



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL CULTIVO DE LA OSTRA DEL PACÍFICO
EN PISCINAS CAMARONERAS Y SU COMERCIALIZACIÓN EN QUITO Y
GUAYAQUIL**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial mención en Finanzas

Profesor guía
ING. M.A.D E. PATRICIO DURÁN

FANY MAGDALENA LUCERO GAMBOA

2010

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

PATRICIO DURÁN

ING. M.A.D.E.

1700731704

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

FANY LUCERO

1802126936

RESUMEN

El presente proyecto se ha considerado como una oportunidad viable y rentable de negocio. En el mercado existe únicamente una empresa que se dedica al bicultivo “ostra-camarón”, por lo tanto, se desea aprovechar esta condición y el apoyo técnico que ofrece el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas, CENAIM para emprendedores que deseen aportar con la economía ecuatoriana.

Se analizó el entorno para identificar amenazas y oportunidades que puedan influir positiva o negativamente con el desarrollo del proyecto. A través de la investigación de mercado se determinó que los consumidores de ostras son personas que visitan los clubes, hoteles y restaurantes de lujo y que el mercado objetivo son los hoteles y restaurantes de primera clase de Quito y Guayaquil.

La misión y visión están enfocadas a la satisfacción del cliente interno y externo, incentivando el cumplimiento de los principios y valores para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Los expertos entrevistados expresaron que las ostras cultivadas que se expende en el Ecuador provienen de Chile, por esta razón la empresa ofrecerá ostras cultivadas en piscinas camaroneras, las cuales se diferencian de las anteriormente mencionadas por su sabor. Adicionalmente, uno de los objetivos que persigue la empresa es fomentar la preservación de las especies acuícolas que se extraen desmesuradamente del mar. La ostra se comercializará fresca en su concha de un tamaño aproximado de 8cm; dimensión que según los expertos encuestados es el requerido por el consumidor final. El producto se posicionará con degustaciones y promociones realizadas directamente en los hoteles y restaurantes de Quito y Guayaquil.

El análisis financiero se realizó para cinco años, bajo escenarios apalancados y des apalancados, en ambos casos el proyecto es viable, sin embargo la mejor opción es el endeudamiento ya que bajo el escenario normal apalancado la TIR es del 81,5% y el VAN de USD 41.377. El proyecto requiere de una inversión inicial de USD. 57.739 los cuales serán cubiertos con el 65% por el aporte de socios y el 35% mediante crédito bancario.

ABSTRACT

The present project is considered a viable and profitable business. In the market there exist only one company which is dedicated to the cultivation of oyster-shrimp, therefore, we wish to take advantage of this situation and the technical support offered by CENAIM to entrepreneurs that wish to contribute to the Ecuadorian economy.

The surrounding circumstances were analyzed in order to identify strengths and weaknesses that may positively or negatively influence the development of the project. Through the market research it was determined that consumers of oysters are people that visit, clubs, hotels, and luxury restaurants and the target market are first class hotels and restaurants in Quito and Guayaquil.

The mission and vision are focused on the satisfaction of local and foreign clients, encouraging the fulfillment of principles and values for the development of the company.

The experts interviewed indicated that the cultivated oysters that are sold in Ecuador are imported from Chile, for this reason the company will offer cultivated oysters in shrimp pools, that are quite different from the aforementioned, having the Ecuadorian oyster an excellent flavor. In addition one of the objectives pursued by the company is to promote the preservation of marine species that are immoderately extracted from the sea. The oyster will be commercialized fresh in its shell having a size of approximately 8cm; the size according to consulted expert is the standard decided by the end consumer. The product will be positioned with sampling, tasting, and promotions directly made in the major hotels and restaurants of Quito and Guayaquil.

The financial analysis was realized for five years, under scenes with loan and without loan, in both cases the project is viable, nevertheless the best option is

the indebtedness since under the normal scene with loan the TIR is of 81.5% and VAN of USD 41.377. The project requires of an initial investment of USD. 57.739 Which will be covered with 65% by the contribution with partners and 35% by means of banking credit.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1.1. Tema del trabajo	2
1.2. Justificación de la idea	2
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO 2	5
ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
2.1. Sector	5
2.1.1. Antecedentes	5
2.1.2. Situación Actual	6
2.1.3. Situación futura	6
2.2. Industria	6
2.2.1. Antecedentes	6
2.2.2. Situación actual	7
2.2.3. Situación futura	8
2.3. El Negocio	8
2.3.1. Definición del negocio	8
2.3.2. Macro entorno	9
2.3.2.1. Variables económicas	9
2.3.2.1.1. Producto interno bruto	9
2.3.2.1.2. Inflación	10
2.3.2.2. Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales	11
2.3.2.2.1. Tasa de desempleo	11
2.3.2.2.2. Clima	12
2.3.2.3. Variables políticas, legales y gubernamentales	13
2.3.2.4. Variables ecológicas y de calidad	14
2.3.2.5. Variables tecnológicas	14
2.3.3. Micro entorno	15
2.3.3.1. Rivalidad entre los competidores	15
2.3.3.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	16
2.3.3.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	16
2.3.3.4. Poder de negociación de los compradores	16
2.3.3.5. Poder de negociación de los proveedores	17
2.3.3.6. Relación entre las áreas de la empresa	17
2.3.3.6.1. Administración y finanzas	17
2.3.3.6.2. Cultivo	18
2.3.3.6.3. Comercialización	18

CAPITULO 3	19
ESTUDIO DE MERCADO	19
3.1. Antecedentes	19
3.2. Metodología	19
3.2.1. Investigación cualitativa	19
3.2.2. Investigación cuantitativa	19
3.3. Problema gerencial	19
3.4. Problema de investigación	20
3.5. Preguntas de investigación e hipótesis	20
3.6. Investigación cualitativa	21
3.6.1. Entrevistas a profundidad	21
3.6.1.1 Objetivo general	21
3.6.1.2 Objetivos Específicos	21
3.6.1.3 Metodología	21
3.6.1.4 Conclusiones	22
3.7. Investigación cuantitativa	24
3.7.1. Encuestas	24
3.7.1.1. Objetivo general	25
3.7.1.2. Objetivos específicos	25
3.7.1.3. Población objetivo	25
3.7.1.4. Muestra	26
3.7.2. Resultados	27
3.8. Oportunidad del negocio	29
CAPÍTULO 4	31
LA EMPRESA	31
4.1. Nombre de la empresa	31
4.2. Visión	31
4.3. Misión	32
4.4. Principios y valores	32
4.5. Objetivo General	33
4.5.1. Objetivos y estrategias por áreas	33
4.5.1.1. Administración y Finanzas	33
4.5.1.2. Cultivo	34
4.5.1.3. Comercialización	34
4.6. Estrategias de entrada y crecimiento	35
4.7. Cadena de valor	35
4.7.1. Descripción de las actividades primarias	36
4.7.1.1. Logística interna	36
4.7.1.2 Operaciones – proceso productivo	37
4.7.1.3. Logística externa – distribución	37
4.7.1.4. Marketing y ventas	38
4.7.1.5. Servicio al cliente	38
4.7.2 Descripción de las actividades de apoyo	38

4.7.2.1 Administración y finanzas	38
4.7.2.2. Investigación y desarrollo	38
4.7.2.3. Recursos humanos	38
3.9. Estructura organizacional	41
4.9.1. Descripción de Puestos	41
3.10. Plan operativo	42
4.11. Requerimientos legales	43
4.11.1. Constitución de compañía	43
4.11.2. Registro sanitario	44
CAPÍTULO 5	46
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	46
5.1. Análisis de la situación actual	46
5.2. Objetivos	48
5.2.1. Objetivo general	48
5.2.2. Objetivos específicos	48
5.3. Marketing estratégico	48
5.3.1. Consumidor	48
5.3.1.1. Perfil, hábitos de uso, deseos y necesidades	48
5.3.2. Mercado	49
5.3.2.1. Competidores	49
5.3.3. Segmentación	50
5.3.4. Estrategia de marketing	51
5.3.4.1. Estrategias de penetración en el mercado	51
5.3.4.2. Estrategias de desarrollo del mercado	51
5.3.4.3. Estrategias de diversificación	52
5.4. Problemas y oportunidades	52
5.5. Marketing Mix	53
5.5.1. Producto	53
5.5.2. Precio	54
5.5.3. Promoción	55
5.5.4. Distribución	56
5.6. Tácticas de venta	57
5.7. Políticas de servicio y garantía	57
5.8. Presupuesto	58
5.9. Ejecución	58
5.10. Control	59
5.11. Proyección de ventas	60
CAPITULO 6	61
ANÁLISIS FINANCIERO	61
6.1. Supuestos financieros	61
6.2. Presupuestos	62
6.2.1. Inversión	62

6.2.2.	Capital de trabajo.....	63
6.2.3.	Ingresos.....	63
6.2.4.	Costos	63
6.2.5.	Gastos	64
6.2.6.	Depreciaciones y amortizaciones.....	64
6.3.	Flujos de caja.....	64
6.3.1.	Costo de oportunidad.....	64
6.3.2.	Flujo de caja sin apalancamiento.....	65
6.3.2.1.	Normal.....	65
6.3.2.2.	Optimista	66
6.3.2.3.	Pesimista	66
6.3.3.	Flujo de caja con apalancamiento.....	66
6.3.2.1.	Normal.....	67
6.3.2.2.	Optimista	67
6.3.2.3.	Pesimista	67
6.4.	Punto de equilibrio.....	68
6.5.	Análisis de riesgo.....	69
6.6.	Análisis de sensibilidad	70
CAPÍTULO 7		71
PLAN DE CONTINGENCIA.....		71
7.1.	Posibles riesgos.....	71
7.1.1.	Problemas en el área de cultivo.....	71
7.1.2.	Aumento o disminución de la demanda	71
7.1.3.	Conflictos internos	72
7.1.4.	Ingreso de nuevos competidores	73
7.1.5.	Nuevas leyes o reformas	73
CAPITULO 8		75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		75
8.1.	Conclusiones	75
8.2.	Recomendaciones.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....		77
ANEXOS		79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.2.1: PIB pesca y PIB cría de camarón.....	I
ANEXO No.2.2: Inflación anual enero-junio/2009 y enero-junio/2010.....	I
ANEXO No.2.3: Ostra cultivada (comercialización).....	I
ANEXO No.3.1: Entrevista.....	II
ANEXO No.3.2: Encuesta.....	III
ANEXO No.3.3: Gráficos tabulación encuestas.....	V
ANEXO No.5.1: Etiqueta	XIII
ANEXO No.5.2: Cronograma de actividades.....	XIV
ANEXO No.5.3: Proyección de ventas.....	XV
ANEXO No.6.1: Activos tangibles.....	XVI
ANEXO No.6.2: Activos tangibles.....	XVI
ANEXO No.6.3: Activos intangibles.....	XVII
ANEXO No.6.4: Capital de trabajo para 6 meses.....	XVII
ANEXO No.6.5: Costos anuales.....	XVIII
ANEXO No.6.6: Nómina personal cultivo y comercialización.....	XIX
ANEXO No.6.7: Gastos generales anuales.....	XIX
ANEXO No.6.8: Nómina personal administrativo.....	XX
ANEXO No.6.9: Ingresos anuales.....	XX
ANEXO No.6.10: Depreciaciones y amortizaciones.....	XXI
ANEXO No.6.11: Datos para cálculo del costo de oportunidad.....	XXII
ANEXO No.6.12: Flujo de caja normal.....	XXIII
ANEXO No.6.13: Flujo de caja optimista.....	XXIV
ANEXO No.6.14: Flujo de caja pesimista.....	XXV
ANEXO No.6.15: Tabla de amortización de la deuda.....	XXVI
ANEXO No.6.16: Flujo de caja normal apalancado.....	XXVII
ANEXO No.6.17: Flujo de caja optimista apalancado.....	XXVIII
ANEXO No.6.18: Flujo de caja pesimista apalancado.....	XXIX
ANEXO No.6.19: Punto de equilibrio.....	XXX
ANEXO No.6.20: Análisis de riesgo flujos des apalancados.....	XXXI
ANEXO No.6.21: Análisis de riesgo flujos apalancados.....	XXXII

ANEXO No.6.22: Análisis de sensibilidad flujo normal des apalancado.....XXXIII
ANEXO No.6.23: Análisis de sensibilidad flujo normal apalancado.....XXXIV

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2.1: Clasificación CIIU.....	5
Gráfico No.2.2: % crecimiento pesca y camarón.....	9
Gráfico No.2.3: Inflación.....	11
Gráfico No.2.4: Desempleo trimestral.....	12
Gráfico No.2.5: índice T-D.....	13
Gráfico No.4.1: Logo de la empresa.....	31
Gráfico No.4.2: Cadena de valor.....	36
Gráfico No.4.3: Estructura organizacional.....	41
Gráfico No.4.4: Plan operativo.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.2.1: Inflación anual.....	10
Tabla No.3.1: Población de hoteles y restaurantes.....	25
Tabla No.3.2: Muestra Quito.....	26
Tabla No.3.3: Muestra Guayaquil.....	27
Tabla No.5.1: Detalle costo unitario.....	55
Tabla No.5.2: Presupuesto plan de marketing.....	58
Tabla No.5.3: Proyección de ventas.....	62
Tabla No.6.1: Cálculo del costo de oportunidad.....	65
Tabla No.6.2: Financiamiento de la inversión.....	66
Tabla No.6.3: Resumen del VAN y TIR.....	67
Tabla No.6.4: Cálculo del punto de equilibrio.....	68
Tabla No.6.5: Coeficiente de variación del riesgo.....	69
Tabla No.6.6: Análisis de sensibilidad.....	70

INTRODUCCIÓN

El presente estudio muestra la selección y aplicación más idónea de un plan de negocios de una empresa que busca cultivar ostras en piscinas camaroneras y comercializar las mismas en las ciudades de Quito y Guayaquil. El plan de negocios busca la utilización óptima de los recursos con la finalidad de ingresar y posicionar el producto en el mercado.

El plan de negocios consta de ocho capítulos, se inicia con la justificación del tema seleccionado y los objetivos que persigue la investigación a desarrollar, se analiza el entorno en el que está inmerso el negocio del cultivo de ostras, la metodología que se utilizó y la información obtenida en las entrevistas y encuestas del mercado objetivo; con el análisis del mercado se plantearon estrategias para cumplir con éxito las expectativas del negocio. También se especifican las características por las cuales se delinearé la empresa de cultivo y comercialización de ostras cultivadas. El análisis de la viabilidad económica, un plan de contingencia ante posibles riesgos en el que está inmerso el negocio y finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones del proyecto en estudio.

CAPÍTULO 1

1.1. Tema del trabajo

El estudio está orientado a desarrollar un: “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL CULTIVO DE LA OSTRA DEL PACÍFICO EN PISCINAS CAMARONERAS Y SU COMERCIALIZACIÓN EN QUITO Y GUAYAQUIL”

1.2. Justificación de la idea

Para el desarrollo del presente proyecto se desea aprovechar los siguientes aspectos:

- La actividad camaronera se encuentra bien establecida en el país, se desea aprovechar el beneficio mutuo que tiene el cultivo de la ostra del Pacífico con camarones, con este bicultivo la ostra no necesita de alimento adicional ya que se nutre de ciertos desechos del camarón; en cambio, al ser la ostra un molusco filtrador hace menos frecuente la purificación del agua de las piscinas camaroneras.
- La gran capacidad de adaptación que tiene la ostra del Pacífico a las diferentes condiciones del medio, esta clase de ostra es originaria de las costas del Japón, China y Corea, en la actualidad es cultivada en países como Canadá, Francia, Estados Unidos, Inglaterra, Chile, entre otros.
- El apoyo y las técnicas de cultivo camarón-ostra que proporciona el CENAIM (Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas).
- La falta de oferta en el Ecuador de ostra fresca, pues el único cultivador de esta clase de ostra entrega casi la totalidad del cultivo al Hotel Oro Verde y para ciertos eventos sociales en Clubes de Quito.

- Fomentar con la conservación de los recursos marinos con la finalidad de no extraer la ostra común.

- Para el desarrollo del proyecto se cuenta con el apoyo de un empresario camaronero dueño de aproximadamente 45 hectáreas de piscinas donde se cultivan camarones para exportación, la granja está ubicada en la Isla Tembleque, Archipiélago de Jambelí.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que asegure la exitosa implantación de una empresa dedicada al cultivo de la Ostra del Pacífico (*Crassostrea Gigas*) en piscinas camaroneras y su comercialización en Quito y Guayaquil.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación del macro entorno y micro entorno en los cuales se determinarán las oportunidades y amenazas para la implantación de la empresa.

- Llevar a cabo una investigación de mercado que permita conocer la aceptación de la empresa, los gustos, preferencias, frecuencia de consumo, factores de compra y la competencia.

- Elaborar un plan de marketing que defina el producto, precio, plaza y promoción con la finalidad de determinar estrategias que conlleven a la implantación exitosa de la empresa.

-
- Realizar un análisis profundo de la empresa que permita establecer un conjunto de estrategias para ser aplicadas.
 - Elaborar un análisis financiero del proyecto e identificar variables de riesgo que influyan en la viabilidad y rentabilidad que genere el mismo.
 - Establecer acciones ante posibles riesgos internos y externos que afecten el desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL ENTORNO

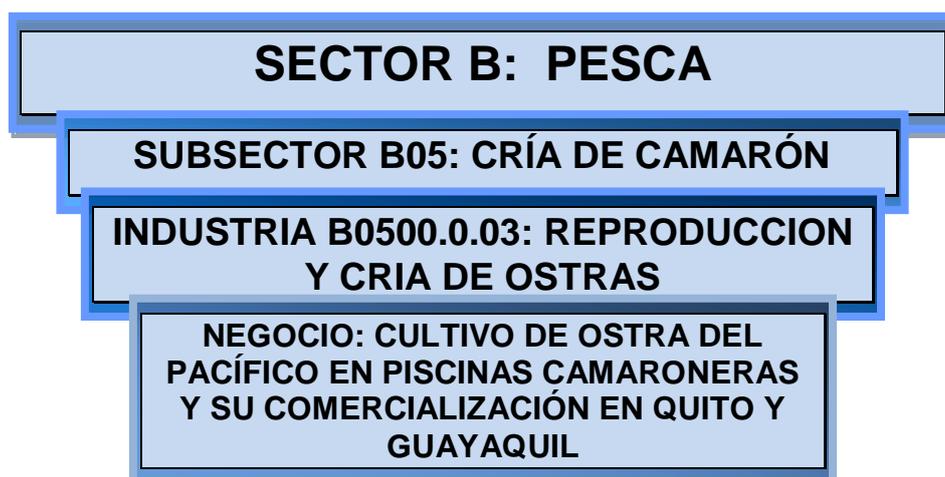
2.1. Sector

2.1.1. Antecedentes

De acuerdo a una publicación del SICA (Sistema de la Integración Centroamericana), el Ecuador como país ribereño del Pacífico ha desarrollado la actividad pesquera a lo largo de La Península de Santa Elena, El Golfo de Guayaquil y las provincias de Esmeraldas y Manabí, convirtiéndose en una actividad esencial para la alimentación, empleo y exportación.(SICA, 2007)

En el gráfico No.2.1 se sintetiza el modelo propuesto por Dan Thomas (Thomas, 1995: Pág. 18) para describir el CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), el sector económico es pesca, sub-sector cría de camarón y la industria reproducción y cría de ostras.

Gráfico No.2.1



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2009

2.1.2. Situación Actual

A inicios del 2008 el aumento en los precios internacionales de los productos del mar consolidó al sector pesquero ecuatoriano, es así que durante el segundo semestre de este año la pesca creció un 12,80%, frente al primer trimestre que fue del 10,24%; sin embargo, los empresarios pesqueros están preocupados puesto que este sector a partir del tercer trimestre del año mencionado presenta una baja, mencionan que en el caso del atún la tonelada se cotizaba entre los USD1.800 y 2.000, pero el precio empezó a bajar debido a que aparecieron capturas en el océano Índico en donde la tonelada cuesta USD 1.400, frente a los USD 1.600 de la tonelada de pesca ecuatoriana en el océano Pacífico; otro punto que los empresarios creen que afecta a la baja es la crisis financiera que está impidiendo las exportaciones a los Estados Unidos y la Unión Europea. (El Comercio.com, 2008)

2.1.3. Situación futura

Los países Europeos y los Estados Unidos paulatinamente van saliendo de la crisis, por lo que es posible que no se mantenga el comportamiento antes mencionado. Se espera que la pesca recupere las exportaciones de sus principales productos como son el atún, camarón y tilapia. Se proyecta que hasta el 2012 el promedio de crecimiento del sector pesquero sea del 5,58%, ver anexo No.2.1.

2.2. Industria

2.2.1. Antecedentes

Según el Banco Central del Ecuador, dentro de la Pesca, la cría del camarón ha tenido un comportamiento positivo a partir del 2001, recuperándose de la enfermedad de la mancha blanca que afectó al sector en el año 2000. Éste cambio respondió al incremento de la productividad, debido al mejoramiento

genético que permitió la introducción de nuevas especies de larvas más resistentes a ciertas enfermedades. (Banco Central del Ecuador, 2007)

El 99,2% del camarón ecuatoriano a disposición de la industria es cultivado en piscinas, es conocido por los compradores y consumidores extranjeros por su excelente sabor y calidad que se obtiene por las condiciones climáticas del Ecuador que permiten el abastecimiento continuo del producto, el cual es cultivado bajo estrictos estándares de calidad. La industria camaronera ha aportado significativamente a la economía del país, la calidad del crustáceo es reconocida en mercados de Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, Asia y África. (Ecuador Trade)

Cabe señalar que el estudio de la industria del camarón se debe a que el cultivo de las ostras se realiza conjuntamente con éste crustáceo, lo cual se detallará más adelante.

2.2.2. Situación actual

El camarón es uno de los principales productos de exportación que tiene el Ecuador especialmente a los Estados Unidos y con proyecciones de colocar el producto en mercados de la Unión Europea.

Las exportaciones de camarón ecuatoriano cayeron en volumen un 18% en mayo de 2009, en comparación con el mismo mes de 2008. Según la Cámara de Acuicultura, la principal causa del descenso en las exportaciones del crustáceo se debe a la sobreoferta del producto a escala mundial, como consecuencia de una caída del consumo. El descenso en las ventas de camarón al exterior fue de aproximadamente el 29%, es decir de USD 76,9 millones en mayo de 2008 a USD 53,9 millones en 2009. (El Comercio.com, 2009)

2.2.3. Situación futura

La industria camaronera también ha sufrido bajas en las exportaciones debido a la crisis mundial que produjo una disminución en los precios de la libra del camarón y a una menor demanda de los mercados estadounidense y europeo.

Los camaroneros esperan que en un corto tiempo mejore la economía de los países a los que se exporta el producto para así recuperar las cantidades vendidas antes de la crisis. Adicionalmente, los exportadores camaroneros han incursionado en el desarrollo y elaboración de productos como brochetas con vegetales, apanado, apanados con coco, envueltos, anillos, sazonados o listos para comer, productos que son muy apetecidos en los Estados Unidos y Europa. (Ecuador Trade)

El anexo No.2.1 muestra el promedio de crecimiento proyectado hasta el 2012 para la industria camaronera, 5,40%.

2.3. El Negocio

2.3.1. Definición del negocio

El negocio consiste en el cultivo de la ostra del Pacífico en piscinas camaroneras y su comercialización en Quito y Guayaquil.

El producto se diferenciará de la ostra cultivada importada principalmente por el sabor, ya que según el señor Henry Richardson, Gerente de Intercul S.A. la ubicación geográfica del Ecuador contribuye en gran parte a la diferenciación del producto. (H. Richardson, comunicación personal, Agosto 2008) Se comercializará ostra fresca en concha, la distribución se la efectuará en paquetes de sesenta ostras, las cuales serán empacadas en mallas plásticas y transportadas en hieleras con gel pack.

2.3.2. Macro entorno

2.3.2.1. Variables económicas

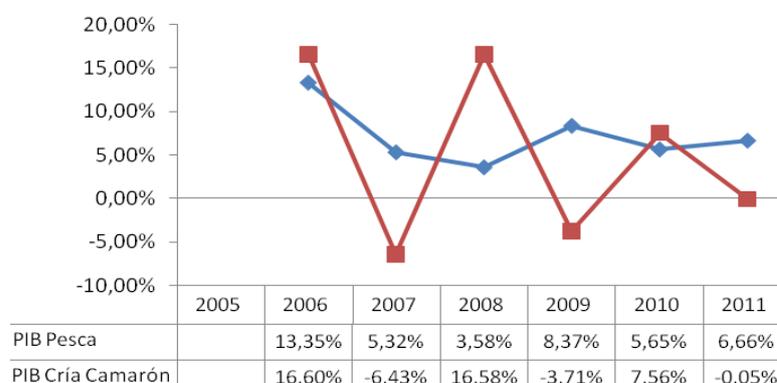
2.3.2.1.1. Producto interno bruto

Según información del Banco Central del Ecuador, en el anexo No.2.1, se detalla el aporte en miles de dólares al PIB de la pesca y el PIB de la cría del camarón, con esta información se hizo una proyección para los años 2010 y 2011, se observa que la proyección del aporte de la pesca tiende a incrementarse pero en poca cantidad de USD 336.180 en el 2009 a USD 355.162 en el 2010; en cuanto al aporte de la cría de camarón refleja una recuperación en el 2010 ya que en el 2009 registra una baja sustancial con relación al 2008 que según los camaroneros fue un buen año para las exportaciones de camarón; de acuerdo al anexo mencionado, en el 2009 el aporte es de USD 97.634 y la proyección para el 2010 es de USD 105.019.

En el gráfico No.2.2, se registran las fluctuaciones en el porcentaje de crecimiento del PIB de la pesca y del PIB cría de camarón. Se observa que la industria del camarón tiene mayores variaciones, los valores van del 16,58% en el 2008, -3,71% en el 2009 y 7,56% la previsión de crecimiento para el 2010. La tasa de crecimiento de la pesca no registra variaciones fuertes, en el 2008 fue del 3,58%, en el 2009 de 8,37% y la proyección de crecimiento para el 2010 es del 5,65%.

Gráfico No.2.2

% de crecimiento pesca y camarón



ELABORADO POR: AUTORA
 FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2009

La autora considera que el sector pesquero actualmente no está pasando por sus mejores momentos, se espera que pase la crisis mundial para que vuelva a ser un sector que aporta considerablemente al PIB.

2.3.2.1.2. Inflación

La tabla No.2.1 muestra el porcentaje de la inflación anual de los últimos cinco años; en el 2008 ésta es del 8,83%, se observa que aproximadamente se triplica con relación al año anterior que fue del 3,32%, la causa para el incremento fueron los precios de los alimentos y los derivados del petróleo que influyeron en el costo de vida. (El Universo.com, 2009)

Tabla No.2.1

Inflación anual

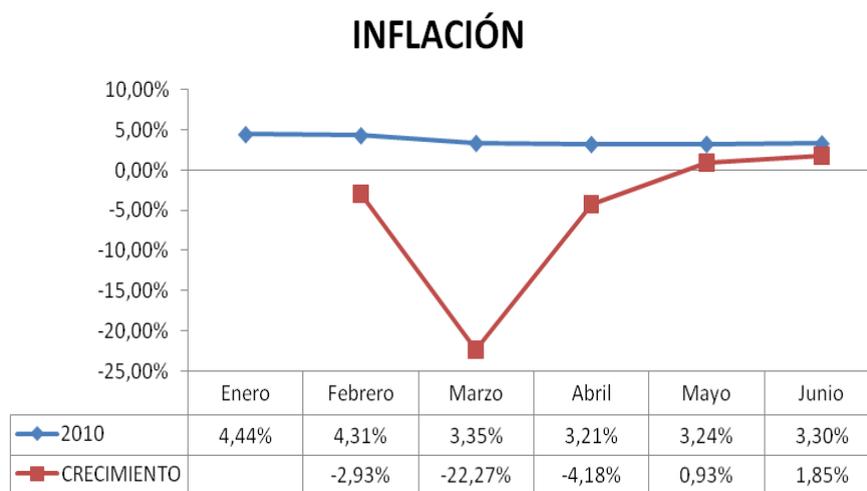
Mes - año	%
Diciembre - 2005	4,36%
Diciembre - 2006	2,87%
Diciembre - 2007	3,32%
Diciembre - 2008	8,83%
Diciembre - 2009	4,31%

ELABORADO POR: AUTORA
FUENTE: BCE

En el 2009 la inflación tiende a la baja, las perspectivas del gobierno es que en el 2010 ésta sea más baja que el año anterior, en el anexo No.2.2, se realiza una comparación entre la inflación anual de enero a junio de 2009 y la inflación de los mismos meses de 2010, se observa que la del 2010 es menor, especialmente en los cuatro primeros meses, de acuerdo a la publicación del Banco Central del Ecuador se espera que el 2010 cierre con el 2,97%.

De acuerdo al gráfico No.2.3, la inflación anual de enero hasta abril de 2010 tiende a la baja, del 4,44% al 3,21%; esta tendencia a partir de mayo soporta un leve incremento, a pesar de lo mencionado el promedio de crecimiento de enero a junio es del -5,32% y la previsión para julio de 2010 es del 2,74% (ver anexo No.2.2).

Gráfico No.2.3



ELABORADO POR: AUTORA
 FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2010

Se concluye que la baja paulatina de la inflación beneficia al negocio porque al no haber pérdida del valor adquisitivo de la moneda más personas pueden acceder al producto.

2.3.2.2. Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales

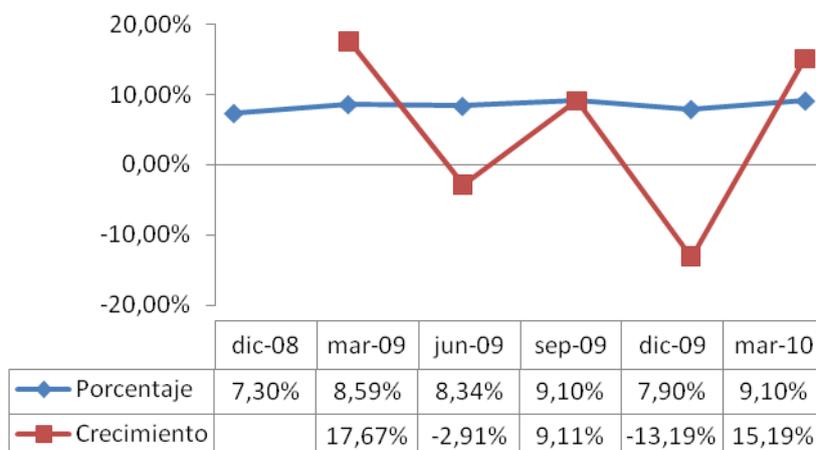
2.3.2.2.1. Tasa de desempleo

Al comparar el desempleo de diciembre de 2008 (7,30%) con el de diciembre de 2009 (7,90%) se observa que no registra un incremento considerable, ver gráfico No.2,4. En cuanto al desempleo del primer trimestre de 2010 se incrementó al 9,10% con relación al último trimestre de 2009.

El promedio de crecimiento de marzo de 2009 a marzo de 2010 es del 5,18% y la previsión para el segundo trimestre de 2010 tiende al alza, llega al 9,16%, (ver anexo No.2.3).

Gráfico No.2.4

DESEMPLEO TRIMESTRAL



ELABORADO POR: AUTORA
 FUENTE: INEC, 2010

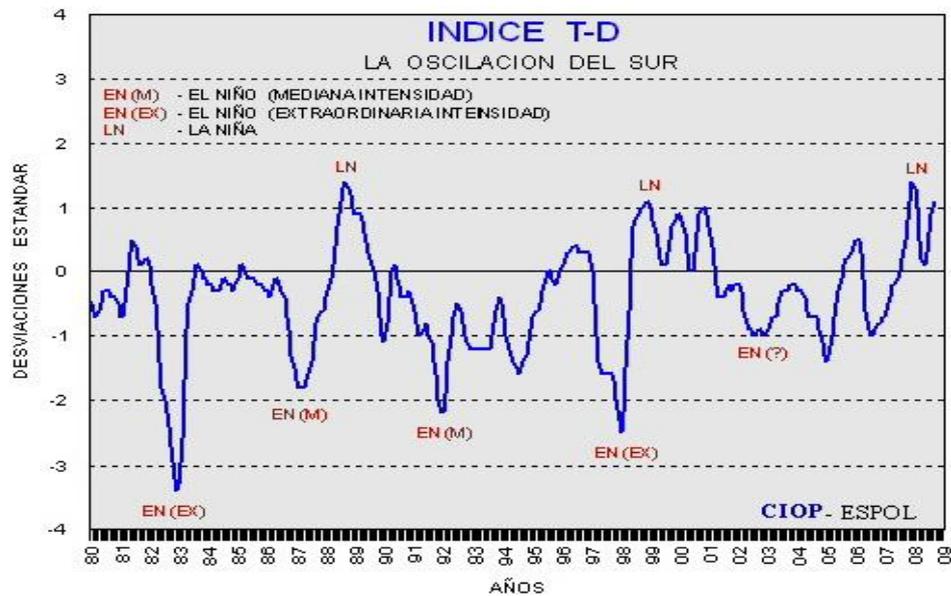
En conclusión, el alto índice de oferta de mano de obra que se presenta en el mercado ecuatoriano, constituiría una ventaja para el cultivo y comercialización de ostras, ya que se contaría con mano de obra a bajo costo sin tener que estafar ni explotar al trabajador, consecuentemente se generarían fuentes de trabajo. Sin embargo la falta de empleo conlleva a incrementar el índice de pobreza lo cual a su vez aumenta la delincuencia que al conocerse en el ámbito internacional desmotiva la visita de turistas extranjeros al país, perjudicando al negocio pues se podrían perder consumidores potenciales.

2.3.2.2.2. Clima

“Desde 1980, sólo en 4 ocasiones el Índice T-D¹ ha presentado valores negativos significativos asociados con el desarrollo de eventos El Niño que impactaron la costa sudamericana: en 1982-83, 1987, 1992 y 1997-98 (ver gráfico No.2.5). En cada caso, estos eventos estuvieron precedidos por una caída del Índice T-D, la cual se iniciaba varios meses antes de registrarse el anómalo calentamiento frente a la costa sudamericana. Durante el mismo período, valores positivos altos del Índice T-D asociados con el desarrollo de eventos La Niña han ocurrido en 1988, 1999-2000 y 2007-2008. A febrero de 2009, se observa que el Índice T-D continuó exhibiendo una tendencia ascendente, registrando un valor (1.1) ligeramente mayor que el del mes precedente (0.9). Sobre la futura evolución del Índice T-D, es probable que durante el próximo mes éste se mantenga en el mismo valor o registre un ligero incremento” (ACUICLIMA, 2009)

¹ Índice calculado a partir de las diferencias de presión atmosférica entre sitios que representan el centro de Alta Presión del Pacífico suroriental (Tahití) y el centro de Baja Presión de Indonesia y norte de Australia (Darwin). De esta manera, queda definido el Índice Tahití-Darwin o Índice T-D

Gráfico No.2.5



FUENTE Y ELABORACIÓN: Centro de Investigaciones Oceanográficas Pesqueras (CIOP)

Según el CIOP, las condiciones océano - atmosféricas no revelan un desarrollo de “El Niño”, razón por la cual la autora considera que el factor climático no constituye un riesgo para el proyecto ya que a partir de 1998 no se ha registrado el fenómeno de El Niño en extraordinaria intensidad; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima es impredecible.

2.3.2.3. Variables políticas, legales y gubernamentales

La creación de la empresa no requiere de trámites legales complicados, simplemente se debe cumplir con los requisitos dispuestos en la Ley de Compañías para la constitución de una Compañía Limitada cuyo trámite concluye con la inscripción en el Registro Mercantil; luego la obtención del RUC para el giro del negocio y finalmente se debe cumplir con las normas fitosanitarias para la manipulación de alimentos. Por lo tanto esta variable no constituye un riesgo para el presente proyecto.

2.3.2.4. Variables ecológicas y de calidad

Con la finalidad de proteger los manglares que se encuentran a lo largo de las costas de nuestro país el Ministerio del Ambiente en el Acuerdo No.1391 dispone que las camaroneras que ocupan áreas ilegalmente y que para la actividad hayan talado manglares, de acuerdo al siguiente detalle éstas deben ser reforestadas en un plazo de un año y los costos asumirá la camaronera:

- Hasta 10 hectáreas el 10% de reforestación
- De 11 a 50 hectáreas el 20% de reforestación
- De 51 a 25 hectáreas el 30% de reforestación

El cumplimiento de esta disposición es indispensable para el presente proyecto en vista que el proceso de cultivo se realiza en piscinas camaroneras.

Adicional, la subsecretaría de recursos pesqueros aún no ha emitido regulación alguna para la veda de la ostra común, a pesar de que en julio de 2008 se publicó el acuerdo en el que se “regular la extracción de los moluscos bivalvos para proteger el recurso concha prieta”. (Subsecretaría de Recursos Pesqueros, Acuerdo No.149)

Al cultivar la ostra conjuntamente con el camarón se seguirán las mismas normas internacionales de calidad para el cultivo del camarón, lo cual favorece para ofrecer un producto sin químicos contaminantes que afecten a la salud del consumidor.

2.3.2.5 Variables tecnológicas

En el Ecuador el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas (CENAIM) cuenta con la tecnología para realizar estudios científicos en el área de la acuicultura; la información obtenida ha permitido que los biólogos lleguen a conocer profundamente la genética de las ostras, experiencias que han

favorecido para definir técnicas aplicables para el cultivo de ostras en camarонерas.

En conclusión, el factor tecnológico no constituye un riesgo para el cultivo y comercialización de ostras, no serán necesarios equipos ni materiales muy sofisticados sino el conocimiento de las técnicas para el cultivo, en cuanto a la preservación, las ostras pueden ser transportadas vivas a través de largas distancias, aunque no tengan agua, con la condición de mantenerlas frescas.

2.3.3. Micro entorno

Para analizar el entorno del ambiente industrial, Michael Porter desarrolló El Modelo de las Cinco Fuerzas que identifica las oportunidades y amenazas de nuevas empresas, las cuales se han calificado en tres rangos: alto, medio y bajo. (Porter, 1994: Pág.23)

2.3.3.1. Rivalidad entre los competidores

A criterio de la autora, se ha catalogado una **rivalidad baja**, puesto que el cultivo de ostras en camarонерas es un mercado donde los competidores no están bien posicionados, de acuerdo a la información proporcionada por Ostrapac, ésta empresa se enfocará en mayor cantidad al mercado extranjero; en cuanto a los emprendedores de San Vicente, el apoyo recibido por parte de las entidades públicas y privadas, puede ser beneficioso para realizar una campaña publicitaria agresiva y así ingresar con el producto al mercado ecuatoriano, lo que afectaría al plan de negocios propuesto; en lo que se refiere a la comercialización de la ostra común por parte de los ostreros de Santa Elena la captura está supeditada a los recursos que brinda el medio ambiente marino.

2.3.3.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Se ha catalogado **baja** la barrera para el ingreso de nuevos competidores, ya que para el cultivo de ostras no se puede aplicar economías de escala, no se requieren fuertes inversiones de capital ni de canales de distribución, es posible que pueda existir dificultad para encontrar personal con experiencia en este tipo de cultivo y en tanto se cumplan las normas sanitarias y legales estipuladas por el gobierno el ingreso a este mercado es fácil lo que no beneficia al plan de negocios propuesto, sin embargo si el proyecto entra en marcha únicamente con los competidores existentes, permitiría afianzar el negocio, impidiendo o dificultando el ingreso de nuevos competidores.

2.3.3.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La autora ha catalogado a la presencia de sustitutos en un grado **bajo**, los productos sustitutos de la ostra con mayor acogida son la concha y el scallop o concha abanico, sin embargo estas especies han sufrido una importante disminución en el tiempo debido en gran parte a la explotación no controlada puesto que a pesar de que el precio de los mismos es bajo, la ostra por su sabor y exclusividad es difícil de reemplazar o comparar.

2.3.3.4. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores se ubica en grado **bajo**, puesto que en el Ecuador existe un importador de ostra cultivada congelada que provee del producto a la mayoría de locales de Quito y el único cultivador de camarón-ostra vende el producto al hotel Oro Verde de Guayaquil, razón por la cual los compradores no pueden influir en precios ni en calidad del producto. Tampoco existe la posibilidad de que los hoteles y restaurantes se integren hacia atrás ya que el giro del negocio es diferente.

2.3.3.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de semillas de ostras se califica en grado **medio**, aunque no pueden influir en precios el CENAIM es el único proveedor en el Ecuador existiendo la posibilidad de que no pueda proveer del insumo en el momento que se requiera, en caso de ocurrir este evento la semilla debe ser importada de Chile de Cultivos Tongoy, éste laboratorio prepara un cronograma de entrega con el cliente con la finalidad de disponer de la semilla cuando se requiera.

En cuanto a los demás insumos como: malla, guantes, cepillos, hilo de polipropileno, gel pack, mallas plásticas se puede escoger de una variedad muy grande de proveedores, los cuales se seleccionarán de acuerdo a precios y calidad.

2.3.3.6. Relación entre las áreas de la empresa

La organización estará conformada por tres áreas: administración, cultivo y comercialización, es primordial conocer la relación entre éstas para establecer estrategias para el buen desarrollo de la empresa.

2.3.3.6.1. Administración y finanzas

Ésta área liderará las actividades de planificación, organización, motivación y control de las actividades de la empresa, es la encargada de mantener una buena relación entre el equipo que conforma la compañía. El manejo financiero de la organización será lo primordial para poner en marcha las estrategias de las áreas de cultivo y comercialización. La dirección administrativa-financiera no debe descuidar las actividades de las demás áreas, debe estar alerta para proporcionar el capital de trabajo.

2.3.3.6.2. Cultivo

Son los encargados del proceso de cultivo, engorde y cosecha de las ostras, coordinarán las fechas para la adquisición de la semilla, una vez que el producto esté posicionado en el mercado ecuatoriano iniciarán las actividades de investigación y desarrollo con la finalidad de diversificar el producto. La debilidad de ésta área es no contar con el personal calificado para el cuidado del cultivo.

2.3.3.6.3. Comercialización

Debido a la relación directa que tiene esta área con los clientes, elaborará una base de datos con las observaciones positivas y negativas que realicen los clientes al momento de la entrega del producto, esta información será utilizada para elaborar estrategias de promoción, distribución, mejora del producto y precios. La fortaleza del área de comercialización será el contacto directo que tienen con los clientes para obtener información que será utilizada en el estudio del mercado.

CAPITULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Antecedentes

Se pretende definir el problema gerencial y problema de investigación con la finalidad de obtener información sobre el cultivo de ostras en cautiverio, comportamiento del mercado y comportamiento del consumidor. La información obtenida permitirá analizar la oportunidad de implementar el negocio.

3.2. Metodología

3.2.1. Investigación cualitativa

Consiste en la formulación de preguntas a expertos en el tema de investigación, en forma individual o en pequeños grupos, en relación con el por qué del comportamiento. (Jany, 2004: Pág. 398)

3.2.2. Investigación cuantitativa

Es la formulación de preguntas a grupos grandes de encuestados, en relación con el qué, el cuándo, el dónde y el cómo del comportamiento. (Jany, 2004: Pág. 398)

3.3. Problema gerencial

¿Qué se debe hacer para que la ostra cultivada pase a formar parte del menú de la mayoría de hoteles y restaurantes de lujo y primera clase de Quito y Guayaquil?.

3.4. Problema de investigación

La escasez de la ostra común en el medio ambiente marino dificulta su adquisición en marisquerías o mercados de expendio de mariscos; la comercialización se realiza en mayor cantidad en las ciudades de la costa ecuatoriana, razón por la cual el consumo se efectúa en dichas ciudades o en paseos hacia las playas ecuatorianas.

La falta de oferta de ostras ha dado origen a que hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase importen ostra cultivada desde Chile para así satisfacer la demanda del consumidor final que está en posibilidades económicas de consumir ostras sin tener que viajar a los lugares mencionados.

3.5. Preguntas de investigación e hipótesis

Objetivos	Hipótesis Asociadas	Preguntas de Investigación
Definir el nicho del mercado	Hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase demandan ostra cultivada	¿Quiénes son los que demandan ostras?
Delimitar el nivel socio económico que consume ostra cultivada	Personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos alto y medio-alto son los que consumen este producto	¿Quién es el consumidor final?
Determinar la frecuencia de compra del producto	Hoteles, restaurantes y clubes adquieren ostras mensualmente	¿Con qué frecuencia será adquirido el producto?
Especificar la presentación del producto que prefiere el cliente	Quienes preparan los platos con este molusco prefieren el producto fresco y congelado	¿Qué presentación prefiere el cliente?
Establecer el tamaño comercial de la ostra	Prefieren mediana de 8 cm	¿Qué tamaño prefiere el cliente?
Definir la periodicidad de pago	Los pagos son a crédito	¿Los clientes están dispuestos a pagar a crédito o al contado?
Determinar la aceptación del precio	El precio debe estar entre los 50 y 60 centavos por unidad	¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada ostra?

ELABORADO POR: AUTORA

3.6. Investigación cualitativa

3.6.1. Entrevistas a profundidad

Para la investigación exploratoria se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad, con el propósito de obtener información que puedan proporcionar los expertos entrevistados sobre el cultivo del molusco, características del producto, comercialización, demandantes y consumidor final de la ostra cultivada.

3.6.1.1 Objetivo general

Obtener información de apoyo para realizar la investigación cuantitativa referente a la comercialización y consumo de la ostra cultivada.

3.6.1.2 Objetivos Específicos

- Conseguir información relevante basada en la experiencia que han obtenido los expertos en el cultivo de ostras.
- Determinar la percepción que tienen los compradores sobre la ostra cultivada.
- Establecer la intención de compra del producto.
- Identificar los posibles competidores.
- Identificar la categoría de hoteles y restaurantes que adquieren el producto.

3.6.1.3 Metodología

Las entrevistas se realizaron de forma personal, el cuestionario de preguntas se elaboró bajo un formato no estructurado anexo No.3.1. Para facilitar el registro y análisis de la información las entrevistas fueron grabadas en audio y

transcritas literalmente. Como unidad de análisis se eligió a la **frase relevante** que tenga concordancia con los objetivos del tema investigado.

Para obtener información sobre el cultivo de ostras se entrevistó a:

- Ing. Emilio Missale, acuicultor, Provincia de Santa Elena
- Blgo. José Luis Vélez, asistente del laboratorio de moluscos del CENAIM

En cuanto a la información sobre la comercialización y consumo de la ostra en Quito y Guayaquil, se entrevistó a los siguientes chef s:

- Sr. Santiago Cruz, Gerente de Alimentos y Bebidas, Club Buena Vista
- Sr. Francisco Gavela, Gerente de Alimentos y Bebidas, Rancho San Francisco
- Sr. Gonzalo Dávila, Propietario restaurante Mare Nostrum

3.6.1.4 Conclusiones

A continuación se describe información relevante que se obtuvo de la entrevista realizada al Acuicultor y al Biólogo:

- La ostra cultivada es más delicada en su presentación, el ostión muchas veces es cultivado en manglares o lugares contaminados.
- La mejor semilla de ostra se obtiene en el laboratorio porque se tiene mayor cuidado con bacterias que pueden afectar la larva, el CENAIM es el que provee semilla en el Ecuador.
- Los expertos expresaron que la ostra del Pacífico se puede cultivar en mar abierto y esteros, sin embargo las piscinas camaroneras prestan las mejores condiciones para llevar a cabo el cultivo, en éstas es más fácil el monitoreo, control de predadores y alimentación.

- La ostra es portadora sana del parásito *Bonamia* sp el cual puede infectar a otros organismos acuáticos más vulnerables; sin embargo, algunos científicos apoyan la introducción como alternativa comercial. En el Ecuador no se han encontrado parásitos, pero hay que estar pendiente de la marea roja y mancha blanca que ya existieron en el país.
- Los entrevistados expresaron que no se debe utilizar materiales metálicos en la elaboración de mesas y bandejas para el cultivo de ostras.
- Los clientes prefieren comprar ostras frescas, las cuales deben transportarse por vía terrestre o aérea en un ambiente fresco no cubiertas de hielo. En el Ecuador para comercializar la ostra no existe ninguna certificación técnica; sin embargo, existe la partida arancelaria para exportar ostra cultivada fresca cumpliendo las normas sanitarias de cada país.

Los chefs proporcionaron información sobre el producto, clientes y consumidor final, a continuación se detalla lo más importante:

PRODUCTO

Los expertos conocen la ostra cultivada, pero no la especie que se cultiva, consideran que las diferencias entre la ostra cultivada y común es el sabor y forma, siendo la común de mejor sabor. Prefieren la nacional porque “sabe a mar”, ésta no debe ser muy grande y tiene que ser fresca; los expertos adquieren ostras a proveedores locales y de Chile, creen que la falencia de los proveedores de ostras es la distribución y presentación.

CLIENTES

El conocimiento que tienen los expertos sobre la ostra ha permitido que

la incluyan en el menú como un producto innovador, prefieren ofrecer ostras al natural porque el consumidor final aprecia más esta forma de presentación, no existe temporada para el consumo, simplemente ofrecen y la gente consume a pesar de ser un producto caro.

CONSUMIDOR FINAL

Para los expertos entrevistados la ostra es un producto caro no accesible por lo tanto a todos, razón por la cual consumen mayormente personas del estrato social alto a quienes les interesa principalmente el sabor de la ostra.

3.7. Investigación cuantitativa

3.7.1. Encuestas

En base a la información preliminar obtenida en las entrevistas a expertos, se tomó en cuenta que la ostra no es un producto de consumo masivo, por lo tanto se creyó conveniente realizar las encuestas a hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase de las ciudades de Quito y Guayaquil.

El Ministerio de Turismo proporcionó la base de datos de los hoteles y restaurantes del Ecuador; con la finalidad de determinar de mejor manera la población objetivo se excluyeron a chifas, marisquerías, pizzerías, restaurantes de carnes y pollos asados.

La encuesta consta de 15 preguntas ver anexo No.3.2 las cuales se clasificaron de la siguiente manera:

- Locales que venden ostras, para obtener información de gustos, preferencias, frecuencia de compra, precio y forma de pago.
- Locales que no venden ostras con la finalidad de buscar posibles clientes.

3.7.1.1. Objetivo general

Determinar datos numéricos que muestren la demanda real y potencial de la ostra cultivada en las ciudades de Quito y Guayaquil.

3.7.1.2. Objetivos específicos

- Determinar la clase de ostra que se vende en hoteles, restaurantes y clubes de Quito y Guayaquil.
- Establecer la cantidad y frecuencia de compra.
- Determinar la preferencia entre la ostra fresca o congelada.
- Conocer el precio que están dispuestos a pagar.
- Determinar el segmento social que consume ostras y los atributos que buscan al momento de solicitar el producto.
- Determinar la demanda potencial de la ostra cultivada en hoteles y restaurantes de primera clase.

3.7.1.3. Población objetivo

Una vez segmentada la base de datos se obtuvo la tabla No.3.1 En la que se especifica la población objetivo tanto en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Tabla No.3.1

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	POBLACIÓN
Hoteles Lujo Quito	10
Clubes Lujo Quito	6
Restaurantes Lujo Quito	9
Hoteles primera Quito	14
Restaurantes Primera Quito	57
Hoteles Lujo Guayaquil	9
Restaurantes Lujo Guayaquil	7
Hoteles Primera Guayaquil	13
Restaurantes Primera Guayaquil	63
TOTAL GENERAL	188

ELABORADO POR: AUTORA

3.7.1.4. Muestra

Se define a la muestra como un grupo de unidades elegidas de un grupo mayor llamado población. La muestra permitirá obtener conclusiones sobre la población. (Galindo, 1999: Pág.172)

El tamaño de la muestra se calculó con una población finita utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En donde:

n = número de elementos de la muestra

p = porcentaje de aceptación 5%

q = porcentaje de rechazo 1-p = 95%

Z = nivel de confianza elegido 95% = 1,96

e = error de estimación permitido = 5%

N = población de hoteles, restaurantes y clubes

Utilizando la fórmula antes descrita, con la finalidad de obtener mayor información de los hoteles, restaurantes y clubes, la muestra se calculó por separado para los locales de Quito y Guayaquil.

Muestra Quito

$$n = \frac{96 * 1,96^2 * 0,05 * (1-0,05)}{0,05^2 * (96-1) + 1,96^2 * 0,05 * (1-0,05)} = 41$$

Tabla No.3.2

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Hoteles Lujo Quito	10	4
Clubes Lujo Quito	6	3
Restaurantes Lujo Quito	9	4
Hoteles primera Quito	14	6
Restaurantes Primera Quito	57	24
TOTAL GENERAL	96	41

ELABORADO POR: AUTORA

Muestra Guayaquil

$$n = \frac{92 * 1,96^2 * 0,05 * (1-0,05)}{0,05^2 * (92-1) + 1,96^2 * 0,05 * (1-0,05)} = 40$$

Tabla No.3.3

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Hoteles Lujo Guayaquil	9	4
Restaurantes Lujo Guayaquil	7	3
Hoteles Primera Guayaquil	13	6
Restaurantes Primera Guayaquil	63	27
TOTAL GENERAL	92	40

ELABORADO POR: AUTORA

3.7.2. Resultados

De acuerdo a la muestra obtenida para las ciudades de Quito y Guayaquil, en el anexo No.3.3 se detallan los gráficos con la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas a hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase, a continuación se describen los porcentajes obtenidos como resultado:

Pregunta 1: El 64% de los hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase de Quito y Guayaquil no venden ostras en el menú, mientras que el 36% ofertan ostras en el menú.

Pregunta 2: La ostra más vendida en el menú de hoteles, restaurantes y clubes es la cultivada con el 55%, la ostra común es vendida en un 38%. El 7% desconoce si la ostra que ofrecen es cultivada o común.

Pregunta 3: Los hoteles, restaurantes y clubes de Quito y Guayaquil en un 62% dicen que existen proveedores de ostras en el mercado, el 38% en cambio expresa que no encuentran proveedores.

Pregunta 4: Un 66% de hoteles, restaurantes y clubes ofrece ostras en el menú por pedido del cliente, mientras que un 34% ofrece por ser un producto innovador.

Pregunta 5: Los encuestados expresan que al momento de seleccionar un menú de ostras el 53% corresponde a personas que conocen del producto, seguido por la influencia de amigos en un 42% y el 5% es por influencia de familiares.

Pregunta 6: El 86% de los hoteles, restaurantes y clubes dicen que las personas del estrato social alto son quienes consumen ostras, seguido por el 14% del estrato social medio alto.

Pregunta 7: El 66% de los encuestados dicen que los consumidores dan mayor importancia al sabor, luego a la presentación con el 21%, el 11% mencionaron varios aspectos, pero ninguno respondió el precio ni el tamaño.

Pregunta 8: A noviembre de 2009, el 55% de hoteles restaurantes y clubes compran entre 100 y 200 unidades de ostras, el 21% entre 201 y 300, el 17% adquieren solo para eventos y entre 301 y 500 el 7%.

Pregunta 9: La frecuencia de compra del producto para el 62% de los encuestados es mensual, el 17% anual para eventos, el resto lo hacen semanal y quincenal o no saben la frecuencia de compra.

Pregunta 10: Al 93% de hoteles, restaurantes y clubes les gustaría que le entreguen ostra fresca y no congelada.

Pregunta 11: El tamaño comercial para el 66% de encuestados es la mediana de 8cm, el 24% prefiere la pequeña de 6cm, la grande no es muy solicitada con el 10%.

Pregunta 12. El 59% de los hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase estarían dispuestos a pagar entre 50 y 60 centavos por cada ostra, mientras que para el 24% de encuestados depende el tamaño para fijar el precio; el 14% pagaría entre 61 y 70 centavos y el 3% pagaría más de 71 centavos.

Pregunta 13: Al momento de comprar ostras los hoteles, restaurantes y clubes el pago se realiza al contado y a crédito por 15 días con el 41%, el 18% paga con crédito a 30 días.

Pregunta 14: Si un proveedor de ostras auspiciaría degustaciones en los hoteles, restaurantes y clubes el 25% vendería ostras, el 32% incrementaría el producto en el menú y el 43% no vendería.

Pregunta 15: Los hoteles, restaurantes y clubes encuestados en un 37% desconocen las razones por las que no se incrementa el consumo de ostras en Quito y Guayaquil; el 34% dice que no crece porque las personas no conocen sobre las ostras, también el 12% expresaron que existe temor de ofrecer un producto contaminado y por falta de promoción con el 11%.

3.8. Oportunidad del negocio

El cultivo de ostra es una actividad que brindará nuevas opciones para el consumo de productos acuícolas dentro del país, en lugar de importarlos o disminuir las reservas naturales de los mismos.

Según los expertos entrevistados, la ostra cultivada en el Ecuador posee un sabor diferenciado con relación a la ostra importada, se desea aprovechar esta ventaja comparativa para ingresar al mercado con un producto que es cultivado conjuntamente con el camarón bajo normas de calidad internacional.

De acuerdo a las encuestas realizadas la ostra que más se vende es la

cultivada (55%) la cual ha sido incluida en el menú por pedido de los consumidores finales especialmente del estrato social alto, sin embargo de esto se buscarán estrategias para motivar el consumo de ostra a personas del estrato social medio alto. De la totalidad de hoteles, restaurantes y clubes encuestados, el 25% son posibles clientes y el 32% incrementaría el producto en el menú.

Enrique Blacio y Rafael Alvarez, funcionarios del CENAIM en el 6to Congreso Ecuatoriano de Acuicultura, pusieron a consideración de los productores las técnicas para el cultivo de la ostra del pacífico, además expresaron que los moluscos representan una buena alternativa en cuanto a aportaciones importantes para la diversificación de la acuicultura en el Ecuador. En el país el consumo de varias especies de moluscos, tales como la concha prieta y el ostión de mangle han sufrido una importante disminución de recursos, debido en gran parte a la explotación no controlada. (CENAIM, 2001)

Por lo expuesto anteriormente, por el análisis del entorno, así como por los resultados obtenidos de la investigación de mercado, la ostra cultivada representa una oportunidad de negocio ya que cubriría la demanda insatisfecha y los posibles clientes de hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase de Quito y Guayaquil. En el capítulo 6 se efectuará el análisis financiero que demuestra la oportunidad del negocio.

CAPÍTULO 4

LA EMPRESA

4.1. Nombre de la empresa

Uno de los diversos tesoros que posee el Ecuador es la infinidad de especies marinas las cuales son degustadas por las personas que aprecian estos productos por su exquisitez, tomando en cuenta esta ventaja comparativa la empresa se llamará **TESOROMAR CÍA. LTDA.**

El gráfico No.4.1 presenta el eslogan que utilizará Tesoromar “**fuelle de riqueza natural**” y el logotipo con el cual se identificarán y desarrollarán las actividades de la empresa.

Gráfico No.4.1



ELABORADO POR: AUTORA

4.2. Visión

Para el año 2016 **TESOROMAR** será una empresa sólida, generadora de riqueza en el mercado ecuatoriano y líder en la comercialización de especies acuícolas.

4.3. Misión

Somos una empresa que cultiva y comercializa especies acuícolas, con la finalidad de satisfacer de manera constante la demanda de un producto que garantiza la calidad en todas sus fases de cultivo y óptima atención a nuestros clientes.

4.4. Principios y valores

TESOROMAR en busca de la satisfacción de los clientes internos y externos contará con un grupo humano comprometido, en el cual prevalezca valores y principios tales como:

- **Trabajo en equipo.-** La interacción entre el grupo de trabajo permitirá cumplir con los objetivos de la empresa.
- **Ética.-** El personal desempeñará las funciones bajo actos íntegros, honorables y justos con la finalidad de no atentar con los principios y valores de los clientes.
- **Responsabilidad.-** En la ejecución de todas las actividades inherentes al giro del negocio, compromiso de un trabajo bien realizado para satisfacción del cliente.
- **Respeto.-** Al ser humano como tal, es decir en su forma de pensar, de ser y de actuar.
- **Transparencia.-** En todas las acciones que realice el grupo humano que conforma la empresa, cumpliendo las Leyes y Reglamentos emitidos para desarrollar actividades comerciales.
- **Puntualidad.-** En el cumplimiento de obligaciones con los clientes, el

Estado y el recurso humano de la empresa para así generar confianza y lealtad entre las partes involucradas.

4.5. Objetivo General

Liderar en el mercado ecuatoriano como una empresa que cultiva ostras en piscinas camarones con la finalidad de satisfacer las necesidades de hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase.

4.5.1. Objetivos y estrategias por áreas

El propósito de la organización es lograr la visión propuesta, para lo cual se formularon objetivos para cada área de la empresa.

4.5.1.1. Administración y Finanzas

OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIA
Conseguir el 100% de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> Participación con los delegados de cada departamento para la fijación de metas.
Invertir el 2% de las ventas en innovación de procesos, a fin de obtener una mejora constante de la calidad del producto.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Actualización constante de conocimientos para el personal involucrado Inversión en equipos y materiales, dependiendo del avance tecnológico.
Mantener un apalancamiento financiero del 50%.	Cada 5 años	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar las mejores tasas de interés en instituciones financieras o en el BNF.

Reinvertir el 100% de utilidades para mantener la liquidez de la empresa.	Anual a partir del 1er. año	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar recursos propios para crecer.
---	-----------------------------	--

ELABORADO POR: AUTORA

4.5.1.2. Cultivo

OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIA
Lograr el 99% de la supervivencia de las ostras.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte adecuado de la semilla. • Monitoreo constante luego de la siembra.
Cumplir al 100% los programas de aseguramiento de calidad del producto.	Mensual a partir del primer semestre	<ul style="list-style-type: none"> • Control constante de las normas de sanidad durante el cultivo y distribución de las ostras.

ELABORADO POR: AUTORA

4.5.1.3. Comercialización

OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIA
Incrementar el 3% de las ventas anuales	Anual a partir del segundo año	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones en hoteles y restaurantes. • Investigación constante del ingreso de nuevos hoteles y restaurantes al mercado ecuatoriano.
Obtener el 30% de participación del mercado objetivo	Primer año	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo de la calidad, utilizando tecnología de punta.

ELABORADO POR: AUTORA

4.6. Estrategias de entrada y crecimiento

Para cumplir con el objetivo de la empresa se seguirán las siguientes estrategias:

Penetración en el mercado.- Se pretende presentar a los consumidores un producto nutritivo, con mejor presentación que la ostra común, libre de impurezas y a precio competitivo.

Estrategias de desarrollo del mercado.- Se ofertará la ostra cultivada en otras ciudades, especialmente de la sierra ecuatoriana que no se encuentren muy alejadas de la zona de cultivo o se buscarán canales de distribución confiables.

Estrategias de diversificación.- Una vez posicionado el producto en el mercado objetivo, se ofrecerán nuevas alternativas en presentación de la ostra o nuevos productos acuícolas que se desarrollen en cautiverio ya que la empresa quiere aportar en la conservación de especies marinas que están en vías de extinción.

4.7. Cadena de valor

La mejor manera de describir las actividades para la obtención del producto es mediante la cadena de valor, esta descripción comprende desde el proveedor hasta el cliente.

Gráfico No.4.2

ACTIVIDADES PRIMARIAS



Logística Interna	Operaciones proceso Productivo	Logística Externa Distribución	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> •Materia prima adquirida en el CENAIM • Compra de mallas plásticas tubulares de proveedores de Machala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siembra de semilla • Raleo de la semilla • Cosecha y Empaque 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del producto en Quito y Guayaquil 	<ul style="list-style-type: none"> •Promociones en hoteles y restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio postventa



ACTIVIDADES DE APOYO
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de materiales • Investigación y desarrollo • Recursos humanos

Elaborado por: Autora
 Fuente: Thomson & Strickland, Administración Estratégica, Pag.124

4.7.1. Descripción de las actividades primarias

4.7.1.1. Logística interna

La compra de semilla se efectuará en el laboratorio del Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas (CENAIM) a través de compromisos anuales de entrega, de tal forma que se asegure disponer de las cantidades y tamaños en las fechas pactadas.

Las mallas tubulares se adquirirán de proveedores de Machala y serán llevadas a la zona de cultivo.

4.7.1.2 Operaciones – proceso productivo

Una vez recibida la semilla que generalmente es embalada húmeda en cajas térmicas a una temperatura de entre 12 y 15 grados centígrados (soporta hasta 48 horas en estas condiciones) se determina la temperatura de llegada, se verifica la presencia de ostras muertas para su separación y se expone la semilla al ambiente por unos 20 minutos, no debe exponerse a los rayos solares directos. A pesar de que la ostra soporta una salinidad del agua de entre 16 a 39 UPS (unidades prácticas de salinidad) es mejor realizar la siembra con una salinidad de 30 a 35 UPS. (ESPOL, 2001)

La semilla de entre 8 y 9 milímetros se siembra en bandejas con un ojo de malla de 4 milímetros, aproximadamente de 3000 a 4000 en cada bandeja de 0.60 metros cuadrados de área. Durante los 10 primeros días debe realizarse monitoreos diarios para confirmar si se adaptaron al medio. Posteriormente los chequeos se efectúan cada 15 días durante dos meses, el raleo empieza al tercer mes, trasladando las ostras a almohadas en una cantidad de 450 por cada una, luego de 90 días se reduce a la mitad por almohada, ésta cantidad se mantiene hasta el cultivo a los 180 días promedio. (ESPOL, 2001)

Una vez efectuada la cosecha, las ostras deben ser limpiadas con un cepillo plástico para posteriormente colocar en las mallas tubulares y empacar en las cajas con gel pack hasta la entrega del producto a los clientes.

4.7.1.3. Logística externa – distribución

El producto empacado en la cantidad requerida para la ciudad de Quito será trasladado a la cooperativa de transporte Panamericana; las cajas térmicas serán retiradas del local de la Av. Colón y Almagro para su distribución. En cuanto a las entregas en la ciudad de Guayaquil, realizará el Jefe de Comercialización conjuntamente con un ayudante en el vehículo de la empresa.

4.7.1.4. Marketing y ventas

Mensualmente se patrocinarán degustaciones en hoteles y restaurantes de lujo y primera clase con la entrega de una cantidad determinada de ostras.

4.7.1.5. Servicio al cliente

Adicional a la información sobre nutrición e higiene que se detallarán en los empaques de las ostras, se realizará un seguimiento personalizado para garantizar el stock y estado del producto.

4.7.2 Descripción de las actividades de apoyo

4.7.2.1 Administración y finanzas

Se mantendrá la empresa bajo todas las normas legales de funcionamiento, se establecerán objetivos, diseñarán estrategias y políticas para enfrentar o prepararse para los cambios del futuro.

En coordinación con el área de contabilidad, periódicamente se analizará la situación económica de la empresa; se manejarán presupuestos con la finalidad de contar siempre con el capital de trabajo y se evaluarán los resultados frente a lo proyectado en los flujos de caja.

4.7.2.2. Investigación y desarrollo

Con la finalidad de diversificar el producto u ofrecer nuevas opciones de productos acuícolas, el Ingeniero acuicultor en coordinación con el CENAIM será el encargado de realizar la investigación de otras especies que puedan ser cultivadas a través del bicultivo.

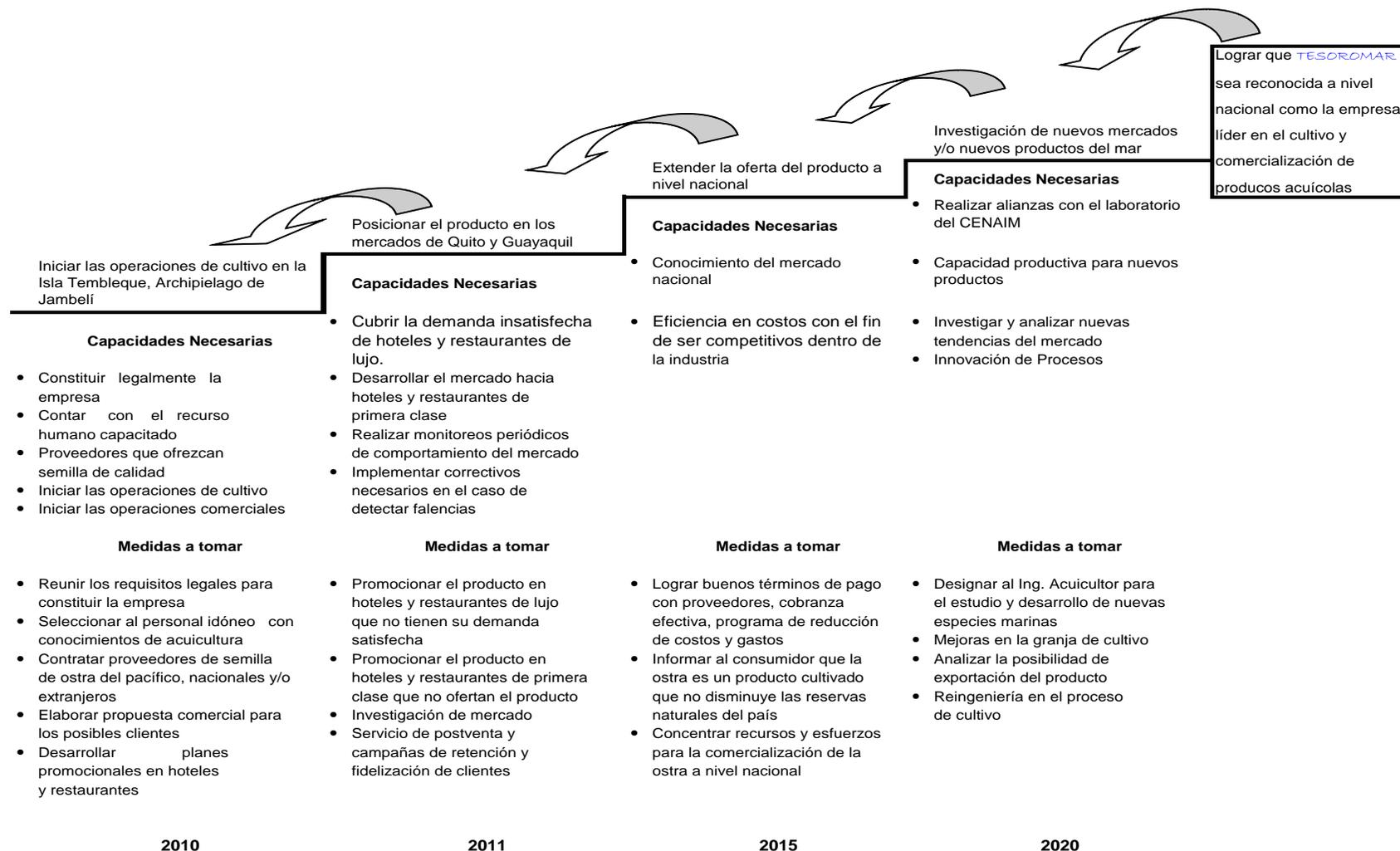
4.7.2.3. Recursos humanos

El personal será contratado directamente por la empresa, el mismo que debe

tener conocimientos sobre el cultivo de ostras.

Se considera que el éxito para evitar la rotación de personal es mantener empleados motivados tanto en lo económico como intelectualmente, razón por la cual la empresa establecerá sistemas de pago e incentivos, cumplirá puntualmente con todas las obligaciones patronales tanto con el Ministerio de Trabajo y el Instituto de Seguridad Social.

4.8 ESCALA ESTRATÉGICA



ELABORACIÓN: AUTORA

FUENTE: MARKIDES Constantinos.En la Estrategia está el éxito, Pag.142

3.9. Estructura organizacional

A través de un esquema de organigrama lineal, a continuación se presenta la manera como se relacionan las diversas áreas de la empresa.

Gráfico No.4.3



ELABORADO POR: AUTORA

4.9.1. Descripción de Puestos

Gerencia General

Es responsable del manejo general de la empresa, se encargará de la planeación, organización, dirección y control.

Administración y finanzas

Se encargarán de manejar los recursos económicos de la empresa, prepararán presupuestos, realizarán adquisiciones de materiales y materia prima, dirigirán operaciones financieras, en todo caso el campo es la administración de los recursos humanos y materiales. El área estará conformada por:

- Gestor administrativo/financiero
- Secretaria-contadora
- Mensajero-limpieza

Cultivo

Ésta área se encargará de coordinar todo el proceso de cultivo de la ostra, las actividades irán desde el traslado de la semilla, construcción de mesas, bandejas y almohadas, siembra de semilla, monitoreo, raleo y cosecha del producto. Estará liderada por:

- Acuicultor
- Cuidador fijo que monitorean el cultivo
- Tres personas eventuales para el cultivo

Comercialización

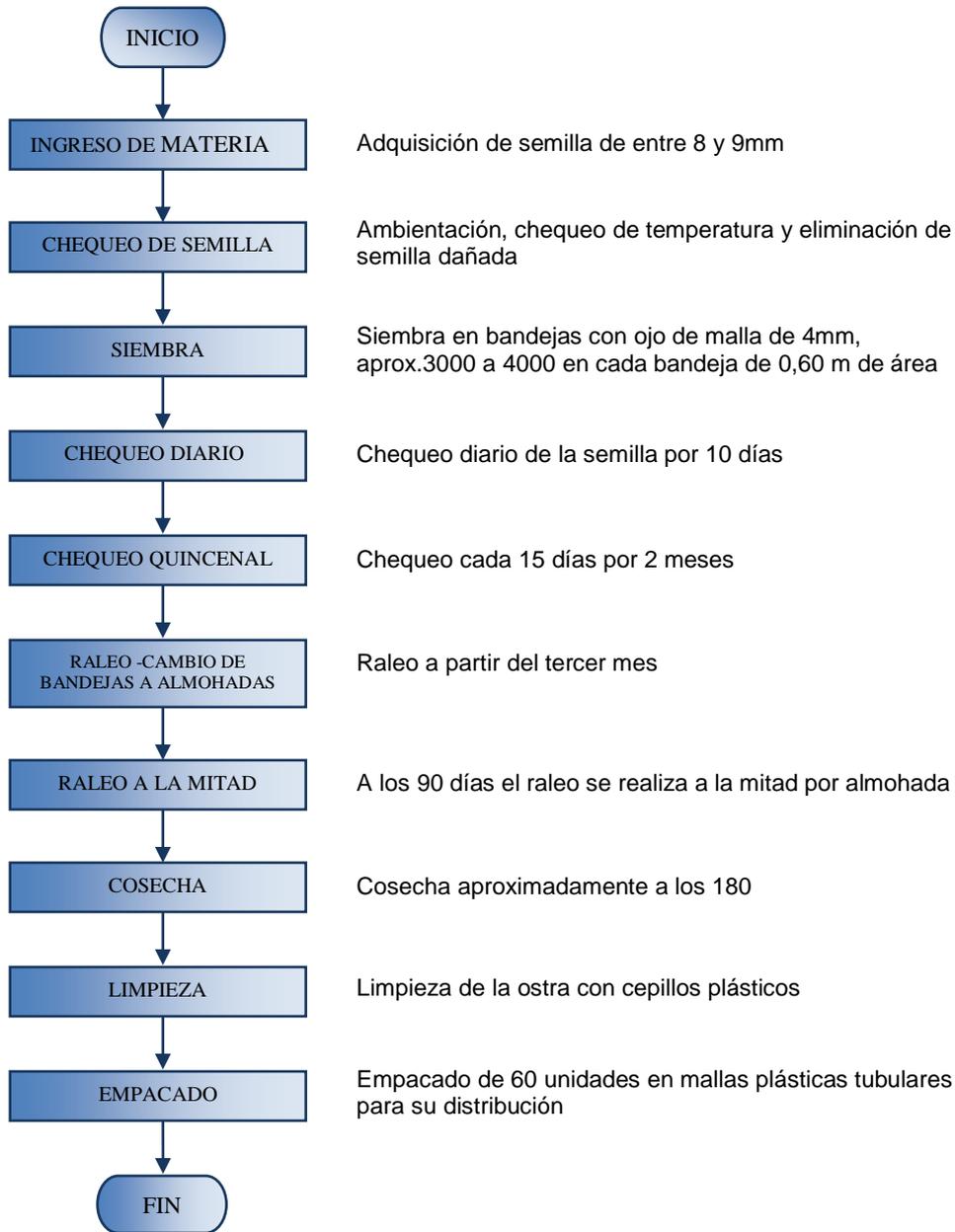
Área encargada de la colocación y distribución del producto en el mercado, su actividad la integrará con marketing y el estudio de mercados, los integrantes del área son:

- Jefe de comercialización
- Vendedor Guayaquil

3.10. Plan operativo

En el gráfico No.4.4 se presenta el diagrama del proceso de cultivo de la ostra en piscinas camaroneras.

Gráfico No.4.4



ELABORADO POR: AUTORA

4.11. Requerimientos legales

4.11.1. Constitución de compañía

La empresa se constituirá como compañía limitada, para lo cual se requieren de los siguientes requisitos:

- Solicitud reserva de nombre ante la superintendencia de Compañías.
- Abrir cuenta de Integración de capital en una Institución del sistema Financiero Nacional. Mínimo con doscientos dólares. Se necesita de carta firmada por los socios dirigida a la institución solicitando la apertura de la cuenta, adjuntando copia de cédula de ciudadanía, o copia del pasaporte si es extranjero.
- Capital: Mínimo 400 dólares capital suscrito, se puede empezar pagando el 50%, es decir 200 dólares, el resto puede ser completado hasta en un año.
- Firmar Matriz de la escritura de constitución
- Número de socios: mínimo 3 máximo 15
- Obtención de patente municipal
- Obtención de sello de exoneración en Municipio
- Inscripción de la compañía en Registro Mercantil

Una vez inscrita la compañía se procede a nombrar representantes legales de la compañía.

- Inscripción de nombramientos en Registro Mercantil
- Obtención de Registro Único de contribuyentes en SRI
- Obtención del número patronal en el IESS

4.11.2. Registro sanitario

Para el expendio de “productos alimenticios” se debe obtener el registro sanitario, sin embargo el Ministerio de Salud Pública en el reglamento exceptúa del cumplimiento de esta norma a los productos que se detallan a continuación, pero están sujetos al control y vigilancia sanitaria por parte de la autoridad de salud correspondiente:

1. Productos alimenticios en su estado natural como: frutas, hortalizas, verduras frescas y otros de origen agrícola que no hubieren sido sometidos a proceso alguno de transformación.
2. Productos semielaborados.
3. Granos secos al granel.
4. Los de origen animal crudos, refrigerados o congelados que no hubieren sido sometidos a proceso alguno de transformación o adición de sustancias para su conservación.
5. Materias primas en general, producidas en el país o importadas, para su utilización exclusiva en la industria, en la elaboración de alimentos y preparación de comidas.

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

5.1. Análisis de la situación actual

El consumo de moluscos se da desde tiempos prehistóricos, sobre los cuales, en la mayoría de los casos, la explotación era artesanal. En la actualidad la utilización de métodos industriales para el cultivo de moluscos como la ostra y los mejillones se da desde que se desarrollaron técnicas para su cultivo. (Fondo de Cultura Económica, 1997)

Según el CENAIM, los moluscos representan una buena alternativa en cuanto a aportaciones importantes para la diversificación de la acuicultura del Ecuador, además, preocupado por la importante disminución de algunas especies marinas, debido en gran parte a la explotación no controlada, como es el caso de la ostra común, brinda apoyo técnico a emprendedores que deseen incursionar en este tipo de cultivo.

En el Ecuador no existe una fuerte competencia de la ostra cultivada, se limita a la cultivada nacional y la cultivada importada; por la falta de oferta de la nacional, la importada ocupa un lugar importante en el mercado nacional, es así, que de acuerdo a la investigación realizada, el 55% de los hoteles y restaurantes de Quito y Guayaquil ofrecen ostra cultivada al consumidor final.

En los últimos años se da una tendencia a obtener nuevos hábitos alimenticios debido al incremento de enfermedades relacionadas con el corazón, la incidencia de muertes por estas enfermedades es un promedio de 5 por día, las razones son la mala alimentación, la vida sedentaria y la conflictividad laboral. Las cifras preocupan a los especialistas porque uno de los decesos que se registran a diario es de hombres entre 25 y 49 años, cuando lo usual es que ocurra después de los 55 años. Según la Sociedad de Cardiología del

Guayas, el 50% de la población masculina que desarrolla una enfermedad cardíaca es a causa de la mala alimentación y la ingesta de calorías que en su mayoría llegan a las 5.000, cuando lo recomendable es de 2.000. (El Universo.com, 2008). La ostra contiene ácidos grasos del tipo omega-3, que combate el colesterol.

En la investigación de mercados se obtuvo información relevante tanto de expertos conocedores de la ostra que describieron características sobre el molusco y personas que en las entrevistas aportaron con datos cuantitativos que se describe a continuación:

Los expertos dijeron:

- Conocer sobre la ostra cultivada, pero no la especie que se cultiva
- La ostra cultivada tiene mejor apariencia que la común
- La ostra nacional tiene mejor sabor, porque “sabe a mar, es saladita”
- Los chefs que conocen de ostras han incluido en el menú este molusco como un producto innovador
- En el Ecuador la ostra es conocida como un producto gourmet, cuyo costo no es accesible para todos los estratos socioeconómicos

Encuestas:

- Según el 66% de los encuestados, los hoteles, restaurantes y clubes ofrecen ostras por pedido del consumidor final.
- El 53% de los encuestados expresaron que la elección del menú de ostras es realizado por personas que conocen del producto.
- La aceptación de la ostra por el buen sabor, exquisitamente diferente a las foráneas, llegó al 68%.

Por lo antes mencionado, en el presente capítulo se prepararán estrategias para posicionar el producto en el mercado.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo general

Establecer un plan de marketing para posicionar el consumo de la “ostra del pacífico” en Quito y Guayaquil, cultivada en piscinas camaroneras.

5.2.2. Objetivos específicos

- Definir estrategias para incrementar el consumo de ostra cultivada en los hoteles, restaurantes y clubes de lujo.
- Establecer estrategias para introducir el producto en el segmento de hoteles y restaurantes de primera clase.
- Determinar las estrategias de promoción y publicidad.
- Definir un precio adecuado que sea aceptable por el cliente meta.
- Proyectar el crecimiento de ventas durante los próximos 5 años.

5.3. Marketing estratégico

5.3.1. Consumidor

TESOROMAR no venderá las ostras al consumidor final, el producto será ofrecido a clubes, hoteles y restaurantes de Quito y Guayaquil, sin embargo, como información adicional, a continuación se mencionan datos sobre el consumidor final.

5.3.1.1. Perfil, hábitos de uso, deseos y necesidades

Tanto los entrevistados y los encuestados en la investigación de mercado

proporcionaron información sobre el consumidor final como la que se indica a continuación:

- De acuerdo a los locales encuestados, el 86% dicen que las personas del estrato social alto son las que consumen ostras, a quienes no les preocupa el precio al momento de degustar el producto.
- Los entrevistados expresaron que los hoteles y restaurantes ofrecen en el menú ostras al natural, al ajillo, coctel de ostras, asadas, gratinadas, ostras en sopa o en arroz; platos que el consumidor final aprecia cuando busca el molusco.
- No existe un horario o una época preferida por el consumidor final para degustar ostras, simplemente el que conoce del producto busca los lugares donde se expenden.

5.3.2. Mercado

De acuerdo a la investigación realizada, el mercado de la ostra cultivada conjuntamente con camarón no ha sido aún explotado suficientemente; al momento existe en el Ecuador sólo una empresa dedicada a esta actividad. En cuanto a la ostra común o silvestre no se la cultiva en el Ecuador, los ostreros solamente se dedican a extraerla del mar abierto.

5.3.2.1. Competidores

A continuación se detallan los competidores que ofertan ostras en el Ecuador.

Ostra importada.- De acuerdo a la investigación de mercado, el 55% de los hoteles y restaurantes ofertan ostra cultivada, siendo la mayoría de ésta importada de Chile; los encuestados dijeron que “la forma de cubrir la demanda de ostra es importar, aunque resulta más cara”.

Ostrapac.- El Gerente de Comercialización de ésta empresa informó que Ostrapac permaneció en el mercado por alrededor de cuatro años, cerrando las actividades en 1998 debido al fenómeno de “El Niño”. Con el apoyo de ostricultores norteamericanos Ostrapac reanudó sus actividades de cultivo a inicios del 2005, siendo el Hotel Oro Verde de Guayaquil quien se lleva la mayoría de la producción. Algunos hoteles y restaurantes de Quito a los cuales les provee de ostras ésta empresa dijeron que la falencia de Ostrapac es “que no siempre les proveen ostras cuando ellos solicitan” quedando así visible una demanda insatisfecha; sin embargo de lo mencionado, a pesar de ser el único cultivador de ostras bajo la modalidad de bicultivo la experiencia que ha tenido esta empresa le da cierta ventaja al posicionamiento de [TESOROMAR](#)

Emprendedores.- Con el patrocinio de la Fundación CENAIM, los gobiernos locales de San Vicente y la empresa privada, Tyrone Guadamud y Luis Treviño, egresados de la Escuela de Acuicultura de la Universidad Técnica de Manabí, han emprendido el cultivo de ostras en mar abierto en Bahía de Caráquez; desde mayo de 2006, están realizando los monitoreos, para que de acuerdo a los resultados se incremente la producción y así se inserte el producto al consumo local, para en el futuro captar el mercado internacional. (El Nuevo Empresario, 2007)

Cultivo artesanal.- En la Península de Santa Elena, la Asociación de Ostreros abastece de ostra silvestre (ostra común) a los restaurantes a lo largo de la Ruta del Sol, las cuales son extraídas por buzos, luego de navegar 20 minutos mar adentro y sumergirse hasta cuatro metros en el Pacífico. (El Comercio.com, 2007)

5.3.3. Segmentación

Debido a que la ostra no es un producto de consumo masivo [TESOROMAR](#) no dirigirá el producto hacia segmentos como supermercados, distribuidores de

mariscos y personas particulares o consumidor final, por esta razón no se puede determinar la segmentación en base a variables demográficas, psicográficas y conductuales. De la investigación realizada se obtuvo que el consumidor de ostras se encuentra en el segmento socioeconómico alto y medio alto de las ciudades de Quito y Guayaquil, quienes conocen que en los hoteles, restaurantes y clubes ofrecen ostras en el menú.

Con los antecedentes mencionados se estableció que la ostra cultivada en piscinas camaroneras estará dirigida al segmento que conforman los clubes, hoteles y restaurantes de lujo y primera clase de las ciudades de Quito y Guayaquil.

5.3.4. Estrategia de marketing

Para consolidarse en el mercado **TESOROMAR** empleará las siguientes estrategias:

5.3.4.1. Estrategias de penetración en el mercado

Se aprovechará la ubicación geográfica del Ecuador, lo cual permite obtener un producto diferenciado en sabor con relación a la ostra cultivada extranjera. Como táctica se pretende difundir esta característica diferenciadora que es apreciada por consumidores nacionales y extranjeros a través de auspicio de promociones y degustaciones en clubes, hoteles y restaurantes de lujo y primera clase y así incrementar la oferta al consumidor final.

5.3.4.2. Estrategias de desarrollo del mercado

Una vez posicionado el producto en las ciudades de Quito y Guayaquil, con la finalidad de ubicar éste en otras ciudades importantes y turísticas del Ecuador se ubicarán los hoteles y restaurantes de lujo y primera clase para presentar el producto y auspiciar degustaciones al consumidor final.

5.3.4.3. Estrategias de diversificación

A partir del sexto año cuando el producto esté posicionado en clubes, hoteles y restaurantes de lujo y primera clase se proyecta comercializar ostra congelada con una concha, enlatada o pulpa de ostra como diversificación del producto, o a su vez cultivar la concha abanico o scallop que siguen técnicas similares a las del cultivo de ostras.

5.4. Problemas y oportunidades

Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos que pueden afectar el desarrollo del presente proyecto.

- Existen productos sustitutos que pueden atacar el segmento de mercado objetivo.
- Debido al conocimiento accesible del cultivo de ostras, pueden desarrollarse mayores niveles de competencia.
- Dificultad de encontrar personal con experiencia en este tipo de cultivo.
- Consecuencias por efectos del fenómeno de “El Niño”, porque es impredecible y causa daños a todos los cultivos.
- La ostra, al ser un producto gourmet, el precio es un factor que puede influir en el consumo.

Entre las oportunidades que se desean aprovechar tenemos las siguientes:

- La diferencia del sabor del producto, frente al sustituto, proporciona una ventaja competitiva en el nicho del mercado al que está enfocado el proyecto.

- Hay una mínima competencia en el mercado de ostras cultivadas, que corresponden a un cultivador local y un importador del producto desde Chile, por lo que TESOROMAR puede lograr una ventaja competitiva en el corto plazo.
- Falencia en la distribución y presentación de los actuales proveedores.
- Posibilidad de ampliar el negocio a otros productos del mar, según se haga investigaciones de mercado.
- La cosecha de la ostra común ha disminuido debido a la gran explotación de este recurso en los últimos años, existiendo a nivel mundial la conciencia de preservación de especies marinas.
- Posibilidad de incursionar en otros segmentos de mercado.
- El fenómeno de “El Niño” tiene un impacto más dañino para el cultivo en mar abierto, el hacerlo en piscinas disminuye el riesgo.

5.5. Marketing Mix

5.5.1. Producto

El cultivo de la ostra en piscinas camaroneras es más higiénico; ya que el camarón mantiene un sistema de control de calidad internacional. Pasa exigencias de la FDA (Administración de Drogas y Alimentos), del Departamento de Veterinaria de la Unión Europea, de organizaciones de protección al consumidor del Japón y de organizaciones de inspección de Canadá (Superintendencia de Bancos, 2002); se aprovecharán estas normas para obtener un producto libre de impurezas.

La ostra que se va a ofertar es la especie del pacífico, fresca en su concha ya que el 93% de los encuestados prefieren este tipo de presentación, el tamaño será aproximadamente de 8cm, mediana; únicamente por pedido del cliente se venderá ostra pequeña (6 cm).

Con la finalidad de que el producto tenga la suficiente aireación, como se muestra en la foto No. 5.1, el empaque a utilizarse para la distribución de las ostras serán mallas plásticas tubulares.

Foto No.5.1



En el Anexo No.5.1 se muestra la etiqueta con el logotipo de la empresa; como información adicional se indicarán las propiedades alimenticias de la ostra cultivada, sobre la cual se dice: “las ostras aportan con zing, cobre y hierro, son fuente de vitaminas B12 y D, así como de ácidos grasos del tipo omega-3, los cuales tienen un probado efecto anticolesterol”. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina)

5.5.2. Precio

Para definir la estrategia de precio se realizó un análisis entre la competencia y

TESOROMAR. Según los encuestados, la ostra importada tiene en el Ecuador un precio de venta de \$.0,70, el costo de producción para Tesoromar es de \$.0,41 como se detalla en la tabla No.5.1, valor que se calculó con la información del capítulo 6 (Anexos No.6.5, 6.7 y 6.10). Con estos antecedentes la estrategia de precios será lanzar el producto con un precio de \$.0,55 con lo cual la empresa obtendría un buen margen de ganancia y un incremento en ventas.

Para los hoteles y restaurantes que actualmente ofertan ostras a sus clientes, dependiendo de la cantidad de ostras que soliciten, se realizará un descuento máximo del 10% por ostra.

La investigación de mercado muestra que la disposición al pago de los oferentes de ostras es en un 41% al contado y con el mismo porcentaje a crédito por 15 días, por esta razón la forma de pago por las ventas que se realizarán directamente a los hoteles y restaurantes será bajo estas dos modalidades en base a convenios que se pacten con los clientes.

Tabla No.5.1

TESOROMAR CIA. LTDA.

DETALLE COSTO UNITARIO

Materia prima	M.O.D.	Dep.equipo y maquin.	Gastos adm.	Otros costos	TOTAL
0,0025	0,13	0,0197	0,19	0,06	0,41

ELABORADO POR: AUTORA

5.5.3. Promoción

La oferta de ostras por parte de **TESOROMAR** no se realizará directamente al consumidor final, por esta razón el producto no será promocionado en medios televisivos, radiales y escritos; únicamente se elaborarán dípticos con la información de la empresa y características del producto para entregar en las degustaciones que la empresa auspicie en los hoteles y restaurantes.

La promoción se realizará de la siguiente manera:

Etapa de introducción.- Con la finalidad de dar a conocer el producto y sus características, se harán degustaciones directamente con los chefs y gerentes de alimentos y bebidas de los hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase considerados como clientes potenciales.

Fidelización.- Para mantener e incrementar el consumo de ostras en hoteles y restaurantes de Quito y Guayaquil que ofertan ostras en el menú, **TESOROMAR** periódicamente auspiciará degustaciones de platos que contengan el molusco.

Para evaluar el mercado de clientes y la aceptación del producto, anualmente, en coordinación con el departamento de comercialización se realizarán estudios sobre el comportamiento del mercado.

5.5.4. Distribución

El objetivo de **TESOROMAR** es proporcionar un producto libre de impurezas en las fechas y cantidades solicitadas por los clientes, para lograr lo propuesto se comercializará directamente con los hoteles y restaurantes tanto de Quito como de Guayaquil.

Para aprovechar y alcanzar lealtad de la marca se considera muy importante la comercialización directa del producto, pues de esta forma, se conocerán las necesidades de los clientes; además, se desea evitar un mal servicio que se pueda dar al cliente lo que afectaría directamente a la imagen de **TESOROMAR**, otro punto que se quiere evitar es el encarecimiento del producto a través de intermediarios.

Para la distribución, las hieleras serán enviadas con el producto desde la planta

hasta Quito, por vía terrestre o aérea, para lo cual se colocarán zunchos² alrededor de las hieleras con la finalidad de evitar robos o aberturas accidentales. Los recipientes serán retirados por el jefe de comercialización de Quito para la respectiva entrega a los clientes. La distribución en Guayaquil lo realizará el jefe de comercialización con el vendedor, quienes llevarán el producto desde el cultivo en la camioneta de la empresa.

5.6. Tácticas de venta

- Se elaborarán cronogramas de entrega haciendo énfasis en volumen y fechas.
- Escuchar las sugerencias y comentarios de los clientes para cumplir las expectativas de éstos al momento de recibir el producto.
- Monitoreo constante del ingreso de nuevos hoteles y restaurantes.
- En cada entrega del producto se realizarán degustaciones para verificar el estado de la ostra.
- La entrega del producto será a domicilio.
- Durante la entrega, en caso de encontrar ostras abiertas, éstas serán reemplazadas por frescas.

5.7. Políticas de servicio y garantía

El departamento de comercialización estará encargado de la atención a los clientes, por lo tanto serán éstos los responsables de comunicar los requerimientos de los mismos. La finalidad es proporcionar un servicio de post venta que vaya enfocado al control de la distribución, condiciones y tiempo de

² Abrazadera o anillo para unir o fortalecer dos piezas

entrega del producto.

La selección del producto se realizará de forma óptima, de esta manera se garantizará que en cada pedido no vayan ostras abiertas que puedan contaminar los paquetes durante la transportación. De igual forma se tendrá especial cuidado en mantener a las ostras a la temperatura adecuada, pues al ser un marisco perecible en muy corto tiempo la ingesta de un producto en mal estado puede causar graves problemas a la salud del consumidor.

5.8. Presupuesto

En la tabla No. 5.2 se detalla el presupuesto para el desarrollo del plan de marketing, el cual se utilizará para promocionar la ostra cultivada en Quito y Guayaquil.

Tabla No.5.2

Gastos de marketing	
Estudio de Mercado	600
Producto de muestra gratuita	563
Degustaciones	5.400
Folletos y papelería	150
Total gastos de marketing	6.713

ELABORADO POR: AUTORA

5.9. Ejecución

Con la finalidad de incrementar la demanda de hoteles y restaurantes que ofertan ostras a sus clientes y captar la demanda de los que todavía no ofertan el producto y en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, el departamento de comercialización preparará un cronograma de visitas a los mismos tanto en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Para lograr el objetivo, las actividades a desarrollar serán:

- Coordinar con el área de cultivo la cantidad de ostras que se utilizarán como producto de muestra.
- De acuerdo al cronograma de visitas preparado, se presentará el producto a los chefs y gerentes de alimentos y bebidas.
- Conjuntamente con el departamento administrativo, se coordinarán degustaciones y la entrega de folletos con la información de la empresa y del producto en los hoteles y restaurantes para incrementar el consumo de ostras.

Las actividades antes mencionadas se detallan en el cronograma del anexo No. 5.2.

5.10. Control

La evaluación del plan de marketing estará a cargo del departamento de comercialización, quien monitoreará las actividades desarrolladas desde la etapa de presentación del producto en los hoteles y restaurantes de lujo y primera clase a fin de que se cumplan los objetivos de introducción y posicionamiento del producto.

En busca de la satisfacción del cliente, periódicamente se realizarán entrevistas a los gerentes de alimentos y bebidas y a los chefs de los hoteles y restaurantes que adquirieron el producto. En caso de obtener resultados negativos se analizará en que proceso se cometió el error o la actividad que fue realizada inadecuadamente, de esta forma se tomarán los correctivos necesarios.

5.11. Proyección de ventas

Para el cálculo de la oferta de ostras se consideraron las respuestas obtenidas en la investigación de mercado y el total de hoteles y restaurantes de lujo y primera clase de Quito y Guayaquil, se estableció una relación entre el porcentaje de locales que actualmente venden el producto y el número de locales no encuestados que constituyen también el mercado objetivo del proyecto. En el anexo No.5.3 se detalla lo mencionado.

El primer año se proyecta vender 228.000 unidades de ostra fresca, para los siguientes cuatro años se realiza un incremento del 6% con la previsión de ingresar a los locales de primera clase, en la tabla No.5.3 se detallan las cantidades proyectadas.

Tabla No.5.3

TESOROMAR CIA. LTDA.

CANTIDAD DE VENTAS PROYECTADAS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de ostras	228.000	241.680	256.181	271.552	287.845

ELABORADO POR: AUTORA

CAPITULO 6

ANÁLISIS FINANCIERO

Luego de analizar la existencia de un mercado potencial al cual ofrecer el producto y al existir facilidades para el desarrollo del proyecto, el estudio financiero busca determinar los montos necesarios de recursos económicos, verificar los resultados de la empresa **TESOROMAR**, la liquidez, la estructura financiera y contar con información base para la evaluación del proyecto.

6.1. Supuestos financieros

- El estudio se realizó con un horizonte de 5 años, suficientes para controlar el comportamiento de las variables que pueden afectar al presente proyecto.
- El estudio está dirigido al cultivo de la ostra del Pacífico y la comercialización en las ciudades de Quito y Guayaquil, por lo que el tamaño del mercado y de la empresa, son las bases para elaborar el presupuesto de ingresos.
- En el caso de la depreciación de activos fijos, se aplicó el método de línea recta, que es muy utilizado en este tipo de estudios y que la Ley de régimen tributario lo solicita.
- El pago de las remuneraciones se establece de acuerdo a lo dispuesto en el Código del Trabajo y se calcularon con valores del 2010.
- Para el proyecto en cuestión el precio de venta del producto se determinó en base a la investigación de mercado.

- Para el análisis de costos los datos están calculados con información a marzo de 2010 y un crecimiento relacionado con la cantidad del producto a comercializar.
- Las ventas se incrementarán un 6% anual con referencia al año anterior considerando el ingreso a un nuevo segmento de mercado.
- La deuda está expresada en dólares estadounidenses y la tasa de interés sobre ésta es del 15,00% nominal a cinco años. El proyecto comienza a pagar intereses y principal desde del primer año de operación del negocio.

6.2. Presupuestos

6.2.1. Inversión

Activos Fijos

La inversión en activos tangibles es de USD 30.548 distribuida en maquinaria y equipos que se utilizarán en el cultivo y comercialización de las ostras, anexo No.6.1; y muebles y equipos de oficina necesarios para las actividades de la oficina administrativa, anexo No. 6.2.

En lo referente a infraestructura e instalaciones para el cultivo y comercialización de la ostra, funcionará en un local arrendado, por lo que no se efectuará inversión alguna para poner en marcha el proyecto.

Activos Intangibles

Por un valor de USD 1.200, rubro considerado en la inversión del presente proyecto para cubrir los gastos de constitución, susceptibles de amortización y necesarios para la creación de una compañía limitada y puesta en marcha del proyecto, los mismos se resumen en el anexo No.6.3.

6.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo, dentro de las inversiones planificadas del proyecto, está orientado a financiar los desfases entre el momento en que se producen los egresos para la nómina, servicios básicos, publicidad y siembra de la semillas de los seis primeros meses y los ingresos generados por las ventas del producto. Tiene un valor calculado de USD 25.991, anexo No.6.4.

6.2.3. Ingresos

El presupuesto de ventas o ingresos ha sido determinado mediante la demanda actual del mercado, el número de hoteles y restaurantes de lujo existentes en Quito y Guayaquil y a la proyección de ingresar al segmento de primera clase, en el anexo No.6.9 se detallan las ventas para los cinco años.

6.2.4. Costos

Los costos que se incurrirán para el cultivo y comercialización de la ostra del pacífico se detallan en el anexo No.6.5, está compuesto por:

Materia prima

TESOROMAR durante los cinco años proyectados cultivará la ostra del pacífico como único producto, para lo cual la materia prima indispensable para el giro del negocio es la semilla de ostras de un tamaño entre los 7 y 10 mm.

Mano de obra

La inversión en mano de obra constituye un recurso necesario que aporta en la operación normal del proyecto, el anexo No.6.6 muestra la cantidad y remuneraciones del personal requerido.

Costos indirectos

TESOROMAR, en el lugar de cultivo tiene que pagar servicios básicos, arriendo

de las piscinas camaroneras, como también adquirir insumos, transporte y publicidad para llegar a los hoteles y restaurantes con el producto final.

6.2.5. Gastos

Para el presente proyecto, los gastos administrativos permanecen constantes durante los cinco años que se analizan, en los anexos No.6.7 y 6.8 se detallan los gastos de nómina del personal administrativo, arriendo y servicios básicos que la empresa incurrirá una vez que inicie las operaciones.

6.2.6. Depreciaciones y amortizaciones

En el anexo No.6.10 se especifican las depreciaciones de los activos fijos y la amortización de los intangibles, los cálculos se realizaron tomando en cuenta el número de años y la forma dispuestos por la Ley.

6.3. Flujos de caja

El movimiento financiero que ocurre en la empresa cuando se realiza el cultivo y comercialización de las ostras hace que se genere un flujo permanente de entrada y salida de dinero, para analizar estas tendencias se realizará un estudio de los movimientos sin apalancamiento y con apalancamiento financiero

6.3.1. Costo de oportunidad

La tabla No.6.1 presenta el cálculo del costo de oportunidad, obtenido en base a la información del anexo No.6.11, se tomó en cuenta que la moneda que rige en el Ecuador es el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica y el análisis del presente proyecto es para cinco años:

Tabla No.6.1

TESOROMAR CIA. LTDA.

COSTO DE OPORTUNIDAD

$$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

rf	2,5
β	0,63
(rm-rf)	8,2
rp	8,84
r	20,17%

ELABORADO POR: AUTORA

En donde:

- **rf:** tasa libre de riesgo, % de rendimiento de los Bonos del Tesoro USA a 5 años.
- **β :** Beta des apalancada de la venta de alimentos al por mayor y menor.
- **rm:** % rendimiento que otorgan los negocios en el país IRBQ (Índice de rendimiento de la Bolsa de Valores de Quito).
- **rp:** % riesgo país.

6.3.2. Flujo de caja sin apalancamiento

La inversión de USD 57.739 corresponde al aporte de socios en el 100%, de los cuales USD 31.748 en activos y USD.25.991 en capital de trabajo.

A continuación se describe cada uno de los escenarios:

6.3.2.1. Normal

Para este escenario la información se estableció mediante la investigación de mercado, partiendo del número y la demanda actual de los hoteles y restaurantes. De acuerdo al flujo de caja descrito en el anexo No.6.12 se obtiene un VAN positivo de USD 39.138 y una TIR del 48,4%.

6.3.2.2. Optimista

Los supuestos para el escenario optimista son: un incremento en ventas del 6% con relación al escenario normal, los costos tienen un incremento del 3% con relación al escenario normal, por efecto de la cantidad de materia prima requerida, los gastos administrativos permanecen constantes durante los cinco años. Según el flujo de caja detallado en el anexo No.6.13 el VAN es positivo de USD 50.076 y la TIR del 55,9%.

6.3.2.3. Pesimista

El escenario pesimista tiene los siguientes supuestos: decremento del 2% en las ventas frente al escenario normal, los costos bajan en un 1% y los gastos administrativos permanecen constantes. Con el flujo de caja del anexo No.6.14 se obtiene un VAN positivo de USD 35.492 y la TIR del 45,8%.

6.3.3. Flujo de caja con apalancamiento

El financiamiento de la inversión será de la forma que se especifica en la tabla No.6.2:

Tabla No.6.2

TESOROMAR CIA. LTDA.

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Fuente	Valor	%
Capital propio	37.739	65%
Crédito bancario	20.000	35%
TOTAL	57.739	100%

ELABORADO POR: AUTORA

Como se observa, la inversión está distribuida en el 65% por el aporte de socios y el 35% corresponde a un crédito de la pequeña industria que otorga el Banco Pichincha a cinco años plazo, anexo No.6.15. Con la información mencionada se obtuvieron los siguientes escenarios.

6.3.2.1. Normal

Para este escenario la información se estableció mediante la investigación de mercado. De acuerdo al flujo de caja descrito en el anexo No.6.16 se obtiene un VAN positivo de USD 41.377 y una TIR del 81,5%.

6.3.2.2. Optimista

Los supuestos para el escenario optimista apalancado son: incremento en ventas del 6% con relación al escenario normal, incremento en los costos en un 3% con relación al escenario normal, los gastos administrativos permanecen constantes. Según el flujo de caja detallado en el anexo No.6.17 el VAN es positivo de USD 52.315 y la TIR del 91,8%.

6.3.2.3. Pesimista

El escenario pesimista apalancado tiene los siguientes supuestos: decremento del 2% en las ventas frente al escenario normal, los costos bajan en el 1% y los gastos administrativos permanecen constantes. Con el flujo de caja del anexo No.6.18 se obtiene un VAN positivo de USD 37.731 y la TIR del 78,2%.

Tabla No.6.3

TESOROMAR CIA. LTDA.

RESUMEN VAN Y TIR

Escenarios	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 39.138	48,4%	\$ 41.377	81,5%
OPTIMISTA	\$ 50.076	55,9%	\$ 52.315	91,8%
PESIMISTA	\$ 35.492	45,8%	\$ 37.731	78,2%

ELABORADO POR:AUTORA

En conclusión la tabla No.6.3 presenta un resumen del VAN y la TIR de los tres escenarios apalancados y no apalancados, los valores del VAN en todos

los escenarios son positivos y si se comparan los porcentajes de la TIR con el costo de oportunidad (20,17%), se observa que la tasa de la TIR es superior a ésta en todos los escenarios por lo tanto el proyecto es viable.

De la misma forma al comparar los porcentajes de la TIR del escenario des apalancado con los del escenario apalancado, la TIR es superior en los escenarios apalancados con financiamiento, por lo tanto se concluye que para el desarrollo del proyecto es mejor obtener un crédito bancario.

6.4. Punto de equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio se tomó en cuenta los siguientes rubros:

- Precio unitario de venta
- Costos unitario de producción
- Gastos generales anuales

Tabla No.6.4

TESOROMAR CIA. LTDA.

PUNTO DE EQUILIBRIO

$q = F/p-v$	
Precio unitario de venta (p)=	0,55
Costo producción unitario (v)=	0,21
Gastos generales anuales (F)=	44.293
cantidad ventas mínimas (q)=	131.187

ELABORADO POR: AUTORA

De acuerdo al cálculo que se muestra en la tabla No.6.4, la cantidad de ostras que se debe cultivar para que el monto de ventas haga que los ingresos totales sean iguales a los costos totales es de **131.187 unidades** durante el primer año, cantidad en la cual la utilidad será cero. En el anexo No.6.19 se detalla el punto de equilibrio para los cinco años proyectados.

6.5. Análisis de riesgo

A pesar que la viabilidad de un proyecto está supeditada a varios factores que pueden condicionar o cambiar las estrategias formuladas, el riesgo del presente estudio se analizará a través de la variabilidad de los flujos de caja de los escenarios normal, optimista y pesimista proyectados para los cinco años.

La información se obtuvo a través de la asignación de probabilidades de ocurrencia para cada escenario, es así que al escenario normal se dio el 70% debido a que el análisis se efectuó con datos de la investigación de mercado. Al escenario optimista un porcentaje del 20% con la probabilidad de que los hoteles y restaurantes de primera clase acepten el producto en la cantidad esperada y el 10% al escenario pesimista con la posibilidad de que el producto sea aceptado en menos cantidades en los locales de primera clase.

En los anexos No.6.20 y 6.21 se detallan los cálculos del coeficiente de variación en base a los flujos de cada año.

Tabla No.6.5

TESOROMAR CIA. LTDA.

COEFICIENTE DE VARIACIÓN

Concepto	Des apalancado	Apalancado
AÑO 1	6,39%	6,08%
AÑO 2	6,02%	5,47%
AÑO 3	5,54%	4,98%
AÑO 4	5,27%	4,67%
AÑO 5	3,45%	3,12%

ELABORADO POR: AUTORA

Con las inversiones des apalancada y apalancada durante el primer año el proyecto tiene mayor riesgo, el cual puede deberse a que la empresa está ingresando al mercado y la inversión en activos y capital de trabajo es alta, lo cual paulatinamente se va recuperando y disminuyendo el riesgo como se observa en la tabla No.6.5.

6.6. Análisis de sensibilidad

Para obtener información adicional sobre los datos pronosticados en el presente proyecto, a través de la sensibilización del VAN se analizará hasta donde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable. (Sapag, 2008: Pág. 400)

En la tabla No.6.6, se realiza una comparación entre la cantidad de ostras a cultivar en el punto de equilibrio frente a la cantidad que se debería cultivar con inversión en los escenarios normal des apalancado y apalancado cuando se sensibiliza la variable “**cantidad de ostras a cultivar**”.

Tabla No.6.6

TESOROMAR CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad en punto de equilibrio	131.187	130.248	126.454	124.272	120.002
Cantidad flujo normal desapalancado	186.676	197.878	209.751	222.337	235.678
Cantidad flujo normal apalancado	189.884	201.277	213.354	226.155	239.725

ELABORADO POR:AUTORA

La cantidad de ostras a cultivar en el caso del escenario normal desapalancado tuvo una baja del 18,12% y en el escenario normal apalancado el decremento fue del 16,72%. En los anexos No. 6.22 y 6.23 se detallan los flujos de caja con la variación mencionada, en ambos casos se llegó a un VAN = 0 y la TIR se igualó al costo de oportunidad.

En conclusión, para que el proyecto siga siendo rentable se deben cultivar cantidades superiores a las determinadas como mínimas establecidas en cada escenario, según se detalla en la tabla No.6.6.

CAPÍTULO 7

PLAN DE CONTINGENCIA

TESOROMAR ante posibles sucesos imprevistos que puedan afectar el normal funcionamiento de la empresa ha desarrollado planes alternativos para contrarrestar estos acontecimientos, medidas que se tomarán sin descuidar la atención y distribución del producto a los clientes.

Para responder ágilmente y sin acciones improvisadas, se formularán planes de contingencia que combatan los cambios internos y externos que puedan afectar a las estrategias de la empresa.

7.1. Posibles riesgos

7.1.1. Problemas en el área de cultivo

Entre los posibles problemas que puede enfrentar la empresa en el área de cultivo es el retraso en la entrega de semilla que puede afectar el cumplimiento en los tiempos de entrega del producto.

Acciones a tomar:

- Los cronogramas de entrega que se elaboren conjuntamente con los clientes tendrán un pequeño margen de error para poder solventar los posibles retrasos.

7.1.2. Aumento o disminución de la demanda

La empresa puede afrontar períodos en donde los clientes, para cubrir eventos puntuales, demanden una mayor cantidad de ostras, también puede ser el caso de que exista una mayor aceptación del producto en el mercado, incrementado por tanto la demanda programada para la entrega mensual.

Por otro lado, también se puede afrontar una disminución en la demanda programada que daría lugar a un decremento de los ingresos que afectarían para cubrir los costos de cultivo y promoción de la ostra.

Acciones a tomar:

- Con el objeto de cubrir la demanda adicional se coordinará con los hoteles y restaurantes para un cambio en el cronograma de degustaciones para así utilizar el producto destinado a la promoción para cubrir los pedidos.
- Se aprovecharán las ostras de otro cultivo que hayan obtenido el tamaño comercial antes de los seis meses, como también las que vayan quedando de cosechas anteriores aunque éstas tengan mayor tamaño.
- En casos de un incremento en la demanda, la empresa pactará alianzas estratégicas con los proveedores para el abastecimiento de la semilla.

En cuanto a la disminución de la demanda se procederá a:

- Realizar una investigación de mercado, adicional a las programadas para investigar las causas de la disminución en la demanda.
- Financieramente es posible disminuir el precio de venta del producto especialmente para los locales de primera clase cuyos clientes sí regatean el precio, ésta acción disminuiría la utilidad pero la empresa no dejaría de cumplir con sus obligaciones.
- Reforzar la campaña publicitaria incrementado el cronograma de visitas a los hoteles y restaurantes para las degustaciones del producto.

7.1.3. Conflictos internos

El grupo humano que labora en la empresa puede estar inmerso en conflictos interpersonales debido a las diferencias en la personalidad, carácter, cultura y otros que pueden afectar el ambiente laboral y las actividades que desarrollan cada uno.

Acciones a tomar:

- La empresa creará con un fondo de incentivos económicos y un cronograma de capacitación para el personal de las diferentes áreas de la compañía.
- La empresa hará partícipe a su personal en la toma de decisiones de esta forma creará un ambiente laboral agradable con personas comprometidas con la organización.

7.1.4. Ingreso de nuevos competidores

El cultivo y comercialización de ostras no está saturado, ya que existe un único cultivador de ostras bajo la modalidad de bicultivo, los competidores que han ingresado realizan las actividades en mar abierto. El CENAIM tiene toda la apertura para apoyar con asesoramiento técnico a todos interesados en incursionar en este mercado. Con estos antecedentes es fácil el ingreso de nuevos competidores.

Acciones a tomar:

- En busca de la satisfacción del cliente, durante la entrega del producto se obtendrá toda la información posible sobre las necesidades y tendencias del mismo.
- Durante el primer año se tratará de posicionar el producto y la marca en la mente del cliente para así evitar la disminución de la participación del mercado.
- Concientizar a la gente sobre la preservación de las especies marinas e informar sobre el consumo de la ostra cultivada bajo normas de calidad internacional.

7.1.5. Nuevas leyes o reformas

A partir de la vigencia de la nueva Constitución de la República en la que se dice que se regularán los recursos hidráulicos mediante la emisión de la Ley de aguas, se presentó el proyecto de ésta Ley en la cual se imponían pagos de

tasas por la utilización del agua del mar, afortunadamente este proyecto fue archivado pero en el evento de retomar el tema que implica un incremento en los costos de producción la empresa actuará de la siguiente forma:

Acciones a tomar:

- Asumir el aumento de los costos de producción dependiendo del monto que haya que incrementar por el arriendo de la piscina camaronesa.
- Ante un posible incremento de la materia prima, la compañía está en capacidad de soportar el aumento sin variar el precio de venta puesto que el margen de contribución permite realizar esta acción.

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- La ostra cultivada en el Ecuador posee un sabor diferenciado con relación a la ostra cultivada importada.
- Se pudo corroborar que las personas del estrato social alto que visitan los hoteles y restaurantes de lujo demandan ostras en el menú. En cambio las personas del estrato social medio alto consumen el producto solamente cuando viajan a las playas.
- La mayoría desconoce de la ostra cultivada en cautiverio, confunden al ostión o la pata de mula (concha similar a una roca) como ostra.
- El CENAIM brinda apoyo técnico para proyectos que tengan que ver con acuicultura.
- Se determinaron los requerimientos de maquinaria, equipo y recurso humano para conocer la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto.
- De acuerdo al análisis financiero, el proyecto es rentable en los escenarios normal, optimista y pesimista.
- Mediante el análisis efectuado se comprobó la viabilidad del proyecto ya sea apalancándose o trabajando con capital propio puesto que la TIR en ambos casos es superior al costo de oportunidad.

- La mejor alternativa para **TESOROMAR** es apalancarse porque el análisis financiero presenta mejores beneficios con esta opción.
- Se considera el proyecto como ambientalista ya que se fomenta a la preservación de la ostra común.

8.2. Recomendaciones

- Con la finalidad de captar la mayor parte del mercado, se recomienda la puesta en marcha inmediata del proyecto.
- Se recomienda aprovechar los beneficios que ofrecen las aguas y ubicación geográfica del Ecuador para obtener una ostra de mejor sabor que la ostra cultivada que es importada de Chile.
- Se debe difundir información en los hoteles y restaurantes de primera clase para que el consumidor final conozca sobre la ostra cultivada y sus propiedades alimenticias.
- Es indispensable cumplir con el cronograma de entrega del producto para lograr fidelización de la marca antes que ingresen nuevos competidores.
- Por lo menos durante los dos primeros años se debe reinvertir las utilidades para que la empresa tenga mayor liquidez.
- Se debe optar por el apalancamiento financiero ya que se puede obtener mejores rendimientos desde la puesta en marcha del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- ACUICLIMA (2009): El Niño. URL: <http://www.ciopespol.edu.ec/elnino2.htm>. Descargado 10/06/2010
- Banco Central del Ecuador (2007): Cuentas nacionales 21. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>. Descargado 10/06/2010
- CENAIM (2001): Tecnología para el cultivo de Scallops. URL: <http://www.cenaim.espol.edu.ec/publicaciones/cientif/vicea/ebalacio/main.htm>. Descargado 10/05/2009
- Ecuador Trade: Descripción del sector del camarón en Ecuador. URL: <http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?contenidold=3001>. Descargado 10/06/2010
- El Comercio.com (2007): A la caza de la ostra ideal. URL: http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=61959&anio=2007&mes=2&dia=25. Descargado 10/06/2009
- El Comercio.com (2008): La buena racha de la pesca se acaba. URL: <http://www.elcomercio.com/Generales/Solo-Texto.aspx?gn3articleID=215041>. Descargado 10/06/2010
- El Comercio.com (2009): Las exportaciones de camarón caen un 18%. URL: <http://www.elcomercio.com/Generales/Solo-Texto.aspx?gn3articleID=185128>. Descargado 10/06/2010
- El nuevo empresario.com (2009): Invierta en el cultivo de ostras en Bahía de Caráquez. URL: http://www.elnuevoempresario.com/noticia_638_invierta-en-el-cultivo-de-ostras-en-bahia-de-caraquez-manabi.php. Descargado 29/03/2010
- El Universo.com (2008): Hábitos alimenticios aumentan problemas cardiacos en hombres. URL: <http://www.eluniverso.com/2008/09/28/0001/1064/AC6438B30EA0492BB671D0C048638FC3.html>. Descargado 29/03/2010
- El Universo.com (2009): Ecuador entre países con alta inflación el 2008. URL: <http://www.eluniverso.com/2009/01/14/1/1356/1FBD36925C974FE8B7CF6D8612067DF5.html>. Descargado 10/06/2010
- ESPOL (1999): Técnicas para el policultivo de ostras en Ecuador. URL: www.cib.espol.edu.ec/bivir/tesis.asp?tco=2B425E565B56584F4F4F4F4F4F. Descargado 10/05/2009

- Fondo de Cultura Económica (1997). El cultivo de moluscos. URL: http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/090/html/sec_8.html. Descargado 24/01/2010
- Galindo, Edwin (1999): Estadística para la Administración y la Ingeniería. Gráficas Mediavilla Hnos.
- Jany, José Nicolás (2004): Investigación Integral de Mercados. Segunda Edición. Mc Graw Hill, Colombia
- Markdes, Constantinos (2000): En la Estrategia está el Éxito. Grupo Editorial Norma. Colombia
- Ministerio De Agricultura, Ganadería Y Pesca Argentina. Pesca y Acuicultura. URL:http://www.minagri.gob.ar/SAGPyA/pesca/acuicultura/01=Cultivos/04-Acuicultura%20marina/_archivos/000001-EI%20Cultivo%20de%20los%20moluscos%20bivalvos%20marinos%20en%20Argentina.php. Descargado 29/03/2010
- Porter, Michael E. (1994): Ventaja Competitiva. Primera Edición. México.
- Sapag CH. Nassir, Sapag CH. Reinaldo (2008): Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Mac Graw Hill, México
- SICA (2007): Sector pesquero y acuícola. URL: <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/Ing%20Rizzo/comercio%20exterior/inversiones.htm>. Descargado 10/06/2009.
- Subsecretaría De Recursos Pesqueros. Acuerdo No.149 emitido en junio de 2008. Ecuador. Publicado en Registro Oficial 412 de 27 agosto 2008
- Superintendencia de Bancos (2002): Visión Macroeconómica del camarón. URL:http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/Estudio%20sector%20camar%F3n.pdf. Descargado 10/05/2009
- Thomas, Dan. (1995) El Sentido de los Negocios. México, Editorial Continental.
- Thomsom & Strickland (2000). Administración Estratégica. Décimo Primera Edición, Mc Graw Hill, México.

ANEXOS

ANEXO No.2.1

TESOROMAR CIA. LTDA.

PIB PESCA Y PIB CRIA DE CAMARÓN

Años	2005	2006	2007	2008	2009	PREVISIÓN		Promedio
						2010	2011	
PIB Pesca	250.878	284.367	299.487	310.216	336.180	355.162	378.798	
Crecimiento		13,35%	5,32%	3,58%	8,37%	5,65%	6,66%	7,15%
PIB Cría Camarón	79.720	92.951	86.977	101.400	97.634	105.019	104.970	
Crecimiento		16,60%	-6,43%	16,58%	-3,71%	7,56%	-0,05%	5,09%

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANEXO No.2.2

TESOROMAR CIA. LTDA.

INFLACION ANUAL ENERO-JUNIO/2009 Y ENERO-JUNIO/2010

AÑO /MES	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Previsión	Promedio
							Jul.	
2009	8,36%	7,85%	7,44%	6,52%	5,41%	4,54%		
2010	4,44%	4,31%	3,35%	3,21%	3,24%	3,30%	2,74%	
CRECIMIENTO		-2,93%	-22,27%	-4,18%	0,93%	1,85%		-5,32%

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANEXO No.2.3

TESOROMAR CIA. LTDA.

DESEMPLEO TRIMESTRAL

Meses	dic-08	mar-09	jun-09	sep-09	dic-09	mar-10	Previsión	Promedio
							jun-10	
Porcentaje	7,30%	8,59%	8,34%	9,10%	7,90%	9,10%	9,16%	
Crecimiento		17,67%	-2,91%	9,11%	-13,19%	15,19%	0,00%	5,18%

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: INEC

ANEXO No.3.1

OSTRA CULTIVADA (COMERCIALIZACIÓN)

PRODUCTO

- 1) ¿Conoce sobre la ostra cultivada?
- 2) ¿Conoce sobre alguna especie de ostra que se cultive en el Ecuador?
- 3) ¿Cuáles son las diferencias entre ostra cultivada y ostra común?
- 4) ¿Cuál de ellas prefiere y por qué?
- 5) ¿Cree que existe alguna diferencia entre la ostra cultivada local y la importada? ¿Cuál de ellas prefiere y por qué?
- 6) ¿Cuáles son las características que debe tener una ostra cultivada para ser competitiva en el mercado?
- 7) ¿Cuáles son los diferentes tipos de presentaciones de ostra que existen en el mercado ecuatoriano? ¿Cuál de ellas es la que tiene mayor demanda?
- 8) ¿Conoce de la existencia de empresas que se dediquen al cultivo y comercialización de ostras en el Ecuador?
- 9) A su forma de ver ¿Cree que estas empresas tienen puntos fuertes y puntos débiles?

CLIENTES (EMPRESA ENTREVISTADA)

- 10) ¿Qué le motivó a usted a introducir ostras en su menú?
- 11) ¿Considera que la demanda de ostra cultivada ha crecido, ha disminuido o se ha mantenido estable?
- 12) ¿En qué época del año existe mayor demanda de ostras?
- 13) ¿Con qué frecuencia demanda ostras el club?
- 14) ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el producto?
- 15) ¿Ha incluido en su menú nuevos productos del mar?

CONSUMIDOR FINAL

- 16) ¿Cómo describiría usted a las personas que consumen ostras? ¿Existe un perfil tipo del consumidor?
- 17) ¿A qué le da mayor importancia el consumidor: precio, calidad, sabor, presentación?
- 18) ¿Quién cree usted que influye en la elección de un menú de ostras? ¿Amigos, familia, compañeros de trabajo?

ANEXO No.3.2

ENCUESTA

Soy estudiante de la Universidad de las Américas (UDLA), realizo mi proyecto de titulación, por lo que agradeceré me ayude contestando las siguientes preguntas. La información proporcionada será confidencial.

INSTITUCIÓN:

CARGO DE LA PERSONA ENCUESTADA:

1. ¿El Hotel o Restaurante oferta ostras a sus clientes?

Si _____ No _____

Si su respuesta en **NO** pase a la pregunta No.14, si su respuesta es **SI** continúe con la siguiente pregunta.

2. ¿El Hotel o Restaurante oferta ostra cultivada o común?

Cultivada _____ Común _____

3. ¿Encuentra proveedores de ostras en el Ecuador?

Si _____ No _____

4. ¿Qué le motivó a introducir ostras en el menú?

Producto innovador _____

Pedido del cliente _____

Otros (Cuál) _____

5. ¿Quién cree usted que influye en la elección de un menú de ostras?

Familiares _____

Amigos _____

Compañeros de Trabajo _____

Otras _____ ¿Cuáles? _____

6. ¿Quién cree usted que consume ostras?

Personas de estrato social alto _____

Personas de estrato social medio alto _____

Personas de estrato social medio _____

7. ¿A qué le da mayor importancia la persona que consume ostras?:

Precio _____

Sabor _____

Presentación _____

Tamaño _____

Otras _____ ¿Cuál? _____

8. ¿Qué cantidad de ostras adquiere el Hotel o Restaurante?

De 100 a 200 unidades _____

De 201 a 300 unidades _____

De 301 a 500 unidades _____

Para eventos, cuántas unidades _____

9. ¿Con qué frecuencia adquiere ostras?

Semanalmente _____

Quincenalmente _____

Mensualmente _____

Anualmente _____ ¿Cuántas veces? _____

10. ¿Cómo preferiría que le entregue la ostra?

Fresca _____
Congelada _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

11. ¿Qué tamaño de ostra preferiría recibir?

Grande 10cm _____
Mediana 8cm _____
Pequeña 6cm _____

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada ostra?

De 50 a 60 Centavos _____
De 61 a 70 Centavos _____
Más de 71 Centavos _____

13. Cuando compra ostras, usted paga:

Al contado _____
Crédito 15 días _____
Crédito 30 días _____

14. Si un proveedor de ostras auspicia degustaciones en su Hotel o Restaurante:

¿Usted ofrecería ostras en el menú? _____
¿Usted Incrementaría ostras en el menú? _____

15. ¿Cuál cree que sea el motivo por el que la demanda de ostras no se incrementa en el Ecuador?

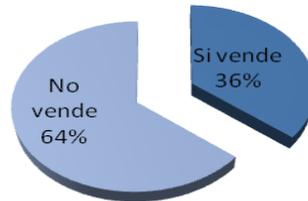
Desconocen del producto _____
Temor por ofrecer un producto contaminado _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

Gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO No.3.3

1. ¿El Hotel o Restaurante oferta ostras a sus clientes?

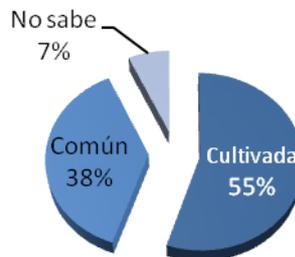
OFERTA DE OSTRAS



El 64% de los hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase de Quito y Guayaquil no venden ostras en el menú, mientras que el 36% ofertan ostras en el menú.

2. ¿El Hotel o Restaurante oferta ostra cultivada o común?

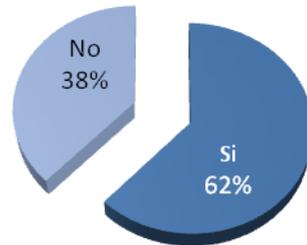
Venta de ostra cultivada o común



La ostra más vendida en el menú de hoteles, restaurantes y clubes es la cultivada con el 55%, la ostra común es vendida en un 38%. El 7% desconoce si la ostra que ofrecen es cultivada o común.

3. ¿Encuentra proveedores de ostras en el Ecuador?

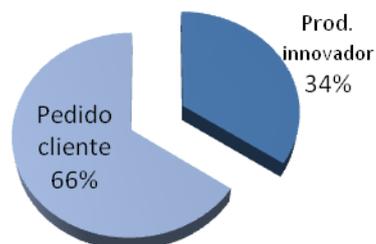
Existe proveedores



Los hoteles, restaurantes y clubes de Quito y Guayaquil en un 62% dicen que existen proveedores de ostras en el mercado, el 38% en cambio expresa que no encuentran proveedores.

4. ¿Qué le motivó a introducir ostras en el menú?

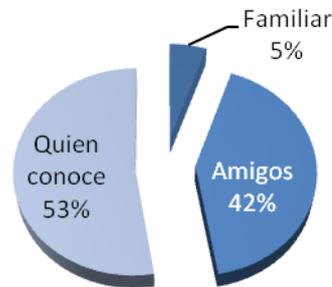
Ostras en menú



Un 66% de hoteles, restaurantes y clubes ofrece ostras en el menú por pedido del cliente, mientras que un 34% ofrece por ser un producto innovador.

5. ¿Quién cree usted que influye en la elección de un menú de ostras?

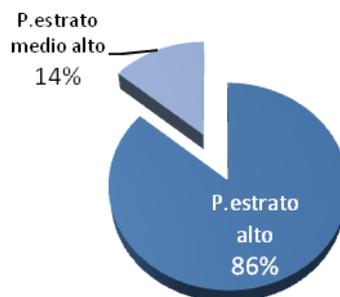
Elección de Ostras



Los encuestados expresan que al momento de seleccionar un menú de ostras el 53% corresponde a personas que conocen del producto, seguido por la influencia de amigos en un 42% y el 5% es por influencia de familiares.

6. ¿Quién cree usted que consume ostras?

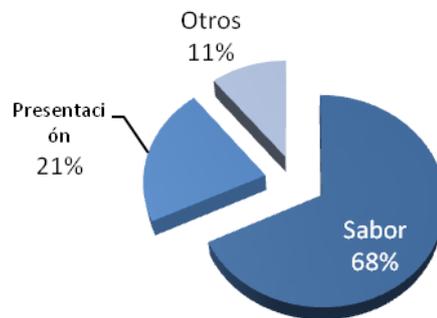
Consume Ostras



El 86% de los hoteles, restaurantes y clubes dicen que las personas del estrato social alto son quienes consumen ostras, seguido por el 14% del estrato social medio alto.

7. ¿A qué le da mayor importancia la persona que consume ostras?

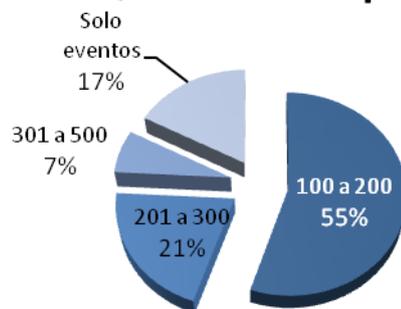
Consumen ostras por



El 66% de los encuestados dicen que los consumidores dan mayor importancia al sabor, luego a la presentación con el 21%, el 11% mencionaron varios aspectos, pero ninguno respondió el precio ni el tamaño.

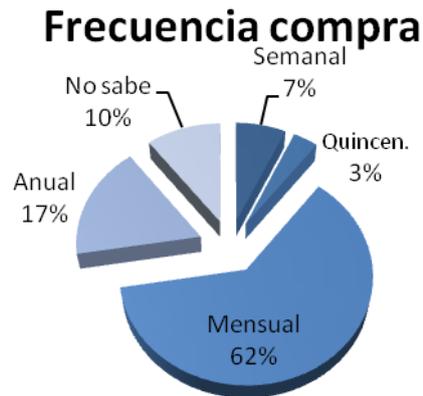
8. ¿Qué cantidad de ostras adquiere el Hotel o Restaurante?

Q. ostras compra



A noviembre de 2009, el 55% de hoteles restaurantes y clubes compran entre 100 y 200 unidades de ostras, el 21% entre 201 y 300, el 17% adquieren solo para eventos y entre 301 y 500 el 7%.

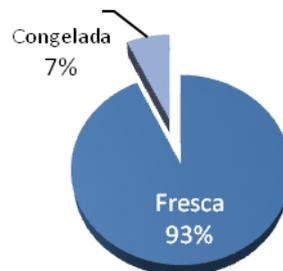
9. ¿Con qué frecuencia adquiere ostras?



La frecuencia de compra del producto para el 62% de los encuestados es mensual, el 17% anual para eventos, el resto lo hacen semanal y quincenal o no saben la frecuencia de compra.

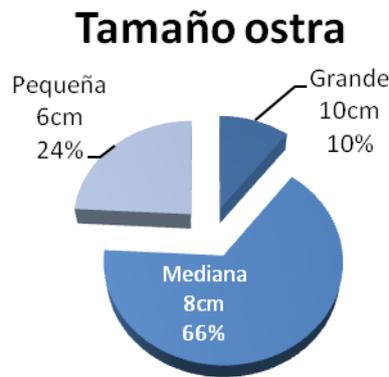
10. ¿Cómo preferiría que le entregue la ostra?

Prefiere fresca o congelada



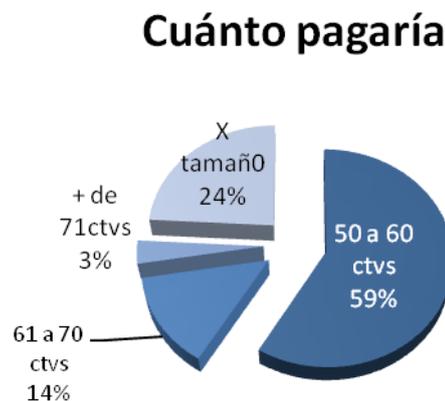
Al 93% de hoteles, restaurantes y clubes les gustaría que le entreguen ostra fresca y no congelada.

11. ¿Qué tamaño de ostra preferiría recibir?



El tamaño comercial para el 66% de encuestados es la mediana de 8cm, el 24% prefiere la pequeña de 6cm, la grande no es muy solicitada con el 10%.

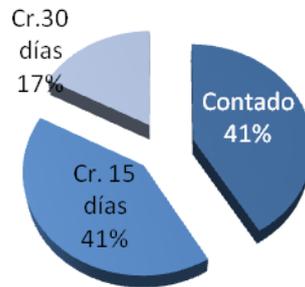
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada ostra?



El 59% de los hoteles, restaurantes y clubes de lujo y primera clase estarían dispuestos a pagar entre 50 y 60 centavos por cada ostra, mientras que para el 24% de encuestados depende el tamaño para fijar el precio; el 14% pagaría entre 61 y 70 centavos y el 3% pagaría más de 71 centavos.

13. Cuando compra ostras, usted paga al contado, crédito 15 días o crédito 30 días?

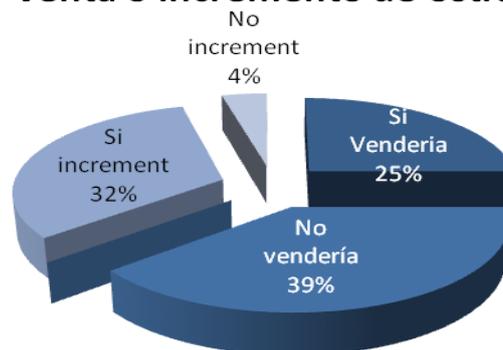
Forma de pago



Al momento de comprar ostras los hoteles, restaurantes y clubes el pago se realiza al contado y a crédito por 15 días con el 41%, el 18% paga con crédito a 30 días.

14. Si un proveedor de ostras auspicia degustaciones en su Hotel o Restaurante:

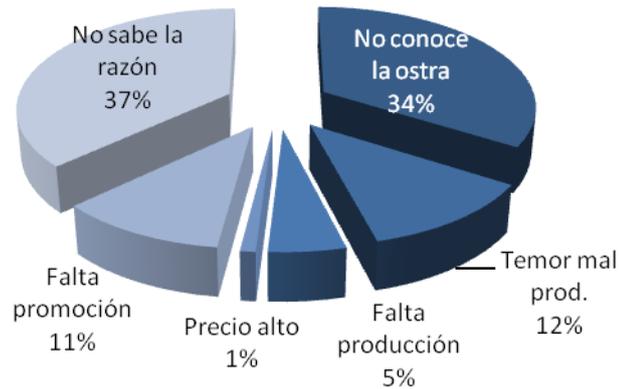
Venta o incremento de ostras



Si un proveedor de ostras auspiciaría degustaciones en los hoteles, restaurantes y clubes el 25% vendería ostras, el 32% incrementaría el producto en el menú y el 43% no vendería.

15. ¿Cuál cree que sea el motivo por el que la demanda de ostras no se incrementa en el Ecuador?

Crecimiento demanda de ostras



Los hoteles, restaurantes y clubes encuestados en un 37% desconocen las razones por las que no se incrementa el consumo de ostras en Quito y Guayaquil; el 34% dice que no crece porque las personas no conocen sobre las ostras, también el 12% expresaron que existe temor de ofrecer un producto contaminado y por falta de promoción con el 11%.

ANEXO No.5.1



ANEXO No.5.2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES						SEMANAS																	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Siembra y cultivo de ostras	■	■	■	■	■	■																		
Citas con Chefs y Gerentes de A y B							■																	
Presentación del producto en H & R								■	■	■	■													
Entrevistas a chefs y gerentes de A & B												■	■	■										
Elaboración del cronograma de degustaciones															■									
Degustaciones para incrementar el consumo																■	■	■	■	■	■	■	■	■

ELABORADO POR: AUTORA

ANEXO No.5.3

TESOROMAR CIA. LTDA.

PROYECCIÓN VENTAS AÑO 1

Locales	% Objetivo	# locales Objetivo	Cantidad requerida	Cantidad total mes	Descripción
<u>Encuestados</u>					
Venden 29	90%	26	100	2.600	Incremento en ventas mercado actual
No venden 52	38%	20	200	4.000	Locales que estarían dispuestos a vender
Venden 29	30%	8	200	1.600	Captar el mercado existente
<u>No encuestados</u>					
Locales 107	50%	54	200	10.800	Mercado objetivo mes
				19.000	

ELABORADO POR: AUTORA

ANEXO No.6.1

TESOROMAR CIA. LTDA.

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ACTIVOS TANGIBLES

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor
Balanza gramera	2	79	158
Hieleras (1m x 0.4m)	15	70	1.050
Congelador de 24.9 pies cúbicos	1	1.431	1.431
Camas de caña guadua	42	18	750
Almohadas de malla extruída	534	2	1.121
Panga (bote)	1	250	250
Vehículos (2 Camionetas usadas 2003)	2	10.000	20.000
TOTAL			24.760

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.2

TESOROMAR CIA. LTDA.

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ACTIVOS TANGIBLES

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor
Central telefónica	1	350	350
Teléfonos	3	80	240
Escritorios (estación de trabajo)	3	260	780
Sillas escritorio	3	44	132
Sillas visitas	5	39	195
Muebles sala de espera	2	105	210
Mesa reuniones con 8 sillas	1	582	582
Archivador	3	205	615
Computador portátil	1	690	690
Computador	2	937	1874
Impresora multifunción	1	120	120
TOTAL			5.788

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.3

TESOROMAR CIA. LTDA.

ACTIVOS INTANGIBLES

Concepto	Valor	Nº Años	Valor Año	Valor desecho
PREOPERATIVOS Constitución de la empresa	1.200	5	240	0
TOTAL	1.200		240	0

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.4

TESOROMAR CIA. LTDA.

CAPITAL DE TRABAJO PARA 6 MESES

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Valor
Semilla	Und	114000	0,0024	283
Nomina				16.987
Promoción y publicidad				6.105
Herramientas	Varias			716
Suministros de oficina y papelería				200
Servicios básicos				750
Arriendo	Canon			950
TOTAL				25.991

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.5

TESOROMAR CIA. LTDA.

COSTOS ANUALES

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Valor Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ostras	Und	228.000	0,0025	567	601	637	675	716
				-	-	-	-	-
SUBTOTAL MATERIA PRIMA				567	601	637	675	716
Salarios				30.590	32.490	32.490	32.490	32.490
				-	-	-	-	-
SUBTOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				30.590	32.490	32.490	32.490	32.490
Luz	Mes	12	15	180	185	191	197	203
Agua	Mes	12	50	600	618	637	656	675
Teléfono celular (Movitalk)	Mes	12	30	360	371	382	393	405
Mantenimiento combustible vehículos		12	200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Arriendo piscina camaronera	50 m2	12	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Transporte hasta Quito	Und		0,0097	1.108	1.142	1.176	1.211	1.247
Mallas plásticas, Gel pack	Und	3.000	0,0667	200	206	212	219	225
Publicidad				6.713	6.914	7.122	7.335	7.556
SUBTOTAL OTROS COSTOS				12.761	13.144	13.539	13.945	14.363
TOTAL				43.918	46.235	46.666	48.066	47.569

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.6

TESOROMAR CIA. LTDA.

NOMINA PERSONAL CULTIVO Y COMERCIALIZACIÓN

Concepto	Sueldo mensual	Cantidad	Anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal	Valor Año 1	Año 2
Cuidador cultivo	350	1	4.200	350	240	510	5.300	5.650
Acuicultor	450	1	5.400	450	240	656	6.746	7.196
Ayudantes cultivo 2 días x mes	60	3	2.160	-	-	-	2.160	2.160
Jefe de Comercialización	600	1	7.200	600	240	875	8.915	9.515
Vendedor Guayaquil	500	1	6.000	500	240	729	7.469	7.969
TOTAL	1.960	7	24.960	1.900	960	2.770	30.590	32.490

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.7

TESOROMAR CIA. LTDA.

GASTOS GENERALES ANUALES (PRIMER AÑO)

Concepto	Valor
Sueldos	39.133
Arriendos	4.200
Teléfono, luz, agua	960
TOTAL	44.293

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.8

TESOROMAR CIA. LTDA.

NÓMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (PRIMER AÑO)

Concepto	Sueldo mensual	Cantidad	Anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte patronal	Valor Año 1
Gerente General	1.500	1	18.000	1.500	240	2.187	21.928
Gestor Financiero	600	1	7.200	600	240	875	8.916
Mensajero-limpieza	240	1	2.880	240	240	350	3.711
Secretaria-Contadora	300	1	3.600	300	240	437	4.578
TOTAL	2.640	4	31.680	2.640	960	3.849	39.133

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.9

TESOROMAR CIA. LTDA.

INGRESOS ANUALES

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de ostras	228.000	241.680	256.181	271.552	287.845
Precio unitario de venta	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
Total neto ventas	125.400	132.924	140.899	149.353	158.315

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.10

TESOROMAR CIA. LTDA.

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

ACTIVOS TANGIBLES

MAQUINARIA Y EQUIPOS		DEPRECIACION		
Concepto	Valor	Nº Años	Valor Año	Valor desecho
Balanza gramera	158	10	16	79
Hieleras (1m x 0.4m)	1.050	10	105	525
Congelador de 24.9 pies cúbicos	1.431	10	143	716
Camas de caña guadua	750	10	75	375
Almohadas de malla extruida	1.121	10	112	561
Panga (bote)	250	5	50	0
Vehículos (2 Camionetas usadas)	20.000	5	4.000	0
TOTAL	24.760		4.501	2.255
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
Central telefónica	350	10	35	175
Teléfonos	240	10	24	120
Escritorios (estación de trabajo)	780	10	78	390
Sillas escritorio	132	10	13	66
Sillas visitas	195	10	20	98
Muebles sala de espera	210	10	21	105
Mesa reuniones con 8 sillas	582	10	58	291
Archivador	615	10	62	308
Computador portátil	690	3	230	0
Computador	1.874	3	625	0
Impresora multifunción	120	3	40	0
TOTAL	5.788		1.205	1.552

ACTIVOS INTANGIBLES

PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	1.200	5	240	0
TOTAL	1.200		240	0

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.11

TESOROMAR CIA. LTDA.

RENDIMIENTO DE MERCADO

% IRBQ	10,70
--------	-------

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: BOLSA DE VALORES DE QUITO

% Riesgo País	8,834
---------------	-------

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

VALOR DE BETA

% Venta al por menor / al por mayor de Alimentos	0,63
--	------

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: www.damodaran.com

BONOS DEL TESORO DE USA

% Cupón 5 años	2,5
----------------	-----

ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: www.bloomberg.com

ANEXO No.6.12

TESOROMAR CIA. LTDA.

FLUJO DE CAJA NORMAL

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		228.000	241.680	256.181	271.552	287.845
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		125.400	132.924	140.899	149.353	158.315
EGRESOS						
Costos		43.918	46.235	46.666	48.066	47.569
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		94.158	96.475	96.905	97.410	96.913
UTILIDAD BRUTA		31.242	36.449	43.995	51.943	61.401
15% Trabajadores		4.686	5.467	6.599	7.791	9.210
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		26.556	30.982	37.395	44.152	52.191
25% Impuesto a la renta		6.639	7.746	9.349	11.038	13.048
UTILIDAD NETA		19.917	23.237	28.047	33.114	39.143
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(57.739)	25.863	29.183	33.993	38.165	63.029

ELABORADO POR: AUTORA

TD	20,17%
VAN	\$ 39.138
TIR	48,4%

ANEXO No.6.13

TESOROMAR CIA. LTDA.

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		241.680	256.181	271.552	287.845	305.115
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		132.924	140.899	149.353	158.315	167.813
EGRESOS						
Costos		45.236	47.622	48.066	49.508	48.996
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		95.475	97.862	98.305	98.852	98.341
UTILIDAD BRUTA		37.449	43.038	51.049	59.462	69.473
15% Trabajadores		5.617	6.456	7.657	8.919	10.421
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		31.831	36.582	43.391	50.543	59.052
25% Impuesto a la renta		7.958	9.146	10.848	12.636	14.763
UTILIDAD NETA		23.874	27.437	32.543	37.907	44.289
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(57.739)	29.820	33.383	38.490	42.959	68.175

ELABORADO POR:AUTORA

TD	20,17%
VAN	\$50.076
TIR	55,9%

ANEXO No.6.14

TESOROMAR CIA. LTDA.

FLUJO DE CAJA PESIMISTA

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		223.440	236.846	251.057	266.121	282.088
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		122.892	130.266	138.081	146.366	155.148
EGRESOS						
Costos		43.479	45.773	46.199	47.585	47.093
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		93.718	96.012	96.438	96.930	96.438
UTILIDAD BRUTA		29.174	34.253	41.643	49.437	58.711
15% Trabajadores		4.376	5.138	6.246	7.416	8.807
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		24.797	29.115	35.397	42.021	49.904
25% Impuesto a la renta		6.199	7.279	8.849	10.505	12.476
UTILIDAD NETA		18.598	21.837	26.548	31.516	37.428
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(57.739)	24.544	27.783	32.494	36.567	61.314

ELABORADO POR:AUTORA

TD	20,17%
VAN	\$35.492
TIR	45,8%

ANEXO No.6.15

TESOROMAR CIA. LTDA.

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	20.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	5.966
TASA INTERES	15,00%	PAGOS ANUALES	1		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	ABONOS	SALDO
0	20.000				20.000
1		3.000	2.966	5.966	17.034
2		2.555	3.411	5.966	13.622
3		2.043	3.923	5.966	9.699
4		1.455	4.511	5.966	5.188
5		778	5.188	5.966	0

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.16

TESOROMAR CIA. LTDA.

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		228.000	241.680	256.181	271.552	287.845
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		125.400	132.924	140.899	149.353	158.315
EGRESOS						
Costos		43.918	46.235	46.666	48.066	47.569
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Intereses		3.000	2.555	2.043	1.455	778
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		97.158	98.790	98.708	98.625	97.452
UTILIDAD BRUTA		28.242	34.134	42.191	50.728	60.863
15% Trabajadores		4.236	5.120	6.329	7.609	9.129
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		24.006	29.014	35.862	43.119	51.733
25% Impuesto a la renta		6.001	7.254	8.966	10.780	12.933
UTILIDAD NETA		18.004	21.761	26.897	32.339	38.800
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Préstamo	20.000					
Pago de la deuda		2.966	3.411	3.923	4.511	5.188
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(37.739)	26.917	31.118	36.766	41.902	67.874

ELABORADO POR: AUTORA

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		(3.000)	(2.555)	(2.043)	(1.455)	(778)
36,25% impuestos		1.088	926	741	527	282
Interés neto		(1.913)	(1.629)	(1.303)	(928)	(496)
Préstamo	20.000					
Pago de la deuda		(2.966)	(3.411)	(3.923)	(4.511)	(5.188)
Flujo neto de la deuda	20.000	(4.879)	(5.040)	(5.226)	(5.439)	(5.684)

TD	15%
VANd	\$ 2.239
VANp	\$ 39.138
VANa= VANp +VANd	
VANa=	\$41.377
TIR	81,5%

ANEXO No.6.17

TESOROMAR CIA. LTDA.

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		241.680	256.181	271.552	287.845	305.115
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		132.924	140.899	149.353	158.315	167.813
EGRESOS						
Costos		45.236	47.622	48.066	49.508	48.996
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Intereses		3.000	2.555	2.043	1.455	778
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		98.475	100.417	100.348	100.307	99.119
UTILIDAD BRUTA		34.449	40.483	49.005	58.008	68.695
15% Trabajadores		5.167	6.072	7.351	8.701	10.304
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		29.281	34.410	41.654	49.306	58.391
25% Impuesto a la renta		7.320	8.603	10.414	12.327	14.598
UTILIDAD NETA		21.961	25.808	31.241	36.980	43.793
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Préstamo	20.000					
Pago de la deuda		2.966	3.411	3.923	4.511	5.188
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(37.739)	30.873	35.165	41.110	46.543	72.867

ELABORADO POR: AUTORA

TD	15%
VANd	\$ 2.239
VANp	\$50.076
VANa= VANp +VANd	
VANa=	\$52.315
TIR	91,8%

ANEXO No.6.18

TESOROMAR CIA. LTDA.

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		223.440	236.846	251.057	266.121	282.088
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		122.892	130.266	138.081	146.366	155.148
EGRESOS						
Costos		43.479	45.773	46.199	47.585	47.093
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Intereses		3.000	2.555	2.043	1.455	778
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		96.478	98.327	98.242	98.144	96.976
UTILIDAD BRUTA		26.414	31.938	39.840	48.222	58.172
15% Trabajadores		3.962	4.791	5.976	7.233	8.726
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		22.451	27.148	33.864	40.989	49.446
25% Impuesto a la renta		5.613	6.787	8.466	10.247	12.362
UTILIDAD NETA		16.839	20.361	25.398	30.741	37.085
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Préstamo	20.000					
Pago de la deuda		2.966	3.411	3.923	4.511	5.188
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(37.739)	25.751	29.718	35.267	40.304	66.159

ELABORADO POR: AUTORA

TD	15%
VANd	\$ 2.239
VANp	\$35.492
VANa= VANp +VANd	
VANa=	\$37.731
TIR	78,2%

ANEXO No.6.19

TESOROMAR CIA. LTDA.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario de venta (p)=	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
Costo producción unitario (v)=	0,2124	0,2099	0,1997	0,1936	0,1809
Gastos generales anuales (F)=	44.293	44.293	44.293	44.293	44.293

Producción en el Punto de Equilibrio (unidades)	131.187	130.248	126.454	124.272	120.002
Punto de equilibrio (USD)	72.153	71.636	69.550	68.350	66.001

ELABORADO POR:AUTORA

ANEXO No.6.20

TESOROMAR CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE RIESGO

PRIMER AÑO FLUJOS DESAPALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
NORMAL	0,70	25.863	18.104	(659)	304.398
OPTIMISTA	0,20	29.820	5.964	3.297	2.174.272
PESIMISTA	0,10	24.544	2.454	(1.978)	<u>391.369</u>
		$\bar{A}x =$	26.522	Varianza =	2.870.039
				DS =	1.694
				CV =	6,39%

SEGUNDO AÑO FLUJOS DESAPALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
NORMAL	0,70	29.183	20.428	(700)	343.015
OPTIMISTA	0,20	33.383	6.677	3.500	2.450.108
PESIMISTA	0,10	27.783	2.778	(2.100)	<u>441.019</u>
		$\bar{A}x =$	29.883	Varianza =	3.234.142
				DS =	1.798
				CV =	6,02%

TERCER AÑO FLUJOS DESAPALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
NORMAL	0,70	33.993	23.795	(749)	393.212
OPTIMISTA	0,20	38.490	7.698	3.747	2.808.654
PESIMISTA	0,10	32.494	3.249	(2.248)	<u>505.558</u>
		$\bar{A}x =$	34.742	Varianza =	3.707.423
				DS =	1.925
				CV =	5,54%

CUARTO AÑO FLUJOS DESAPALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
NORMAL	0,70	38.165	26.716	(799)	446.790
OPTIMISTA	0,20	42.959	8.592	3.995	3.191.355
PESIMISTA	0,10	36.567	3.657	(2.397)	<u>574.444</u>
		$\bar{A}x =$	38.964	Varianza =	4.212.588
				DS =	2.052
				CV =	5,27%

QUINTO AÑO FLUJOS DESAPALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
NORMAL	0,70	63.029	44.120	(858)	514.870
OPTIMISTA	0,20	68.175	13.635	4.288	3.677.643
PESIMISTA	0,10	61.314	6.131	(2.573)	<u>661.976</u>
		$\bar{A}x =$	63.887	Varianza =	4.854.489
				DS =	2.203
				CV =	3,45%

ELABORADO POR: AUTORA

ANEXO No.6.21

TESOROMAR CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE RIESGO

PRIMER AÑO FLUJOS APALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
NORMAL	0,70	26.917	18.842	(675)	318.687
OPTIMISTA	0,20	30.873	6.175	3.282	2.154.140
PESIMISTA	0,10	25.751	2.575	(1.841)	338.783
		$\bar{Ax} =$	27.592	Varianza =	2.811.609
				DS =	1.677
				CV =	6,08%

SEGUNDO AÑO FLUJOS APALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
NORMAL	0,70	31.118	21.783	(669)	313.682
OPTIMISTA	0,20	35.165	7.033	3.378	2.281.740
PESIMISTA	0,10	29.718	2.972	(2.069)	428.261
		$\bar{Ax} =$	31.787	Varianza =	3.023.683
				DS =	1.739
				CV =	5,47%

TERCER AÑO FLUJOS APALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
NORMAL	0,70	36.766	25.736	(719)	361.759
OPTIMISTA	0,20	41.110	8.222	3.625	2.628.176
PESIMISTA	0,10	35.267	3.527	(2.218)	491.891
		$\bar{Ax} =$	37.485	Varianza =	3.481.825
				DS =	1.866
				CV =	4,98%

CUARTO AÑO FLUJOS APALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
NORMAL	0,70	41.902	29.331	(768)	413.219
OPTIMISTA	0,20	46.543	9.309	3.872	2.998.776
PESIMISTA	0,10	40.304	4.030	(2.366)	559.869
		$\bar{Ax} =$	42.670	Varianza =	3.971.865
				DS =	1.993
				CV =	4,67%

QUINTO AÑO FLUJOS APALANCADOS

Escenario	Probabilidad	Flujo de caja	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - \bar{Ax}	$(Ax - \bar{Ax})^2 * Px$
NORMAL	0,70	67.874	47.512	(827)	478.785
OPTIMISTA	0,20	72.867	14.573	4.166	3.470.692
PESIMISTA	0,10	66.159	6.616	(2.542)	646.323
		$\bar{Ax} =$	68.701	Varianza =	4.595.800
				DS =	2.144
				CV =	3,12%

ELABORADO POR: AUTORA

ANEXO No.6.22

TESOROMAR CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Ventas Normal		228.000	241.680	256.181	271.552	287.845
Cantidad de Ventas (-18,12%)		186.676	197.878	209.751	222.337	235.678
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		102.672	108.833	115.363	122.285	129.623
EGRESOS						
Costos		43.615	45.919	46.337	47.727	47.213
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		93.854	96.159	96.576	97.072	96.558
UTILIDAD BRUTA		8.818	12.674	18.787	25.214	33.065
15% Trabajadores		1.323	1.901	2.818	3.782	4.960
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		7.495	10.773	15.969	21.432	28.105
25% Impuesto a la renta		1.874	2.693	3.992	5.358	7.026
UTILIDAD NETA		5.621	8.080	11.977	16.074	21.079
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(57.739)	11.567	14.026	17.923	21.125	44.965

ELABORADO POR:AUTORA

TD	20,17%
VAN	\$ 0
TIR	20,17%

ANEXO No.6.23

TESOROMAR CIA. LTDA.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Ventas Normal		228.000	241.680	256.181	271.552	287.845
Cantidad de Ventas (-16,72%)		189.884	201.277	213.354	226.155	239.725
Precio		0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
TOTAL INGRESOS		104.436	110.702	117.345	124.385	131.849
EGRESOS						
Costos		43.638	45.944	46.363	47.753	47.241
Gastos generales		44.293	44.293	44.293	44.293	44.293
Intereses		2.806	2.339	1.797	1.168	438
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
TOTAL EGRESOS		96.683	98.522	98.399	98.266	97.024
UTILIDAD BRUTA		7.753	12.180	18.946	26.120	34.825
15% Trabajadores		1.163	1.827	2.842	3.918	5.224
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		6.590	10.353	16.104	22.202	29.601
25% Impuesto a la renta		1.648	2.588	4.026	5.550	7.400
UTILIDAD NETA		4.943	7.765	12.078	16.651	22.201
Inversión	(31.748)					
Capital de trabajo	(25.991)					
Préstamo	20.000					
Depreciaciones		5.706	5.706	5.706	4.811	4.811
Amortizaciones		240	240	240	240	240
Valor de desecho						18.834
FLUJO NETO DE CAJA	(57.739)	10.889	13.711	18.024	21.703	46.087

ELABORADO POR:AUTORA

TD	20,17%
VAN	\$0
TIR	20,17%