Tiempo total por día
Recepción materias primas	45 minutos	Una vez	1	45 min.
Verificación de la mercadería	15 minutos	Una vez	2	15 min.
Generación de factura	2 minutos	Una vez	1	2 min.
Transporte al cliente	20 minutos	Una vez	1	20 min.
Entrega del producto	30 minutos	Una vez	1	30 min.
Tiempo Total				2,26 Horas

3.4.2.1 Diagrama de flujo para el proceso de ventas

Como se indicó anteriormente consideramos indispensable utilizar esta herramienta que permitirá identificar la actividad y responsable de cada área.

Gráfico 3.5

Diagrama de flujo para el proceso de ventas mercado Minorista



3.5 Plan de compra, consumo y control.

En cuadro a continuación se encuentra un plan de compras que va de acuerdo con la proyección de la demanda que tendrá el proyecto, el mismo que se parte del estudio de mercado realizado a través de las encuestas.

Tabla 3.4

PRODUCTO	MAYORISTA		MINORISTA		TOTAL
	UND. ANUAL	COSTO	UND. ANUAL	COSTO	
Camarón	163.656	1,95	1.820	3,70	325.863,20
Corvina			5.080	2,00	10.160,00
Recorte			2.244	2,00	4.488,00
Strips			512	2,00	1.024,00
Cangrejo			226	5,00	1.130,00
Congrio			159	3,00	477,00
TOTAL	163.656	1,95	10.041	17,70	43.142,20

3.5.1 Plan de consumo.

De acuerdo a la demanda del producto, se generará un plan de consumo en los que se detallan los insumos necesarios para la comercialización, entre los principales tenemos Gavetas: 40Kg. Dimensiones 63 largo x 55 alto x 14 ancho, las que servirán para el traslado del camarón al por mayor, fundas plásticas para refrigeración impresas de 27 largo 22 ancho 3 espesor en las que se empacaran por libras los productos, estas fundas cumplen con las normas para la preservación del marisco.

Tabla 3.5

Por Mayor		Por Menor			
Anual	163.656	Anual	10.041	Kilos	100
Mensual	13638	Mensual	836,75	costo c/kilo	5,3
Semanal	3409,5	Semanal	209,19	Costo total	530
Kilos	1549,77	Total fundas semanales	209,19	c/kilo en und	119
Gaveta	40			Total und fundas	11900
Total Gavetas	38,74			Costo Unitario	0,045
Costo	\$ 581,16	Costo Mensual	\$ 37,27		

Tabla 3.6

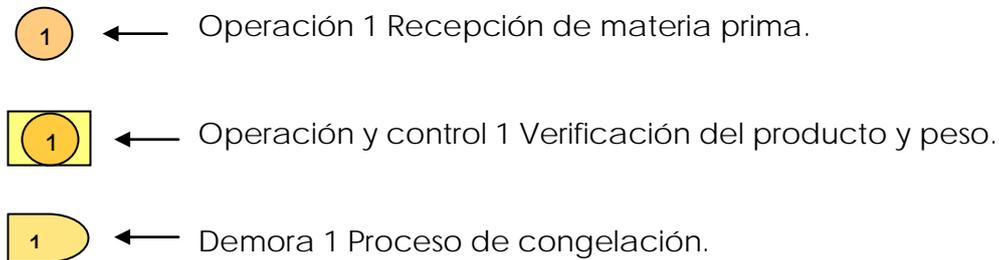
Producto		mensual		anual	
		costo	Und.	costo	Und.
Funda Plástica	Consumo	0,045	837	10044	447,34
Energía	Consumo	70			840
Agua	Consumo	17			204
Sub Total	Consumo	124,28		1491,34	

3.5.2 Plan de control.

Como se en indica en el diagrama de flujo se identifican las zonas de control y operación las cuales serán muy rigurosas ya que es un producto de alta perecibilidad de no tener cuidado. Este proceso se aplicará para el mercado minorista y mayorista, a excepción de demora 1.

Gráfico 3.6

D.P.O. Diagrama del Proceso Operativo (plan de control)



Estas áreas garantizaran el óptimo funcionamiento y satisfacción del cliente.

3.6 Grupo Empresarial y Recursos Humanos

Miembros del Grupo Empresarial

“La Puntilla Seafood” se registrará mediante responsabilidad limitada, estará constituida por tres socios capitalistas. La Junta Directiva estará compuesta por los tres socios y su objetivo será definir estrategias de desarrollo para el proyecto. Los socios cuentan con experiencia en el cultivo del camarón y su comercialización.

El primero Socio, Juan José Piedra Astudillo se encargará de las relaciones con los clientes y el desarrollo de nuevas alternativas de venta de producto, de acuerdo el mercado y sus necesidades. Su responsabilidad será la fuerza de venta para el Mercado Mayorista y venta doméstica. Será el Administrador del local y tendrá un 35% de participación. Este socio no percibirá sueldo durante la gestión del primer año.

El segundo socio, Marcelo Piedra Rodas como propietario de la zona de cultivo y años de experiencia en la producción de camarón de exportación el que se encargará de la Gerencia de Compras, selección de los productos, que se introducirán en el mercado local y velará para que estos cumplan con las características acordadas con nuestros clientes. Contará con el 35% de participación. Este socio percibirá un salario básico de 450.00 mensuales más todos los beneficios.

El tercer socio, Cristina Bernal Flores estará al frente del Área Contable-Financiera se encargara de lo referente al ámbito Tributario Legal. Su

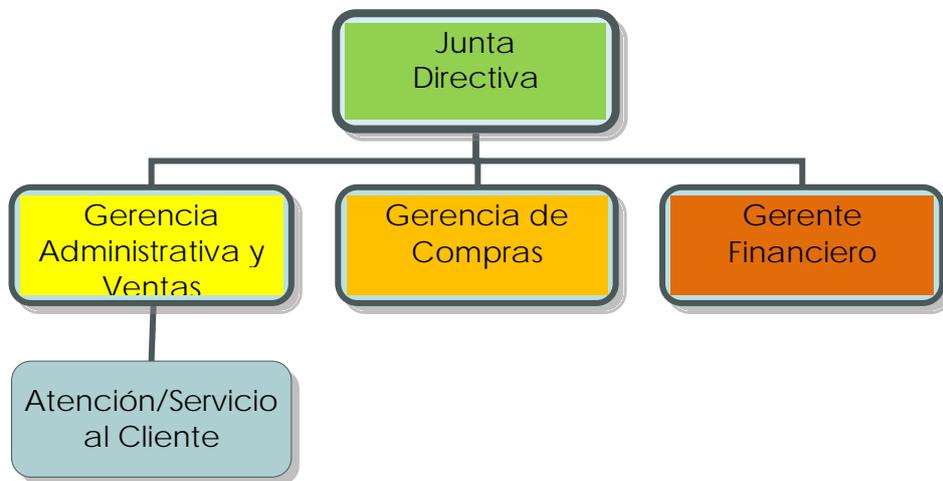
participación será del 30%. Este socio no percibirá sueldo durante la gestión del primer año.

3.6.1 Política de distribución de utilidades

Como política de la empresa, se ha decidido entre los socios que se asignará a cada uno el 50% de sus utilidades, en medida del porcentaje que posee cada uno, y el otro 50% se utilizará para reinversión de la empresa.

3.6.2 Organigrama

Gráfico 3.7



3.7 Recursos Humanos

Tomando en cuenta que los accionistas del negocio ya cumplen con todas las características necesarias para poner en marcha la empresa, no se ha aplicado un seleccionamiento de este personal.

La secretaria que es ajena al grupo empresarial, será la único cargo que se someterá a un adecuado reclutamiento, para garantizar el perfecto funcionamiento del negocio.

Por el momento se programará de esta manera, ya que a futuro se planea ampliar la capacidad de ventas y será necesario contratar más personal.

3.8 Análisis Legal y Social

El objetivo será definir la responsabilidad legal y social del negocio que se establecerá, así como también los parámetros de legislación urbana y el análisis ambiental con sus normas de funcionamiento para la ciudad de Cuenca.

3.8.1 Tipo de Sociedad

Será de Responsabilidad Limitada. En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobada por la Superintendencia de Compañías

3.8.2 Procedimientos para la Conformación

De conformidad con lo prescrito en la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare, que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control, que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales. Podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

3.8.3 Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales

Números mínimo y máximo de Socios

La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Capital Mínimo

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de US\$400,00 (cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América), de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 del 16 de septiembre del mismo año. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación.

Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles o, incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía.

Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local, sujeto al régimen de propiedad horizontal, será necesario que se inserte en la escritura respectiva, copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal, cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen.

Para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario, pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

Implicaciones Laborales

“Reglamento para el Pago y Legalización del 13er., 14to. Sueldo y del 15% de Utilidades”:

Décimo Tercera Remuneración.- La fecha de presentación de los formularios del pago de esta rige a partir de la fecha límite de pago establecida en la ley (desde el 24 de diciembre de cada año) hasta dentro de los 15 días posteriores; es decir, hasta el 8 de Enero del año siguiente.

Décimo cuarta remuneración.- La fecha de presentación de los formularios del pago de esta remuneración rige a partir de la fecha límite de pago

establecida en la ley (desde el 15 de Septiembre de cada año) hasta 15 días después, esto es, el 30 de Septiembre, en lo que se refiere a la Sierra y Oriente. Para la Costa y la Región Insular, siendo que esta se paga hasta el 15 de Abril, se declarará hasta el 30 del mismo mes.

Utilidades.- Para el cálculo del 10%, del 15% de las utilidades, se tomará en consideración el tiempo de trabajo sin realizar diferenciación alguna con el tipo de ocupación del trabajador, esto es, se sumará el tiempo de trabajo de todos los trabajadores. El valor del 10% se dividirá para dicho valor y el resultado será la alícuota que, multiplicada por el tiempo de trabajo de cada trabajador, será el valor correspondiente al 10%.

3.8.4 Normas y Procedimientos sobre la Comercialización de los Productos

Comprende las operaciones y los equipos utilizados en la fabricación, envasado, acondicionamiento, almacenamiento y control, las exigencias mínimas a cumplirse están descritas en el Reglamento de Alimentos y Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados.

3.8.5 Leyes Especiales de acuerdo a su Actividad Económica

El establecimiento se ha diseñado de acuerdo a la actividad a realizar por lo cual el Ministerio de Salud Pública mediante su Dirección Provincial de Salud del Azuay realiza el control y vigilancia sanitaria, con el que corrobora el cumplimiento del REGLAMENTO DE BUENAS PRACTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS y REGLAMENTO DE ALIMENTOS, emitiendo luego el Permiso de Funcionamiento, que autoriza a producir alimentos durante un año (previo al cumplimiento de las exigencias sanitarias). Con el fin de iniciar el trámite, la industria debe ser inspeccionada previamente con un informe técnico favorable, se emite la orden de pago y sujeto al pago de dicha tasa junto a otros requisitos, se emite el permiso respectivo.

3.8.6 Aspectos de Legislación Urbana

3.8.6.1 Dificultades legales o reglamento urbano

El producto congelado se rige a la norma CAC/RCP 8-1976 del Codex Alimentario y con respecto al rotulado se considera la Norma Técnica

Ecuatoriana de Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano. Parte 1 y 2. (NTE INEN 1334-1:2008 y NTE INEN 1334-2:2008).

Debido a que el transporte es un eslabón importante en la cadena de frío, la Legislación Sanitaria de Alimentos, establece el registro de todos los medios de transporte de alimentos para el consumo humano. El Ministerio de Salud Pública es el encargado de controlar que se cumplan las condiciones descritas en el Reglamento de Buenas Practicas y Reglamento de Alimentos.

3.8.6.2 Trámites y Permisos

Involucra la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), el Permiso de Funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cuenca y el Permiso de Funcionamiento del la M.I. Municipalidad de Cuenca.

3.8.7 Análisis Ambiental

3.8.7.1 Residuos de la Empresa

El Código de Salud en su Art. 12 establece que: "Ninguna persona podrá eliminar hacia el aire, el suelo o las aguas, los residuos sólidos, líquidos o gaseosos, sin previo tratamiento que los conviertan en inofensivos para la salud. Los reglamentos y disposiciones sobre molestias públicas, tales como, ruidos, olores desagradables, humos, gases, polvo atmosférico, emanaciones y otras, serán establecidos por la autoridad de salud".

Las excretas, aguas servidas, residuos industriales, no podrán descargarse, directa o indirectamente, en quebradas, ríos, lagos, acequias o en cualquier curso de agua para uso doméstico, agrícola, industrial o de recreación, a menos que previamente sean tratados por métodos que los hagan inofensivos para la salud (Art.25).

Los residuos industriales no podrán eliminarse en un alcantarillado público, sin el permiso previo de la autoridad que administre el sistema, la cual aprobará la solución más conveniente en cada caso, de conformidad con la técnica recomendada por la autoridad de salud (Art.28)

3.8.7.2 Riesgos de Contaminación

Siendo la temperatura un factor importante en el mantenimiento de la calidad de los productos. Se calculó la carga calórica para cámara de refrigeración y congelación.

Al producto se lo congela hasta alcanzar $-13\text{ }^{\circ}\text{C}$, para reducir al mínimo los cambios físicos, químicos y microbiológicos. La cámara de congelación está diseñada y funciona de forma que la temperatura del producto se mantenga a $-13\text{ }^{\circ}\text{C}$ o a menores temperaturas, con fluctuaciones mínimas.

Por tratarse de un producto preparado, el tiempo de envasado o empacado, no debe ser superior a 30 minutos y extremar la higiene durante esta etapa.

3.8.7.3 Mecanismos de Control

Todos los impactos ambientales que se generaría producto de las labores, son previsible y al implementar correctamente las medidas sugeridas por el Ministerio de Ambiente y la Dirección de Medio Ambiente (M.I. Municipalidad de Cuenca), se tendría resultados neutros en el medio ambiente. Esta última institución coloca a las Industrias de Productos Alimenticios como proyectos que requieren licencia ambiental para la cual se evalúa los parámetros técnicos, cuyo soporte legal es el Texto Unificado de Legislación Ambiental (TULAS).

3.8.7.4 Riesgos para la Comunidad y Trabajadores

Los empleados enfermos, están en peligro de contaminar la comida o utensilios con bacterias o virus. Los trabajadores serán excluidos o limitados si muestran síntomas como:

- Indigestión
- Vómito
- Fiebre
- Ictericia
- Dolor de garganta con fiebre
- Cortes infectados en manos o muñecas
- Estornudos persistentes, tos o secreción nasal constante

Todos los empleados deben mantener buenas prácticas de higiene:

- Comer y fumar solo en lugares asignados
- Usar mallas para retener el cabello y deberán llevar ropa limpia
- Uñas limpias, recortadas y cuidadas
- No deberán usar joyería, a menos que sea un solo anillo
- Quitarse los delantales antes de entrar al baño
- Los trapos y delantales no se deberán usar para limpiar las manos
- Cumpliendo con estas normas se pretende minimizar al máximo los riesgos tanto para los empleados, como para la comunidad.

3.8.7.5 Mecanismos de Higiene

Para la libre comercialización de alimentos procesados y congelados, dentro del país, se debe registrarlos para obtener el Certificado Oficial. Ello se dispone en el Código de la Salud, Reglamento de Registro y Control Sanitario y Reglamento de Licencias Sanitarias. Este Registro Sanitario es otorgado por parte del Ministerio de Salud Pública, para lo cual se necesita el pago de una tasa, un informe técnico favorable, la solicitud y documentación adjunta. Posterior a la obtención del Registro Sanitario se necesita el Certificado de Libre Venta de Alimentos (CLV) que garantiza que los productos están registrados en el Ecuador y son de libre venta en el territorio nacional.

CAPITULO 4
ANALISIS ECONOMICO

4.1 Inversión en Activos Fijos

En el Análisis de la Inversión de Activos Fijos se tomará en cuenta las especificaciones que se determinaron en el Análisis Técnico de este proyecto, en donde se revisará los montos, momento de inversión y el régimen tributario.

La inversión en Activos Fijos asciende a US\$ 3.228,00 este rubro no es muy alto ya que al comercializar productos de poco tiempo de almacenamiento no es necesario gran cantidad de dinero. Este valor corresponde a los equipos que se utilizarán para el montaje del negocio, tales como: congeladores, básculas, sellador y equipos de oficina.

Tabla 4.1

CUADRO DE DEPRECIACIÓN

Activos Fijos Depreciables	Costo	Valor Dep. Anual	Valor Dep. Mensual
Congelador mod. GLA 166-115V-AL/60HZ. 16 Pies capacidad 467 litros	1.200,00	120,00	10,00
Báscula porcionadora capacidad 5 Kg./10 Lb. Modelo PS-5	200,00	20,00	1,67
Báscula de plataforma 500 Lb. Modelo L-EQM-250/500	450,00	45,00	3,75
Selladora PFS-200 fundas plásticas	40,00	4,00	0,33
Equipo de Oficina	438,00	43,80	3,65
Un computador de 400 Mhz, 152 Megabytes en memoria RAM, Disco duro de 1 GB	900,00	180,00	15,00
TOTAL DEPRECIACIÓN	3.228,00	412,80	34,40

A estos activos fijos se les realizará la respectiva depreciación de acuerdo a los porcentajes establecidos por la ley. Finalmente se considerarán los gastos de constitución de "La Puntilla Seafood" y los gastos en que se incurrirán para la adecuación del local.

4.2 Inversión de Capital de Trabajo

Se tomará en cuenta todos los gastos necesarios que permitirán el perfecto funcionamiento del local. Debido a que la recuperación del capital es prácticamente inmediata, por tratarse de las ventas al por menor, serán de contado en un 6% y el 94% restante serán las ventas al por mayor, valor que tiene un retorno de 15 a 30 días como máximo.

Se estima que mensualmente la recuperación de capital de trabajo sea de \$ 15.267,31 el 100% de las ventas del local y el 50% de las ventas al por mayor. Esta cifra supera el valor necesario para cubrir los costos fijos que tendrá el negocio.

4.3 Presupuestos de Ingresos

Los ingresos que se generarán de la venta de los productos, corresponden a las ventas al por mayor del camarón y por menor del camarón y productos complementarios que se comercializarán en el punto de venta. Estos valores se han obtenido gracias al Estudio de Mercado que se realizó para determinar la demanda del producto. Como se puede apreciar en el (Anexo #8) (Anexo #9). En los cuadros se puede apreciar que el camarón posee dos precios, ya que los productos complementarios no tendrán una venta al por mayor por el momento. La suma de estos valores facilitó el cálculo del Presupuesto de Ingresos.

Para el cálculo de las ventas, se tomó en cuenta principalmente a los movimientos de la competencia. Una vez más la información fue obtenida del Estudio de Mercado detallado en el Capítulo 2, así como también tuvimos la ventaja de contar con información certera ya que se contó con información proveniente de un negocio que uno de los socios mantuvo años atrás.

La materia prima necesaria para la comercialización, será adquirida de acuerdo a la proyección de ventas, estimada por la demanda. Estos productos al no ser procesados y son comestibles, no están sujetos a gravar IVA.

Se tendrá presente que también se consideraran los gastos de prestación de servicio y los gastos de administración, en donde se ha proyectado el siguiente cuadro para el personal que formará parte de la nomina mensual.

Tabla 4.2

CUADRO DE SUELDOS Y SALARIOS								
NOMINA	Salario Básico	Aporte Personal	Aporte Patronal	Décimo III	Décimo IV	Total Sueldos	Total Aportes	Total Benefic.
	Aportes Mensuales			Aportes Anuales				
Secretaria	250,00	23,38	27,88	250,00	240,00	3.000,00	615,00	490,00
Administrador	450,00	42,08	50,18	450,00	240,00	5.400,00	1.107,00	690,00
Sumatoria	700,00	65,45	78,05	700,00	480,00	8.400,00	1.722,00	1.180,00

Estos sueldos corresponden a una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes de 9:00 horas a 17:00 y los días sábados 8:00 a 13:00 horas. Esto como horario normal de actividades, ya que como se indico en el capítulo 2, en la parte de estrategia de ventas, se plante la atención las 24horas los 365 días, pero como complemento al tiempo de atención en horario normal.

4.4 Análisis de Costos

Los costos fijos (CF) de la empresa ascienden a \$ 1.857,53 dólares mensuales, en los que consta el pago de arriendo, luz, agua, teléfono, gastos de administración, aportes, sueldos, y gastos de fabricación.

Los costos variables (CV) corresponden al costo de ventas que es de \$ 24.509,89 dólares mensuales.

Los costos totales (CT) provienen del la suma de los CF mas los CV que serian de \$ 26.367,41

El crédito en este negocio, se lo maneja de 15 a 30 días máximo, ya que por tratarse de producto de rápida rotación y perecible no se debe almacenar por mucho tiempo.

Tabla 4.3

UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO	PRECIO < 100 Lbs.	PRECIO > 100 Lbs.
Lbs.	Corvina	1,5	1,4
Lbs.	Recorte	1,5	1,4
Lbs.	<i>Strips</i>	1,62	1,5
Lbs.	Congrio <i>Cups</i>	3	2,8
Lbs.	Cangrejo	5,4	5,0
Lbs.	Camarón <i>Vanamei</i>	3,7	3,5

La ganancia generada se puede apreciar en los valores obtenidos en el cálculo de Punto de Equilibrio, el mismo que nos da valores realmente atractivos, tanto para los socios como para demostrar la efectividad de este negocio.

4.4.1 Inversión y financiamiento.

Para esta Inversión se utilizará también el valor de aportes de los socios que ya se mencionó y asciende a 1.200,00 dólares, más un préstamo que se solicitará de 10.000,00 dólares, el que se lo financiará a 3 años plazo a una tasa del 12% anual. Estos valores ayudarán a cubrir pago a proveedores, inventario inicial y la adquisición de activos fijos.

Para el cálculo de los intereses y cuotas a pagar, se ha elaborado una tabla de amortización, (Ver Anexo #10)

4.5 Análisis Financiero

Se proyectarán todos los análisis necesarios para el correcto funcionamiento del local de venta de mariscos, los mismos que se encontrarán con un análisis mensual y anual, dependiendo de las necesidades existentes. Todos los estudios a realizarse, servirán para demostrar el buen funcionamiento del local, y la elaboración de proyecciones financieras. Para cumplir con esto, será necesario realizar los siguientes estudios:

4.5.1 Flujo de Caja VAN y TIR

Valor Actual Neto: Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

In representa los ingresos y En representa los egresos. En se toma como valor negativo ya que representa los desembolsos de dinero. N es el número de períodos considerado (el primer período lleva el número 0, no el 1..). El valor In - En indica los flujos de caja estimados de cada período. El tipo de interés es i. Cuando se iguala el VAN a 0, i pasa a llamarse TIR. (http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto)

Como se puede apreciar en el (Anexo #11) los valores generados de la comercialización de mariscos, desde el primer mes de gestión se muestran positivos, ya que como se ha indicado en oportunidades anteriores, es un negocio rentable ya que el dinero tiene una capacidad de retorno inmediato en lo referente a las ventas al por menor y las que corresponden al por mayor, también se las realiza en un 30% de contado y un 70% a crédito de 30 días máximo.

Tasa Interna de Retorno: En lo referente a los valores obtenido por el cálculo de la TIR, (Tasa Interna de Retorno) es fácil darse cuenta que la tasa generada es aceptable y otorga una garantía para su inversión. La tasa obtenida supera en 0,79% de la tasa esperada y planteada por los inversionistas.

Tabla 4.4

Inversión Inicial	(1.200,00)
Tasa	0,13
VAN	104.658,57
TIR	13,79

4.5.2 Estado de Resultados

Posterior al análisis de las ventas, costos y gastos que se ven detallados claramente en el Estado de Resultados al 31 de diciembre del año uno, la empresa genera una utilidad neta de US\$ 14.956,58 demostrándose satisfactoriamente dicha rentabilidad. (Ver Anexo #12)

4.5.3 Estado de Situación General

"La Puntilla Seafood", empieza el negocio con un activo total de US\$ 14.878,00, en los que se detallan todo lo concerniente a los valores en bancos, activos fijos depreciables y amortizables. Valores que servirán para el pago oportuno a proveedores, préstamos bancarios, etc. (Ver Anexo #13) y (Ver Anexo #14)

4.6 Evaluación con Financiación

Como se ha mencionado, la empresa realizará un crédito a una institución financiera por un valor de US\$ 10.000,00 a una tasa de 12%, el mismo que tendrá un plazo de 36 meses.

Se calculará también el TMAR (tasa mínima aceptable de retorno) con el que se demuestra que a un interés bancario y tomando en cuenta la inflación del país, si resulta rentable invertir en este negocio antes que poner el dinero en un banco a plazo fijo.

$TMAR = \text{Interés} + \text{inflación} + (\text{Interés} * \text{inflación})$

$TMAR = 7,5\% + 3\% + (7,5\% * 3\%)$

$TMAR = 10,05\%$

Con la obtención de esta tasa se demuestra que resulta más rentable invertir en este negocio ya que la tasa que se espera pagar supera la tasa interna de retorno y la tasa mínima aceptable.

4.7 Análisis de Estructura Financiera

Como plan de contingencia se espera tomar en cuenta todos los valores obtenidos para poder llegar a cumplir con todo lo mencionado, se escuchará cuidadosamente las críticas que pudiese haber para dar ideas

de soluciones. Se recomienda también realizar análisis de las razones financieras, que en este caso debido al tipo de negocio no se realizó ya que el tiempo de crédito que se otorgara, prácticamente gira dentro del mismo mes, tanto para el pago a proveedores como la recuperación de cartera. Se ha ilustrado también un cuadro en el que se encuentra la utilidad por producto que generará el negocio. (Ver Anexo #15)

4.8 Análisis de Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio (PE): Es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables. (autor BACA URBINA, Gabriel)

Con el cálculo del Punto de Equilibrio, se obtiene el valor mínimo que se debe vender para cubrir todos los costos y gastos del negocio sin tener ninguna rentabilidad. El valor anual es de 168.220,15 y un valor mensual lineal de 14.018,35 dólares.

Tabla 4.5

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

P.E. =	Costos Fijos
	1 - Costos Variables
	Ventas Totales

P.E. =	22.290,30
	1 - 294.118,64
	339.007,69

P.E. =	22.290,30
	1 - 0,867587

P.E. =	22.290,30
	0,132413

P.E. =	168.339,12
---------------	------------

Conclusiones

De acuerdo a la investigación, el objetivo principal de realizar un Plan de Negocio fue optimizar nuestros recursos con el objetivo de introducir al mercado de Cuenca una empresa profesional y con miras a la expansión. Mediante los capítulos estudiados pudimos determinar variables importantes para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades y el comportamiento de nuestro mercado. De acuerdo con nuestro Estudio de Encuestas existe un mercado meta al cual dirigirse y mediante las herramientas de proyección ejecutadas, en base a datos históricos de pruebas en el mercado, se pudo determinar flujos de efectivo que retornan en un valor actual net es de 104.658,57, el cual demuestra que es un negocio rentable.

Recomendaciones

En base a la información obtenida durante nuestro análisis, al aplicar diferentes estrategias y realizar matrices en el Análisis FODA. Podemos recomendar y asegurar que la empresa "La Puntilla Seafood", será una empresa rentable y próspera que ciertamente se beneficiaría al poner en práctica las decisiones estratégicas aquí sugeridas.

Bibliografía

- BACA URBINA, Gabriel **Evaluación de Proyectos** 4^{ta} Edición, McGRAW-HILL Companies, Inc, México 2000
- CHIAVENATO, Idalberto **Administración del Recursos Humanos,** 8^{va} Edición, 2004
- DESSLES, Gary **Administración de Personal** 8^{va} Edición, Pearson Educación, México, 2001
- GALLAGHER, Timothy J. – ANDREW, Joseph D. Jr. **Administración Financiera, Teoría y Practica** 2^{da} Edición, Prantice Hall, 2001
- KOTTLER, Phillip **Dirección de marketing** 10^{ma} Edición, Pearson Educación, México, 2001
- SAPAC CHAIN, Nassir **Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa** 1^{ra} Edición, Edición. Prentice Hall Argentina, 2001
- VARELA, Rodrigo **Innovación empresarial** 2^{da} Edición, Pearson Educación, Colombia, 2001

11.2. Módulos

- JARAMILLO, Humberto **Recursos Humanos II** Texto
- MOSCOSO S., Ximena **Administración Financiera II** Texto
- ROBALINO, José **Contabilidad I y II** Texto
- ROSALES HEREDIA, Pablo **“Marketing “** texto
- TORRES, Jiordano **Proyectos I y II** Texto

ANEXO # 1

Cuestionario Mercado Minorista

1. ¿Compra usted camarón?

- Si No

Si la respuesta es **si** continúe con la pregunta numero 3.

2. **si la respuesta es no:**

Cual de las siguientes razones considera que influye.

- No le gusta.
 Colesterol.
 Por su precio.
 Por que no consigue un buen camarón.

3. **La compra de este producto lo realiza en:**

- Supermercado.
 Locales de mariscos.
 Otros.

4. ¿Cuántos son los miembros de su familia que consumen camarón?

- Numero que consumidores. (.....)

5. **Cual es el principal motivo por lo que lo consume**

- Por los beneficios que brinda.
 Resaca.
 Gusto.
 Otro.....

6. ¿De que manera lo consume?

-

ANEXO # 2

TABULACIÓN DE ENCUESTAS MERCADO MINORISTA

No. Pregunta	Descripción	Sumatoria	Porcentaje
1. -	Total	400	100%
	si	348	87%
	no	52	13%
2. -	Total	49	100%
	no le gusta.	17	35%
	colesterol	9	18%
	por precio.	21	43%
	No consigue camaron	2	4%
3. -	Total	369	100%
	supermercado	89	24%
	Locales de mariscos	151	41%
	otros	129	35%
4. -	No. De consumidores	4,74	1%
5. -	Total	366	100%
	Beneficios q brinda	69	19%
	resaca	19	5%
	gusto	265	72%
	otros	13	4%
6. -	Manera de Consumo	429	100%
	cebiche	139	32%
	Con arroz	88	21%
	variado	82	19%
	apanado	50	12%
	reventados	17	4%
	fritos	15	3%
	sopa	11	3%
	ajillo	8	2%
	parrilla	8	2%
	tortilla	5	1%
	cocktail	3	1%
	ensaladas	2	0%
	paella	1	0%
7. -	Total	354	100%
	Fines de semana	66	19%
	Semanal	106	30%
	Quincenal	103	29%
	Muy de repente	79	22%

8. -	Total	235	100%
	1 libra	73	31%
	2 libras	156	66%
 libras.	6,43	3%
9. -	Total	379	100%
	Madre	262	69%
	Padre	72	19%
	Otro	45	12%
10. -	Total	467	100%
	Servicio	61	13%
	Calidad	257	55%
	Precio	149	32%
11. -	Día de compra	357	100%
	Lunes	2	1%
	Martes	10	3%
	Miércoles	76	21%
	Jueves	24	7%
	Viernes	42	12%
	Sábado	166	46%
	Domingo	37	10%
	Horario de Compra	344	100%
	Mañana	276	80%
	Tarde	68	20%

ANEXO # 3

Encuesta a restaurantes en la ciudad de Cuenca

- 1. Cada que tiempo realiza la compra de camarón**
 - Semanal
 - Quincenal
 - Mensual
- 2. Que cantidad y a que precio compra el camarón**

Precio promedio. _____

Cantidad en libras

 - 1a 200
 - 201a 400
 - 401a 600
 - 601a 800
 - 801a 1000
 - mas 1000
- 3 Donde realiza el reabastecimiento de sus productos**
 - Proveedor Formal
 - Proveedor Informal
 - Mercados locales como Ferias
- 4 Cual es el gramaje del camarón que compra**
 - 6 Gram.
 - 10 Gram.
 - 14 Gram.
- 5. Que exige usted de sus proveedores**
 - Calidad del producto
 - Puntualidad en la entrega
 - Precio
 - Crédito
- 6. Que crédito le dan sus proveedores**
 - Contado
 - 7 días
 - 15 días
 - 1 mes

7. ¿Con que frecuencia lo compra?

- Fines de semana.
- Semanal.
- Quincenal
- Muy de repente.

8. ¿Cuándo compra en que cantidades lo hace?

- 1 libra.
- 2 libras.
- .. libras.

9. ¿Quién en su casa realiza la compra?

- Madre.
- Padre.
- Otro.

10. ¿Que busca usted cuando compra camarón?

- Servicio.
- Calidad.
- Precio

11. ¿Que día y horario usted realiza las compras?

-

ANEXO # 4

TABULACIÓN DE ENCUESTAS MERCADO MAYORISTA

No. Pregunta	Descripción	Sumatoria	Porcentaje
1.-	Total	46	100%
	Semanal	21	46%
	Quincenal	20	43%
	Mensual	5	11%
2.-	Precio de compra \$ Promedio	1,95	
	Total	45	100%
	1a 200	2	4%
	201a 400	6	13%
	401a 600	13	29%
	601a 800	11	24%
	801a 1000	10	22%
	mas 1000	3	7%
3.-	Total	52	100%
	Proveedor Formal	37	71%
	Proveedor Informal	10	19%
	Mercados locales como Ferias	5	10%
4.-	Total	49	100%
	6 Gram.	6	12%
	10 Gram.	27	55%
	14 Gram.	16	33%
5.-	Total	148	100%
	Calidad del producto	34	23%
	Puntualidad en la entrega	37	25%
	Precio	44	30%
	Crédito	33	22%
6.-	Total	47	100%
	Contado	20	43%
	7 días	16	34%
	15 días	8	17%
	1 mes	3	6%

ANEXO # 5

Facilidades y Ubicación del Negocio

DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	ORDOÑEZ LASSO		REMIGIO CRESPO	
		CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACIÓN
COSTO DE MATERIA PRIMA	0,2	3	0,6	4	0,8
SERVICIOS BASICOS	0,2	2	0,4	3	0,6
LOCAL PROPIO	0,4	1	0,4	4	1,6
SECTOR DE PODER ADQUISITIVO	0,2	4	0,8	4	0,8
TOTAL RESULTADO PONDERACION	1		2,2		3,8

	ORDOÑEZ LASSO	REMIGIO CRESPO
COSTO DE MATERIA PRIMA	0,6	0,8
SERVICIOS BASICOS	0,4	0,6
LOCAL PROPIO	0,4	1,6
SECTOR DE PODER ADQUISITIVO	0,8	0,8

ANEXO # 6



ANEXO # 7



ANEXO # 8

CUADRO DE COMPRAS CON PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL Y ANUAL

Producto	Lib. Mes	Costo	Compras Mensuales	Lib. Año	Costo	Compras Anuales
Camarón al por menor	152	1,70	\$ 257,79	1820	1,70	\$ 3.093,49
Mercado Mayorista de Camarón	13638	1,70	\$ 23.184,60	163656	1,70	\$ 278.215,20
Corvina	423	1,60	\$ 677,33	5080	1,60	\$ 8.128,00
Recorte	187	1,25	\$ 233,44	2241	1,25	\$ 2.801,25
Strips	43	1,35	\$ 57,60	512	1,35	\$ 691,20
Cangrejo	19	3,50	\$ 65,92	226	3,50	\$ 791,00
Congrio	13	2,50	\$ 33,21	159	2,50	\$ 398,50
TOTAL	14475	1,94	\$ 24.509,89	173694	1,94	\$ 294.118,64

ANEXO # 9

CUADRO DE VENTAS CON PROYECCIÓN MENSUAL Y ANUAL

Producto	Lib. Mes	P.V.P	Ventas Mensuales	Lib. Año	P.V.P	Ventas Anuales
Camarón al por menor	152	3,50	\$ 530,75	1820	3,50	\$ 6.368,95
Mercado Mayorista de Camarón	13638	1,95	\$ 26.594,10	163656	1,95	\$ 319.129,20
Corvina	423	2,00	\$ 846,67	5080	2,00	\$ 10.160,00
Recorte	187	2,00	\$ 373,50	2241	2,00	\$ 4.482,00
Strips	43	2,00	\$ 85,33	512	2,00	\$ 1.024,00
Cangrejo	19	5,00	\$ 94,17	226	5,00	\$ 1.130,00
Congrio	13	3,00	\$ 39,85	159	3,00	\$ 478,20
TOTAL	14475	2,78	\$ 28.564,36	173694	2,78	\$ 342.772,35

ANEXO # 10

Tabla de amortización Prestamo 10.000				
Periodo	Saldo Capital	Capital	Intereses	Cuota
0	10000			
1	9722,22	277,78	100,00	377,78
2	9444,44	277,78	97,22	375,00
3	9166,66	277,78	94,44	372,22
4	8888,88	277,78	91,67	369,45
5	8611,10	277,78	88,89	366,67
6	8333,32	277,78	86,11	363,89
7	8055,54	277,78	83,33	361,11
8	7777,76	277,78	80,56	358,34
9	7499,98	277,78	77,78	355,56
10	7222,20	277,78	75,00	352,78
11	6944,42	277,78	72,22	350,00
12	6666,64	277,78	69,44	347,22
13	6388,86	277,78	66,67	344,45
14	6111,08	277,78	63,89	341,67
15	5833,30	277,78	61,11	338,89
16	5555,52	277,78	58,33	336,11
17	5277,74	277,78	55,56	333,34
18	4999,96	277,78	52,78	330,56
19	4722,18	277,78	50,00	327,78
20	4444,40	277,78	47,22	325,00
21	4166,62	277,78	44,44	322,22
22	3888,84	277,78	41,67	319,45
23	3611,06	277,78	38,89	316,67
24	3333,28	277,78	36,11	313,89
25	3055,50	277,78	33,33	311,11
26	2777,72	277,78	30,56	308,34
27	2499,94	277,78	27,78	305,56
28	2222,16	277,78	25,00	302,78
29	1944,38	277,78	22,22	300,00
30	1666,60	277,78	19,44	297,22
31	1388,82	277,78	16,67	294,45
32	1111,04	277,78	13,89	291,67
33	833,26	277,78	11,11	288,89
34	555,48	277,78	8,33	286,11
35	277,70	277,78	5,55	283,33
36	0,00	277,70	2,78	280,48

ANEXO # 11

CUADRO DE CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Flujo	Inversión In.	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes10
Ventas		28.250,64	28.250,64	28.250,64	28.250,64	28.250,64	28.250,64	28.250,64	28.250,64	28.250,64	28.250,64
-Costos de Ventas		24.509,89	24.509,89	24.509,89	24.509,89	24.509,89	24.509,89	24.509,89	24.509,89	24.509,89	24.509,89
Utilidad Bruta		3.740,75									
-Gastos Operacionales		1.650,90	1.650,90	1.650,90	1.650,90	1.650,90	1.650,90	1.650,90	1.650,90	1.650,90	1.650,90
-Depreciación		34,40	34,40	34,40	34,40	34,40	34,40	34,40	34,40	34,40	34,40
-Amortización		87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50
Utilidad Operacional		1.967,95									
-Gastos financieros		100,00	97,22	94,44	91,67	88,89	86,11	83,33	80,56	77,78	75,00
Utilidad Operacional Neta		1.867,95	1.870,73	1.873,51	1.876,28	1.879,06	1.881,84	1.884,62	1.887,40	1.890,17	1.892,95
-15% Participación Empleados		280,19	280,61	281,03	281,44	281,86	282,28	282,69	283,11	283,53	283,94
- 25% Impuesto a la Renta		396,94	397,53	398,12	398,71	399,30	399,89	400,48	401,07	401,66	402,25
Utilidad Neta		1.190,82	1.192,59	1.194,36	1.196,13	1.197,90	1.199,67	1.201,44	1.203,21	1.204,99	1.206,76
+ DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES		121,90	121,90	121,90	121,90	121,90	121,90	121,90	121,90	121,90	121,90
+ Interés * (1-t)		63,75	61,98	60,21	58,44	56,67	54,90	53,12	51,35	49,58	47,81
Fondo Generado de las Operaciones	1.200,00	1.376,47	1.376,47	1.376,47	1.376,47	1.376,47	1.376,47	1.376,47	1.376,47	1.376,47	1.376,47

Inversión Inicial	(1.200,00)
Tasa	0,13
VAN	104.658,57
TIR	13,79

CUADRO DE CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

mes11	mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
28.250,64	28.250,64	339.007,69	355.958,07	373.755,98	392.443,78	412.065,97	432.669,26	454.302,73	477.017,86	500.868,76	525.912,19
24.509,89	24.509,89	294.118,64	308.824,57	324.265,80	340.479,09	357.503,05	375.378,20	394.147,11	413.854,46	434.547,19	456.274,55
3.740,75	3.740,75	44.889,05	47.133,50	49.490,18	51.964,69	54.562,92	57.291,07	60.155,62	63.163,40	66.321,57	69.637,65
1.650,90	1.650,90	19.810,84	20.801,38	21.841,45	22.933,52	24.080,19	25.284,20	26.548,41	27.875,83	29.269,63	30.733,11
34,40	34,40	412,80	412,80	412,80	412,80	412,80	232,80	232,80	232,80	232,80	232,80
87,50	87,50	1.050,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.967,95	1.967,95	23.615,41	25.919,33	27.235,93	28.618,37	30.069,93	31.774,06	33.374,41	35.054,77	36.819,14	38.671,74
72,22	69,44	1.016,67	616,66	216,66	-	-	-	-	-	-	-
1.895,73	1.898,51	22.598,75	25.302,66	27.019,27	28.618,37	30.069,93	31.774,06	33.374,41	35.054,77	36.819,14	38.671,74
284,36	284,78	3.389,81	3.795,40	4.052,89	4.292,76	4.510,49	4.766,11	5.006,16	5.258,21	5.522,87	5.800,76
402,84	403,43	4.802,23	5.376,82	5.741,60	6.081,40	6.389,86	6.751,99	7.092,06	7.449,14	7.824,07	8.217,75
1.208,53	1.210,30	14.406,70	16.130,45	17.224,79	18.244,21	19.169,58	20.255,97	21.276,18	22.347,41	23.472,20	24.653,24
121,90	121,90	1.462,80	412,80	412,80	412,80	412,80	232,80	232,80	232,80	232,80	232,80
46,04	44,27	648,12	393,12	138,12	-	-	-	-	-	-	-
1.376,47	1.376,47	16.517,63	16.936,37	17.775,71	18.657,01	19.582,38	20.488,77	21.508,98	22.580,21	23.705,00	24.886,04

ANEXO # 12

Estado de Resultados al final del 31 de diciembre del año 1	
INGRESOS	
Ingresos Operacionales	
Ventas	339007,69
TOTAL INGRESOS	339007,69
EGRESOS	
COSTOS Y GASTOS	
COSTOS	
- Costo de Ventas	294118,64
- COSTOS DE PRODUCTOS. VENDIDOS	
Gastos de Fabricación	
Depreciaciones	412,80
Mantenimiento y Reparaciones	165,12
- GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS DE ADMINISTRACION. Y VENTAS	
Sueldos y Salarios	8400,00
Beneficios Sociales	1180,00
Aporte Patronal	936,60
Arriendos	2400,00
Publicidad	1695,04
Agua, luz, teléfono	1644,00
Otros Gastos de Administración	3390,08
Amortización	1050,00
GASTOS FINANCIEROS	
Intereses prestamos bancarios	1016,67
TOTAL EGRESOS	316408,94
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	22598,75
-15% Participación Empleados	3389,81
- 25% Impuesto a la Renta	4802,23
Utilidad Neta	14406,70

ANEXO # 13

Estado de Situación General Inicial de las Operaciones	
ACTIVO	
Corriente	
Disponible	
Banco	11.000,00
Exigible	
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes	-
Realizable	
Inventario de Mercaderías	-
Gastos Pagados por Anticipado	
Arriendos Pagados por Anticipado	200,00
Fijo	
Depreciable	
Muebles y Enseres	3.228,00
Depreciación Acumulada Activos Fijos	
Amortizable	
Gatos de Gestión	500,00
Gatos de Constitución	550,00
Amortización Acumulada de Gastos	-
TOTAL ACTIVO	15.478,00
PASIVO	
Corto Plazo	
Proveedores	
Proveedores por pagar	4.278,00
Préstamos	
Préstamo Banco a Corto Plazo	3.333,00
Acumulados	
Cuentas del IESS por Pagar	-
Remuneraciones por Pagar	-
Largo Plazo	
Préstamo Banco a Largo Plazo	6.667,00
TOTAL PASIVO	14.278,00
PATRIMONIO	
Capital	1.200,00
Utilidad del Ejercicio	
TOTAL PATRIMONIO	1.200,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	15.478,00

ANEXO # 14

Estado de Situación General Inicial de las Operaciones	
ACTIVO	
Corriente	
Disponible	
Banco	29.639,49
Exigible	
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes	10.769,21
Realizable	
Inventario de Mercaderías	4.237,60
Gastos Pagados por Anticipado	
Arriendos Pagados por Anticipado	-
Fijo	
Depreciable	2.980,80
Muebles y Enseres	2.628,00
Depreciación Acumulada Activos Fijos	(352,80)
Amortizable	-
Gastos de Gestión	500,00
Gastos de Constitución	550,00
Amortización Acumulada de Gastos	(1.050,00)
TOTAL ACTIVO	47.627,09
PASIVO	
Corto Plazo	
Proveedores	
Proveedores por pagar	24.509,89
Préstamos	
Préstamo Banco a Corto Plazo	-
Acumulados	
Cuentas del IESS por Pagar	143,50
Remuneraciones por Pagar	700,00
Largo Plazo	
Préstamo Banco a Largo Plazo	6.667,00
TOTAL PASIVO	32.020,39
PATRIMONIO	
Capital	1.200,00
Utilidad del ejercicio	14.406,70
TOTAL PATRIMONIO	15.606,70
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	47.627,09

ANEXO # 15

Cuadro de Utilidad marginal

PRODUCTO	COSTO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
Corvina	1,6	2	25%
Recorte	1,25	2	60%
<i>Strips</i>	1,35	2	48%
Congrio <i>Cups</i>	2,5	3	20%
<i>Crabmeat</i>	3,5	5	43%
Camarón Por Mayor	1,7	1,95	15%
Camarón Por Menor	1,7	3,5	106%