



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FÁBRICA  
DE BALANCEADO PARA TRUCHAS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Ing. Patricio Torres, MBA.

Autor  
Jaime Alfredo Benítez Calero

Año  
2014

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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 Torres  
Ingeniero MBA  
C.I.: 171322241-0

### **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”.

---

Jaime Alfredo Benítez Calero

C.I.: 171656252-3

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por estar siempre a mi lado y guiarme siempre por el camino correcto. También agradezco a mis padres por todo su apoyo y esfuerzo que me han sabido brindar durante mi carrera. A mis hermanos y mi sobrina por quienes doy la vida. A mi mejor amigo y mi mejor amiga, ya que sin ellos esta tesis no hubiera tenido el mismo éxito.

***Jaime***

## **DEDICATORIA**

Este plan de negocios se lo dedico especialmente a Dios por bendecirme en cada paso que doy en mi carrera profesional y en mi vida cotidiana, a mi familia que son el tesoro más preciado que un hombre jamás pueda tener, y porque siempre apostaron por mí.

***Jaime***

## RESUMEN

La idea nace desde una necesidad insatisfecha en la cual los piscicultores de trucha en el Ecuador no están conformes en su mayoría con el balanceado para sus peces vendido actualmente en el mercado, es por eso que el autor de este plan de negocios junto con la alianza estratégica con la empresa Acuimagg del Ecuador decide implementar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la producción de un nuevo balanceado para truchas.

La industria de Balanceado en la cual se encuentra mi empresa ha tenido un crecimiento constante en los últimos 10 años, y es importante señalar que la industria de la acuicultura también ha venido evolucionando en los últimos años junto con la producción en lo que a trucha respecta. Por tal razón, este plan de negocios tiene alto potencial ya que el mercado sigue creciendo con una necesidad insatisfecha y con poca competencia que no aprovecha a sus piscicultores, haciendo de la inversión más atractiva.

Es importante señalar que sin esta alianza estratégica con Acuimagg, este plan de negocios no sería el mismo ya que esta empresa importa 13 millones de ovas de trucha española, la cual es la mejor en su genética, y posee alrededor del 75% del mercado nacional; de esta forma, al autor de este plan de negocios se le facilita notablemente llegar hasta los piscicultores ya sea los de más volumen de producción hasta los de menos.

Gracias a la investigación de mercado se pudo determinar que el balanceado a ofrecerse es de total agrado para el mercado objetivo, ya que se cuenta con un servicio personalizado de nutrición para las truchas y con capacitaciones constantes hacia nuestros clientes.

Finalmente, se determinó la viabilidad del proyecto en base a distintos factores entre los cuales tenemos: tasa interna de retorno, varios índices financieros, valor actual neto, y se pudo confirmar que el proyecto puede ser aceptado.

## ABSTRACT

The idea comes from a dissatisfied necessity in which the pisciculturists of trout in Ecuador are not satisfied with the trout food that is actually sold in the market, that's why my person with an important strategic alliance with Acuimagg del Ecuador decide to create a business plan to determinate the viability for the production of trout food.

The Industry of food processing in which is my Company has been growing in the last 10 years, and is important to stand out that de industry of aquaculture has been growing in the last years too in what trout production respect. For that reason, this business plan has high potential because the market keep growing with a dissatisfied necessity and with a few competition that not took advantage of the pisciculturists, making the investment more attractive.

It is important to stand out that without this strategic alliance with Acuimagg, this business plan will not be the same because this company imports 13 million of trout Spanish eggs, which is the better in its genetic, and Acuimagg has nearly the 75% of all national market; so, it is totally easier for me to reach more pisciculturists that produce a lot of trout, and the same time with the pisciculturists that produce a few trout.

Through the market investigation we can determinate that the product that is gonna be sold is totally nice and helpful for my target market, because it counts with a personalized nutritional service for the trout and with experience training for our customers.

Finally, I confirm the viability of the project thanks to the measurement of various variables such as financial indices, the net present value and internal rate of return, and we can conclude that the business plan can be accepted.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1	ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1.1	Antecedentes .....	1
1.1.2	Objetivos Generales .....	1
1.1.3	Objetivos Específicos.....	2
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS</b> .....	<b>3</b>
2.1	LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1	Tendencias .....	4
2.1.1.1	Producción Total de Alimento Balanceado .....	4
2.1.1.2	Exportación e Importación de Alimento Balanceado .....	5
2.1.2	Estructura de la industria .....	7
2.2	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	10
2.2.1	Análisis Macroeconómico PETS .....	10
2.2.1.1	Factores Políticos.....	10
2.2.1.2	Factores Económicos.....	13
2.2.1.3	Factor Tecnológico.....	19
2.2.1.4	Factores Sociales.....	20
2.2.1.5	Análisis Meso Entorno .....	22
2.2.1.6	Análisis Micro Entorno .....	26
2.2.1.7	La Compañía y el Concepto del Negocio .....	27
2.2.1.8	Estructura Legal de la Empresa .....	28
2.2.1.9	Misión, Visión y Objetivos .....	29
2.2.1.10	Valores de la Empresa .....	31
2.2.1.11	Matrices Estratégicas.....	32
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS</b> .....	<b>40</b>
3.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	40
3.2	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	40
3.2.1	Objetivo de la investigación .....	41
3.3	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	41
3.3.1	Problema de decisión administrativa .....	41
3.3.2	Problema de investigación de mercados .....	41
3.4	CATEGORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.4.1	Fuentes de información primaria.....	41
3.4.2	Fuentes de información secundaria .....	42
3.4.3	Investigación cualitativa .....	43
3.4.3.1	Grupo Focal .....	43

3.4.3.2	Entrevistas a expertos.....	46
3.4.4	Investigación cuantitativa.....	54
3.4.4.1	Metodología.....	54
3.5	NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	56
3.6	DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO.....	57
3.6.1	Variables de Determinación de Mercado Objetivo.....	57
3.6.2	Variable Demográfica.....	57
3.6.3	Variable de Producción.....	58
3.6.4	Principales Productores a Nivel Nacional.....	58
3.6.5	Distribución De Principales Piscifactorías en Ecuador.....	59
3.7	MODELO DE PREGUNTAS.....	62
3.7.1	Objetivos y preguntas de la investigación.....	62
3.7.2	Resultados de la encuesta.....	65
3.7.3	Conclusiones.....	77
3.7.4	Gráficos SPSS.....	78
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>87</b>
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	87
4.2	MIX DE MARKETING.....	88
4.2.1	Plaza.....	88
4.2.1.1	Estrategia de Plaza o Distribución.....	89
4.2.2	Producto.....	90
4.2.2.1	Tabla Nutricional.....	91
4.2.2.2	Niveles de Producto.....	92
4.2.3	Promoción y Publicidad.....	94
4.2.3.1	Publicidad.....	94
4.2.3.2	Relaciones Públicas.....	96
4.2.3.3	Promoción.....	97
4.2.3.4	Imagen Corporativa.....	98
4.3	POLÍTICA DE PRECIOS.....	104
4.3.1	Costos.....	104
4.3.2	Precio de la competencia.....	104
4.3.3	Percepción del Mercado.....	105
4.4	TÁCTICA DE VENTAS.....	105
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	106
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>108</b>
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	108
5.2	CICLO DE OPERACIONES.....	110
5.2.1	Flujo Grama de Procesos.....	110
5.2.1.1	Flujo Grama de Producción.....	110
5.2.1.2	Flujo Grama de Comercialización.....	112
5.2.1.3	Tiempo entre actividades.....	113
5.2.1.4	Ruta Crítica entre actividades.....	114
5.2.2	Requerimiento de Equipos y Herramientas.....	115

5.2.2.1	Tabla de Requerimiento Operativo .....	115
5.2.2.2	Tabla de Requerimiento Administrativo .....	116
5.2.2.3	Capacidad de Producción .....	117
5.2.3	Instalaciones y Mejoras .....	119
5.3	LOCALIZACIÓN GRÁFICA .....	120
5.3.1	Ubicación de la Empresa .....	120
5.3.2	Ubicación de los clientes .....	121
5.3.3	Ubicación de los Proveedores .....	124
5.4	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	127
<b>6</b>	<b>CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>129</b>
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	129
6.2	MANUAL DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y CARGOS .....	131
6.3	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	135
6.3.1	Política de Contratación .....	135
6.3.1.1	Normas Obligatorias .....	136
6.3.1.2	Nivel de Sueldos .....	137
6.3.1.3	Beneficios de la Compañía .....	137
6.3.2	Rol de Pagos Completo .....	140
6.3.2.1	Proyección del Aumento de los Salarios .....	140
6.4	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	141
<b>7</b>	<b>CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>143</b>
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	143
7.2	DIAGRAMA DE GANTT .....	145
7.3	RESPONSABLES DE TIEMPO PARA CADA ACTIVIDAD .....	150
7.4	RIESGOS IMPREVISTOS DE LAS ACTIVIDADES .....	151
7.4.1	Plan de Contingencia Frente a los Riesgos e Imprevistos.....	152
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>153</b>
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	153
8.1.1	Ventas.....	153
8.1.2	Mercado Objetivo.....	155
8.1.3	Utilidades .....	155
8.1.4	Personal.....	156
8.1.5	Ubicación geográfica .....	157
8.1.6	Producción.....	157
8.1.7	Precio.....	158
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	158
8.2.1	Desastres naturales .....	158
8.2.2	Precios altos de los insumos .....	159
8.2.3	Obtención de Certificados INEN .....	159

8.2.4	Volumen de venta menor a lo proyectado .....	159
8.2.5	Reacciones de la competencia .....	159
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>160</b>
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	160
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	162
9.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES .....	163
9.3.1	Costos fijos .....	163
9.3.2	Costos Variables.....	163
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	164
9.4.1	Margen Bruto .....	164
9.4.2	Margen Operativo .....	164
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .....	165
9.5.1	Escenario Esperado.....	165
9.5.2	Escenario Pesimista .....	166
9.5.3	Escenario Optimista.....	167
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....	167
9.6.1	Balance General Esperado.....	168
9.6.2	Balance General Pesimista.....	169
9.6.3	Balance General Optimista .....	170
9.7	FLUJO DE EFECTIVO CTUAL Y PROYECTADO .....	171
9.7.1	Flujo Esperado.....	171
9.7.2	Flujo Pesimista.....	172
9.7.3	Flujo Optimista .....	172
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	173
9.9	VALUACIÓN.....	174
9.10	ÍNDICES FINANCIEROS .....	174
9.10.1	Rentabilidad .....	174
9.10.2	Desempeño.....	175
<b>10</b>	<b>CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>176</b>
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	176
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	176
10.2.1	Capital de Trabajo.....	177
10.2.2	Maquinaria y Equipo .....	177
10.2.3	Muebles y Enseres .....	177
10.2.4	Equipos de oficina.....	177
10.2.5	Hardware .....	177
10.3	CAPITALIZACIÓN .....	177
<b>11</b>	<b>CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>178</b>
11.1	CONCLUSIONES.....	178
11.2	RECOMENDACIONES .....	179

**REFERENCIAS** ..... 182

**ANEXOS** ..... 188

# 1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1.1 Antecedentes

La idea de negocio nace en base a una necesidad insatisfecha presentada por el mercado de piscicultores de trucha en el Ecuador, en donde el producto ofertado actualmente por la competencia es de baja calidad y no cumple con las expectativas de sus clientes. Gracias a este análisis y a la importante ayuda de la empresa Acuimagg del Ecuador, se plantea un plan de negocios en base a un nuevo balanceado para cubrir una demanda insatisfecha.

La empresa que se pretende crear en este plan de negocios tendrá lugar en el pueblo de Tandapi, ya que estaría junto a la empresa Acuimagg del Ecuador, y por lo tanto, será una plaza estratégica en donde se puede llegar de manera más fácil a los consumidores. Esto debido a que los mismos clientes de Acuimagg serán referidos hacia mi empresa y por temas de logística, el balanceado saldría en las mismas rutas y vehículos que los de Acuimagg, logrando así llegar hacia mi mercado objetivo que abarca alrededor del 70% de toda la producción de Pichincha.

Balanceados MV&B tiene reducidas las barreras de entrada al presentarse poca competencia en el mercado, entre el cual, el principal productor y líder al momento en el mercado es GISIS S.A. De esta manera, al tener demanda insatisfecha y poca competencia, el producto Truchimag a ser ofrecido tendrá sin duda una buena acogida por parte de los piscicultores del Ecuador.

### 1.1.2 Objetivos Generales

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción de balanceado para truchas.

### 1.1.3 Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad de la producción y venta de balanceado para truchas.
- Analizar la industria de balanceado en el Ecuador, enfocado específicamente al de la trucha e identificar necesidades insatisfechas del mercado.
- Realizar un previo estudio de mercado para identificar si nuestro producto es de gusto de los consumidores y verificar si hay necesidades.
- Definir el segmento de mercado adecuado para la venta del balanceado para truchas.
- Diseñar una estrategia de ingreso al mercado junto con el posicionamiento adecuado para el producto ofrecido.
- Definir un proceso de producción y operaciones que esté de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Estructurar el organigrama de la empresa.
- Analizar las posibles fuentes de financiamiento.
- Definir la rentabilidad del plan y los flujos esperados.
- Establecer el punto de equilibrio en dólares americanos.
- Identificar los principales riesgos, problemas y supuestos que puedan afectar al plan de negocios.

## **2    CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

### **2.1   LA INDUSTRIA**

#### **Clasificación CIU IV**

#### **C: Industria Manufacturera**

#### **División: C10 - Elaboración de productos alimenticios**

Esta división comprende la elaboración de los productos de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, e incluye la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios.

#### **Grupo: C108 - Elaboración de piensos preparados para animales**

#### **Clase: C1080.**

Esta clase comprende las siguientes actividades: elaboración de piensos preparados para animales domésticos, como perros, gatos, pájaros, peces, etcétera. (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2012)

## 2.1.1 Tendencias

### 2.1.1.1 Producción Total de Alimento Balanceado

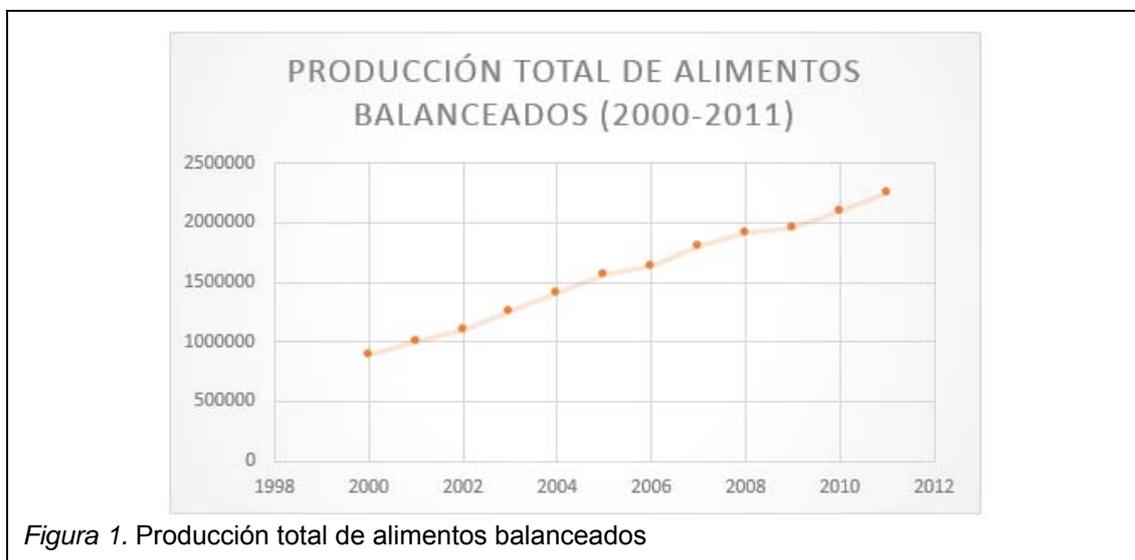


Figura 1. Producción total de alimentos balanceados

Tabla 1. Producción total de alimentos balanceados

PRODUCCIÓN TOTAL DE ALIMENTOS BALANCEADOS (2000-2011)	
AÑO	TONELADAS MÉTRICAS
2000	895.000
2001	1.000.000
2002	1.100.000
2003	1.253.480
2004	1.404.530
2005	1.560.000
2006	1.630.000
2007	1.800.000
2008	1.908.000
2009	1.950.000
2010	2.100.000
2011	2.250.000

Tomado de Investigación Directa de AFABA

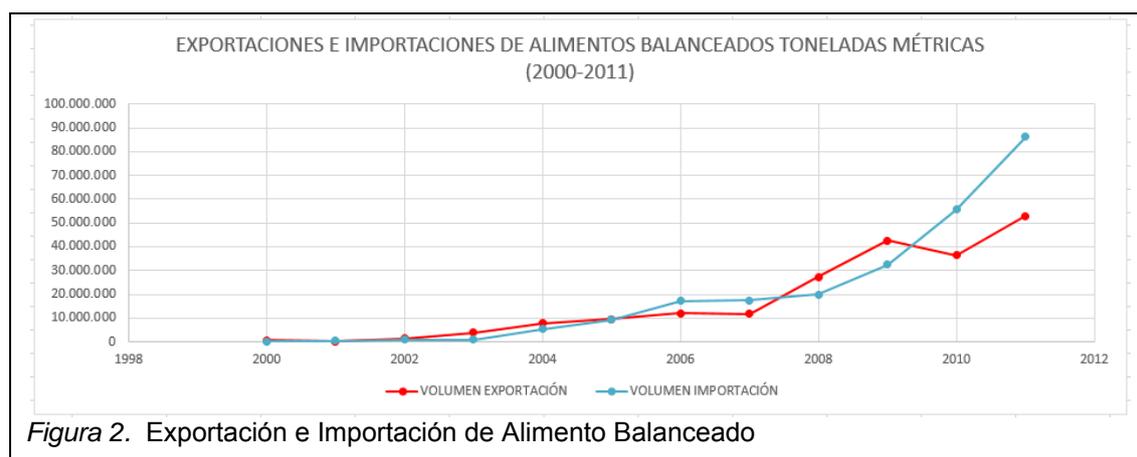
La industria de alimento balanceado ha venido aumentando a través de los últimos 10 años, incrementando su producción de 1 millón de toneladas métricas en el año 2001 a 2,25 millones en el 2011, es decir, un 125% más. Esta importante evolución nos indica que la industria tiene tendencia creciente y es atractiva para futuras inversiones o proyectos como se pretende en este plan de negocios.

### 2.1.1.2 Exportación e Importación de Alimento Balanceado

Tabla 2. Exportación e Importación de Alimento Balanceado

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE ALIMENTOS BALANCEADOS (2000-2011)				
AÑO	VOLUMEN EXPORTACIÓN		VOLUMEN IMPORTACIÓN	
	TONELADAS MÉTRICAS	FOB MILES DE USD	TONELADAS MÉTRICAS	FOB MILES DE USD
2000	756.480	\$ 289.220,00	262.900	\$ 155.000,00
2001	270.410	\$ 157.130,00	456.600	\$ 123.800,00
2002	1.406.490	\$ 629.790,00	993.800	\$ 330.100,00
2003	3.852.040	\$ 1.320.710,00	991.100	\$ 666.200,00
2004	7.789.030	\$ 3.033.710,00	5.310.700	\$ 2.801.400,00
2005	9.433.170	\$ 4.017.600,00	9.280.400	\$ 5.081.600,00
2006	12.082.500	\$ 6.159.880,00	17.194.000	\$ 9.875.900,00
2007	11.718.950	\$ 6.639.620,00	17.319.000	\$ 11.047.400,00
2008	27.193.540	\$ 15.653.220,00	19.775.000	\$ 13.361.900,00
2009	42.544.640	\$ 22.460.210,00	32.473.000	\$ 20.488.300,00
2010	36.380.970	\$ 22.761.470,00	55.677.200	\$ 38.224.100,00
2011	52.968.800	\$ 73.871.990,00	86.149.300	\$ 64.134.500,00

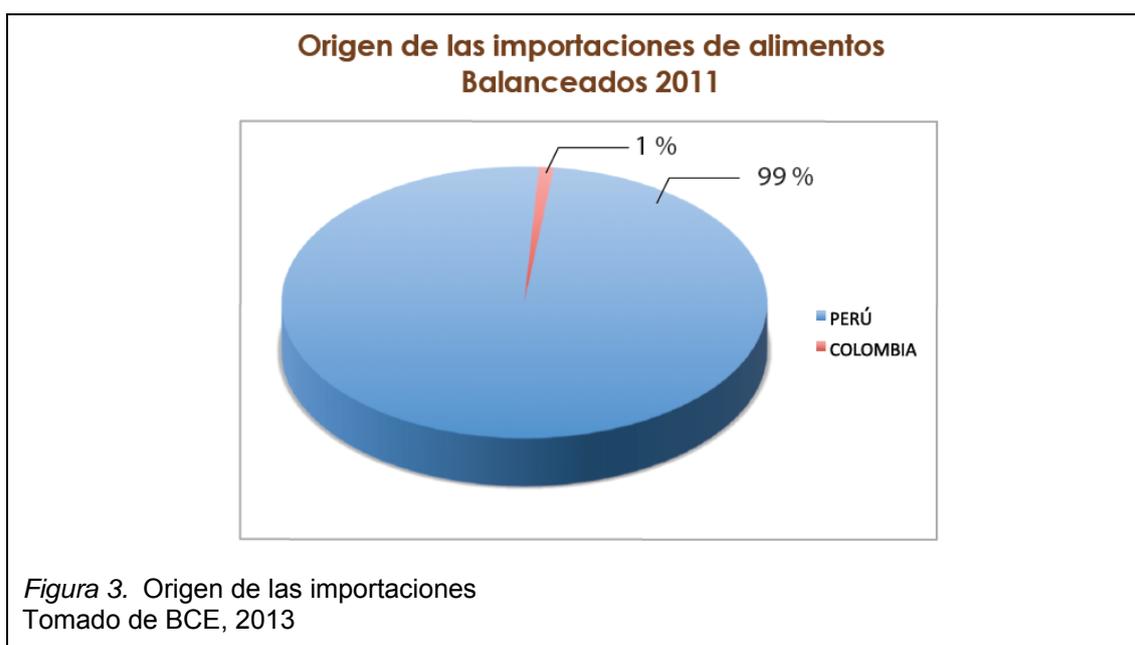
Tomado de Investigación Directa de AFABA



El consumo de balanceado tanto a nivel nacional como internacional ha venido aumentando en los últimos 10 años, teniendo una importación por 86,14 millones de toneladas métricas y una exportación de 52,96, resaltando con una

diferencia de 33,18 la cual es similar la exportación del año 2010 indicándonos que hay una falta de oferta de alimento balanceado a nivel nacional o que el mercado prefiere un producto extranjero ya sea por precio o calidad, esto en los últimos años (2010-2011).

Esta falta de oferta y compra de piensos nacionales radica en el problema que conllevan las compañías productoras de piensos para animales, en donde la gran demanda de granos por parte de países industrializados como China e India son utilizados para fabricar biocombustibles, y junto con la escases de producción ecuatoriana respecto al maíz, ha conllevado el alza de precios por tonelada de maíz que en el 2009 era de \$291 y ahora es de \$396, así mismo pasó con la soya en donde su precio por tonelada era de \$330 y actualmente es de \$450. (Ecuador Inmediato, 2011)



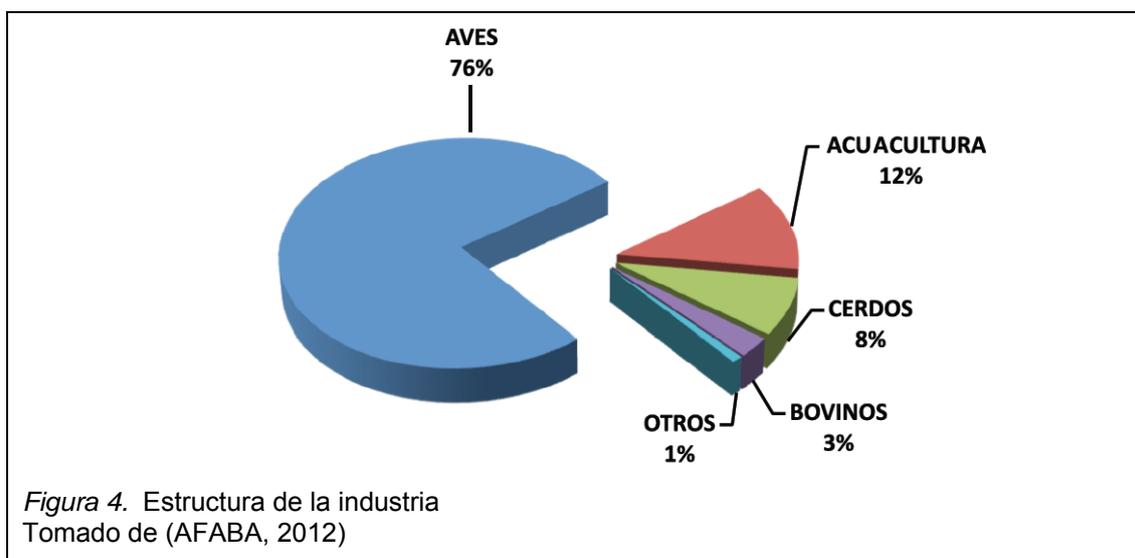
En lo que respecta a los insumos más importantes dentro del balanceado para las truchas está la harina de soya, harina de maíz, torta de soya y harina de pescado. Dentro de los tres primeros se ha producido un alza notable de los precios por sus escases a nivel nacional y por la gran demanda del maíz y la soya a nivel internacional. Según AFABA El impuesto a la salida de divisas (ISD) del 5% y los gravámenes arancelarios del 11% (primera quincena de

enero), incrementan los costos de nacionalización en USD \$60 adicionales. Hasta el 2011 los gravámenes e impuestos no superaban los USD \$10 por tonelada, para enero del 2012 llegan a USD \$70 por tonelada métrica. Sin embargo, producir alimento balanceado es un negocio rentable ya que es muy necesario para los animales y al momento de subir de precio algún insumo por ende sube de precio el balanceado; la debilidad estaría en el mercado internacional si alguna empresa posee precios menores al nacional. Los principales productores de estos insumos se encuentran en Guayaquil, Quito, Manta, Tungurahua, Riobamba y Cuenca. (AFABA, 2012)

### 2.1.2 Estructura de la industria

En el año 2009 tenemos que el tamaño de la industria en el país contaba con una existencia de 10.443 establecimientos según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), logrando ingresos por 1.313 billones de dólares (0,9% del total nacional), y pagando impuestos por 4.1 millones de dólares.

Es una industria fragmentada en donde la producción y comercialización de balanceado a nivel nacional está a cargo de 3 grandes organizaciones: AFABA con una participación de mercado del 40%, PRONACA con el 32% y APROBAL con el 28%.



Según AFABA Asociación Ecuatoriana De Fabricación De Alimentos Balanceados) el alimento dominante en la industria es el avícola con el 76% seguido de la acuicultura con el 12% y el de cerdos con el 8%.

Dentro del mercado de piensos para la Acuicultura está liderado por el alimento para el camarón y la tilapia, dejando de la producción y comercialización de alimento balanceado para truchas con un nivel bajo a comparación de los dos antes mencionados y dejando a tres empresas que lideran el mercado: Gisis, Molinos Champion y Biomix, en donde Gisis lidera totalmente el mercado por el precio, la calidad y volumen de producción.

**Tabla 3. Producción de alimento balanceado. Periodo 2011**

Provincia	Engorde	Postura	Camarones	Tilapia	Porcino	Bovino	Otros	Producción
AZUAY	16.950	2.200	0	0	600	510	500	20.760
COTOPAXI	196	30.077	0	0	8.473	710	0	39.456
EL ORO	12.445	0	0	0	1.053	866	16.761	31.125
GUAYAS	30.370	20.523	98.323	35.638	3.920	4.809	5.846	199.429
IMBABURA	23.717	0	0	0	0	0	0	23.717
LOS RÍOS	10.472	0	0	0	0	0	0	10.472
MANABÍ	64.305	39.016	297	0	922	423	322	105.285
PICHINCHA	129.324	73.030	0	142	7.705	2.851	3.321	216.373
TUNGURAHUA	77.241	234.220	0	0	22.977	3.089	12.948	350.475
<b>TOTAL</b>	<b>365.020</b>	<b>399.066</b>	<b>98.620</b>	<b>35.780</b>	<b>45.650</b>	<b>13.258</b>	<b>39.698</b>	<b>997.092</b>

Tomado de Departamento de Estadísticas AFABA

Como podemos observar en el la tabla, la producción de alimento balanceado para truchas estaría ubicado en el sector “otros” con un volumen total de 39.698 toneladas métricas aportando con el 4% de la producción total en la industria.

**GISIS S.A:**

Esta distinguida empresa empezó sus actividades a finales de 1994, destacándose por usar equipos de última tecnología con equipos Wenger y aumentando su capacidad a 2 TM/h en el año 1997. Esta empresa ha venido creciendo gracias a su excelente balanceado para camarones, trabajando de manera conjunta con EXPALSA S.A, empresa líder en producción y exportación de camarones en el Ecuador. En el año 2007 se inicia la producción de alimentos balanceados para la acuicultura y otros animales.

Esta empresa es actualmente la que lidera el mercado de balanceado para trucha con su producto principal PISCIS el cual es el mejor aceptado por parte de los piscicultores ecuatorianos. (Gisis, 2013)



Figura 5. Balanceado Piscis

**BIOMIX S.A:**

Figura 6. Logo Biomix

Esta empresa colombiana es la segunda líder en comercialización de balanceado para truchas, trabaja conjuntamente con la empresa DIMUNE S.A. en Ecuador. Su fábrica de balanceado está ubicada en el sector de la Mitad del Mundo y su nivel de calidad y producción no se iguala a la de GISIS, motivo por el cual es escaso en tiendas Agropecuarias. (Biomix, 2013)

En los últimos 10 años se ha producido un crecimiento constante en la industria de la acuicultura aportando con el PIB del Ecuador en el año 2010 con el 10,7% según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. Cabe recalcar que la mayoría de este porcentaje viene dado por el atún y el camarón; la trucha no tiene un porcentaje determinado de aportación al PIB por lo que está en su etapa de crecimiento y aún no se ha alcanzado puntos comparables respecto al camarón y el atún. Este importante crecimiento ha permitido que se desarrolle y crezca significativamente la industria de alimentos balanceado para peces ya que representan el 50% de los costos totales de producción y depende directamente de lo que pase en la industria de la acuicultura, ya que si se producen algunos problemas o incrementos de producción se verá reflejado en el consumo de balanceado. (FLACSO, 2012)

## **2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.2.1 Análisis Macroeconómico PETS**

#### **2.2.1.1 Factores Políticos**

##### **Estabilidad Gubernamental**

“Desde enero del 2007, inició un período de estabilidad política sin precedentes que, seis años más tarde, se nutre de 9 victorias electorales, que incluyen dos reelecciones en primera vuelta y tres consultas populares ganadas”. (Presidencia República del Ecuador, 2013)

Es claro que en los últimos 6 años ha existido estabilidad política en el Ecuador con el actual mandatario el Economista Rafael Correa, lo cual ha significado mejorías en términos de inversión directa al país y de crecimiento y desarrollo en varios sectores del Ecuador, terminando así con una etapa de inseguridad jurídica y política pues desde 1996 hasta el 2006 tuvimos 7 presidentes ya que ninguno lograba terminar su periodo electoral y esto era mal visto por cualquier inversionista en el extranjero y de igual forma no se conseguía negociar buenos tratados con distintos países y organizaciones que ayuden al progreso del país. (Ecuador Inmediato, 2013)

### **Restricciones en la Producción**

Como se mencionó anteriormente una de los principales problemas que afronta esta industria son las restricciones a las importaciones de algunos insumos necesarios para la elaboración del alimento balanceado. En lo que respecta al maíz y la soya son materia prima que es importada en gran parte, esto ocasionado porque el mercado nacional no logra cubrir con toda la demanda que se genera en el país, produciendo así un elevado alza de costos en la producción afectando así al precio hacia el consumidor final. Con la restricción al cupo de importación de estos insumos se pretendía que se incremente el consumo nacional, pero para lograr dicho objetivo, primero se debería incentivar a los agricultores ecuatorianos que generen una mayor producción para que en efecto se pueda abastecer en su mayoría al mercado local y luego exportar estos insumos.

El principal gremio de productores de balanceado AFABA solicitó al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, el incremento en el cupo de las importaciones de materias primas principalmente de maíz y soya, ya que el cupo que actualmente manejan no les permite abastecer a todos los integrantes de dicho gremio, frenando el crecimiento del sector de la fabricación de balanceado.

Otra restricción que enfrenta esta industria es que algunas de las políticas dadas por el gobierno no engloban un proceso adecuado de compra y venta, esto debido a que los agricultores sacan un producto a bajos costos, pero al momento de llegar a los productores de balanceado, el precio de estos mismos insumos aumentan notablemente debido a la intermediación que hay en la venta de los insumos.

Es por dicha razón que el Estado está actualmente a través del MAGAP, estableciendo políticas que regularicen los precios de negociación de insumos, autorregulación de importaciones, entre otros, con el objetivo que sea resuelto con sostenibilidad al buscarse que la producción agrícola local alcance niveles de productividad superiores y que impliquen una reducción en los costos unitarios de producción, permitiendo aumentar la comercialización directa de la cosecha (agricultores-gremios-industrias), para que los precios domésticos en función de los costos de importación lleguen efectivamente a los productores y no solo a la intermediación.

Otro problema en la industria viene ocasionado por la aplicación de ciertas salvaguardas que impone el gobierno hacia los países de Estados Unidos, Colombia, Perú, entre otros y que son los principales productores de maíz y soya, se han visto obligados a tomar acciones similares aumentando así el costo de estos insumos. (López, 2010, pp. 90-91)

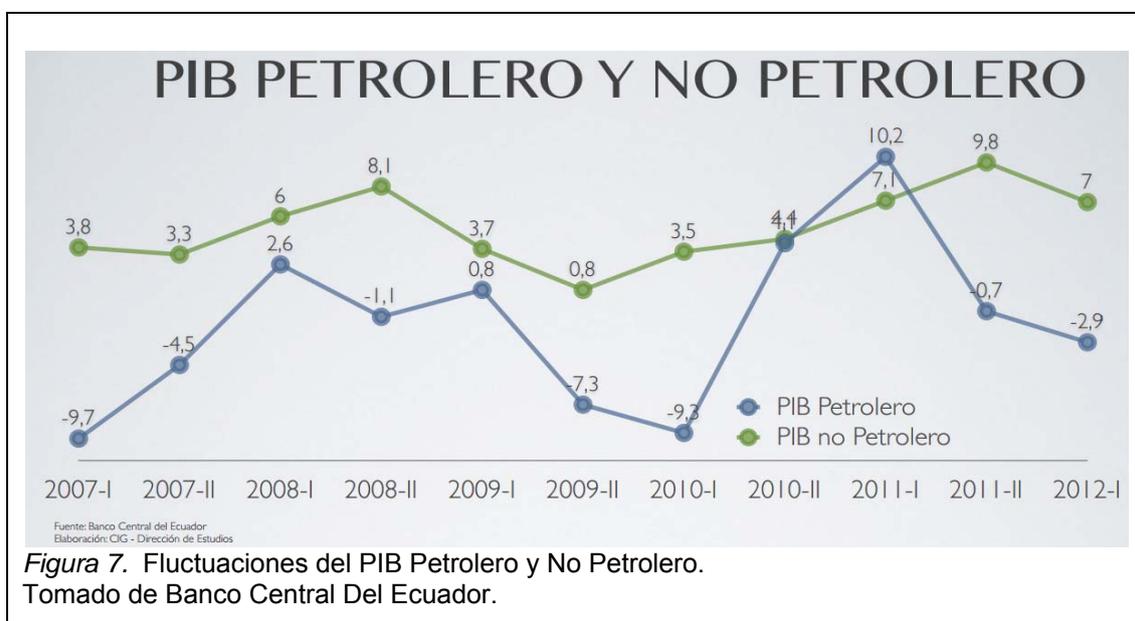
### **Marca Ecuador**

En los últimos años hemos visto cantidad de propagandas y publicidades que incentivan a comprar productos hechos en Ecuador, a la vez en poner énfasis en colocar una etiqueta de donde fue hecho el producto. Por tal motivo, se ha decidido implementar el símbolo en el producto de:

La cual representa una marca sin fines de lucro que reconoce y promociona el excelente trabajo que realizan los ecuatorianos en las diferentes áreas productivas. (CORPEI, 2013)

## 2.2.1.2 Factores Económicos

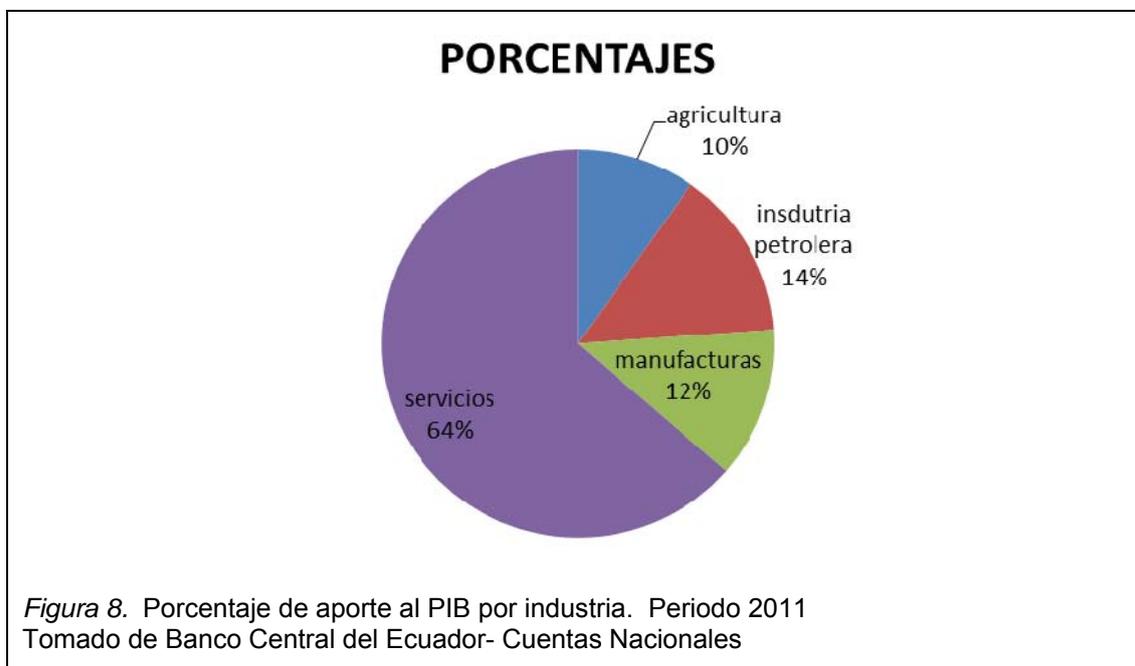
### Producto Interno Bruto



La evolución del PIB ha venido creciendo en los últimos 10 años en un promedio del 4,64% mayor al 2,4% producido en el periodo de 1980-1990. Esto debido al aumento de la producción de petróleo desde el 2006 en donde se declara la caducidad con la empresa OXY, pasando sus campos a la explotación del estado. Actualmente, el petróleo pertenece al Estado y las Compañías Privadas reciben un pago por el servicio brindado de explotación petrolera. (Banco Central del Ecuador, 2012)

El sector servicios se diferencia por tener mayor variedad. Según El Banco Central del Ecuador la publicación de sus cuentas nacionales, dentro del PIB del Ecuador tomando en cuenta los años desde el 2006 al 2011 el sector servicios forma el 64% del PIB dentro de estos servicios se destacan los siguientes: Comercio con un ingreso de \$39'730.984,00 dentro dichos años, seguido de los servicios de Construcción con ingresos de \$32'452.575,00, y como tercero más importante dentro de los 12 servicios tomados en cuenta por el Banco Central se encuentra servicios de enseñanza y servicios sociales y de

salud con un ingreso de \$29'391.975,00. La industria petrolera ocupa el 14%, la agricultura ocupa el 10% y las manufacturas el 12%, todas estas dentro del periodo 2006-2011.



La fabricación de alimento balanceado para peces representa el 6% del total de balanceado producido en el país, cuya industria en general contribuye en un 12% a la composición del PIB, lo cual al 2008 incrementó al 14% debido al crecimiento constante y veloz que sigue este sector. Como la industria de la acuicultura está relacionada directamente con la de alimentos balanceados para peces, es importante señalar que la primera obtuvo una participación en el PIB del 10,67% mientras que la industria del balanceado apenas un 4% en el año 2010. La industria de balanceado pudo haberse desarrollado de forma más eficiente pero debido a los problemas que se presentó en las importaciones de materia prima cuyos cupos de importación fueron disminuidos por el MAGAP, haciendo que la fabricación se vea estancada. (López, 2010, p. 88)



Como se puede observar en la figura, la industria de la Acuicultura ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, en el 2007 creció del 1% al 27% para el año 2009. Es por esta razón que esta actividad es una de las principales fuentes de ingreso para el país. De igual forma tenemos que la industria manufacturera ha tenido un crecimiento constante variando entre el 13,7% y 14% según el Banco Central. Además, para la industria de balanceado tenemos un crecimiento del año 2007 del 10% al 8% en el 2008. (Banco Central del Ecuador, 2012)

## Inflación

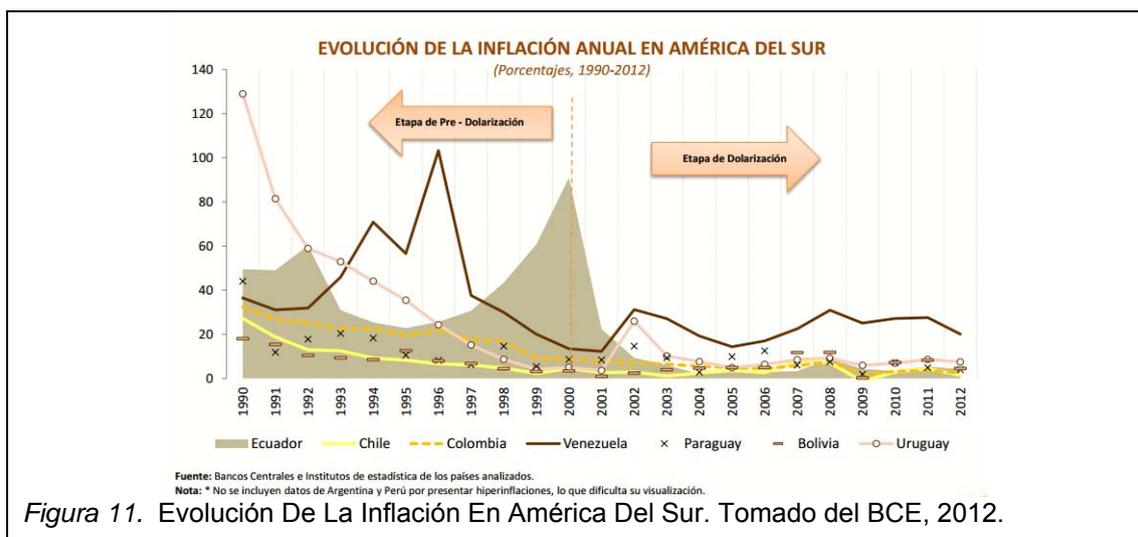


Tabla 4. Inflación Últimos 10 años.

INFLACIÓN	
AÑO	PORCENTAJE
2001	22,40%
2002	9,40%
2003	6,10%
2004	2,00%
2005	3,10%
2006	2,90%
2007	3,30%
2008	8,80%
2009	4,30%
2010	3,30%
2011	5,40%
2012	4,20%

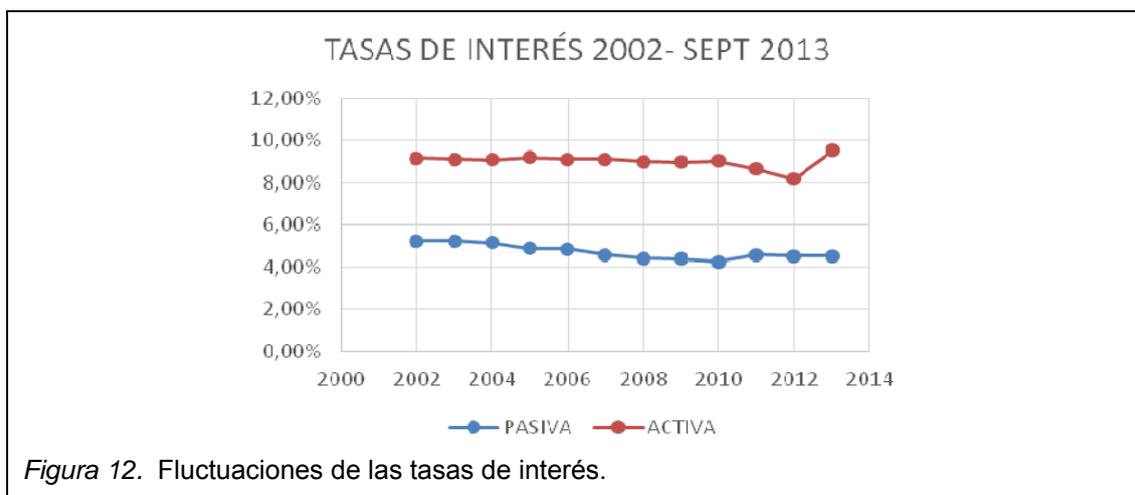
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012.

La inflación ha fluctuado los últimos años alrededor de un 4,8% lo cual es un punto a favor ya que el precio de los insumos no se va a ver tan afectados en medida que pase el tiempo y permitirá proyectar de una mejor manera los flujos del proyecto.



Con respecto a la inflación de los países de América del Sur, Ecuador muestra una disminución superior en su inflación en los últimos 10 años, permitiéndole de esta manera ser más competitivo con sus países vecinos en términos de precios al mercado internacional ya que por la baja inflación se abaratan los costos.

### Tasas de Interés



**Tabla 5. Tasas De Interés Pasiva y Activa. Periodo 2002-2013.**

TASAS DE INTERÉS		
AÑO	PASIVA	ACTIVA
2002	5,24%	9,19%
2003	5,24%	9,13%
2004	5,16%	9,10%
2005	4,87%	9,21%
2006	4,86%	9,12%
2007	4,57%	9,11%
2008	4,40%	9,02%
2009	4,39%	8,99%
2010	4,25%	9,04%
2011	4,58%	8,65%
2012	4,53%	8,17%
2013	4,53%	9,53%

Tomado de Banco Central del Ecuador.

Podemos observar que no existe fluctuación entre las tasas de interés, manteniéndose en un promedio de 4,72% en la tasa pasiva y en 9,02% en la tasa activa en el periodo del 2002- Sept. 2013. Esto nos da una ventaja ya que hay estabilidad en el costo del crédito para el sector productivo y se podría acceder positivamente al mismo.

### Balanza Comercial

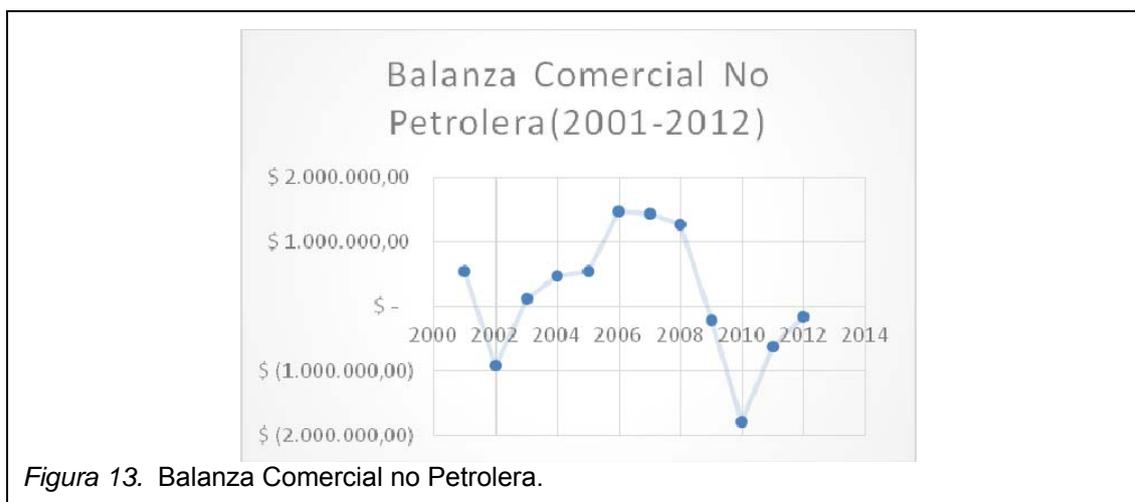


Figura 13. Balanza Comercial no Petrolera.

Tabla 6. Balanza Comercial No Petrolera

BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA	
AÑO	VALOR XFOB-MFOB
2001	\$ 543.307,08
2002	\$ (917.304,99)
2003	\$ 120.649,80
2004	\$ 470.466,89
2005	\$ 550.669,17
2006	\$ 1.462.129,07
2007	\$ 1.426.075,10
2008	\$ 1.266.395,74
2009	\$ (208.394,98)
2010	\$ (1.788.780,27)
2011	\$ (623.446,39)
2012	\$ (165.711,33)

Tomado de Banco Central del Ecuador

La balanza comercial ecuatoriana ha sido positiva a través del tiempo principalmente por la explotación del petróleo, por lo cual he decidido analizar solo la Balanza Comercial No Petrolera.

Como podemos observar en la figura, la balanza comercial tiende a ser negativa teniendo un significativo déficit en el año 2010 por \$1.788.780,27 y bajando el mismo a \$165.711,33 en el 2012. Como ya se mencionó antes, en lo que respecta al balanceado se tiene una importación por 86,14 millones de toneladas métricas y una exportación de 52,96 resaltando un déficit de 33,18 toneladas en el 2011 y de 19,29 en el 2010.

### **2.2.1.3 Factor Tecnológico**

La tecnología dentro del proceso de la elaboración de balanceado es un factor fundamental, ya que cerca del 70% de la producción depende directamente de las máquinas y equipos que se utilice, así mismo con la calidad del producto y la reducción de costos; esto es en el ingreso y molido de la materia prima, los procesos industriales y de secado, se realice de forma correcta y computarizada automáticamente sin que participe la mano del hombre.

Según la Auditoría de Gestión Aplicada a GISIS S.A en el año 2010, existen 15 plantas procesadoras de balanceado con tecnología adecuada y tan solo 4 con tecnología de punta. Por lo cual se identifica que es un factor a favor, debido a que se empezará con máquinas de tecnología media y adecuada para la elaboración de los piensos para peces traídas desde Perú en donde el balanceado para peces es mucho más avanzado que en el mercado local. Otro punto a favor es el tener poca competencia con tecnología de punta dentro de los cuales estaría Pronaca, Aprobal y Gisis, siendo el último que cuenta con tecnología de punta para la producción de balanceado para peces y los dos primeros destinados al alimento avícola, bovino y porcino. (López, 2010, pp. 95,96)

Es importante una vez constituida la empresa siempre ir innovando la tecnología, capacitando al personal y técnicos que operaran las máquinas, esto con el objetivo de mejorar la capacidad competitiva con el resto de empresas que producen balanceado para peces, con un producto de alta calidad y con costos bajos, permitiendo así trazar un precio accesible hacia los clientes finales.

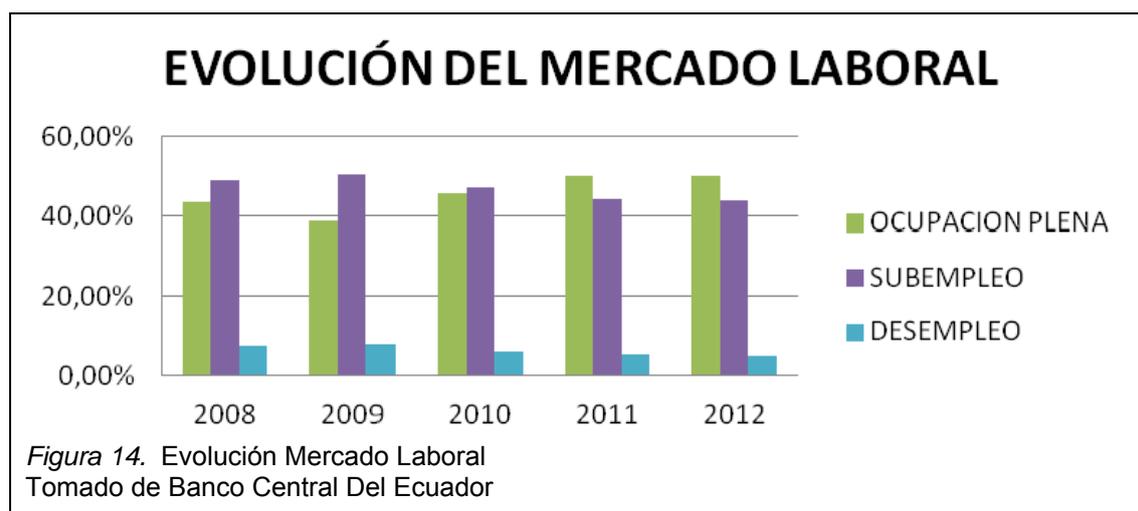
#### 2.2.1.4 Factores Sociales

Tabla 7. Evolución Mercado Laboral

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL				
AÑO	P. E.A EN MILLONES	OCUPACIÓN PLENA	SUBEMPLEO	DESEMPLEO
2008	4,4	43,60%	48,80%	7,30%
2009	4,4	38,80%	50,50%	7,90%
2010	4,3	45,60%	47,10%	6,10%
2011	4,5	49,90%	44,20%	5,10%
2012	4,5	52,10%	39,80%	5,00%

Tomado de Banco Central Del Ecuador

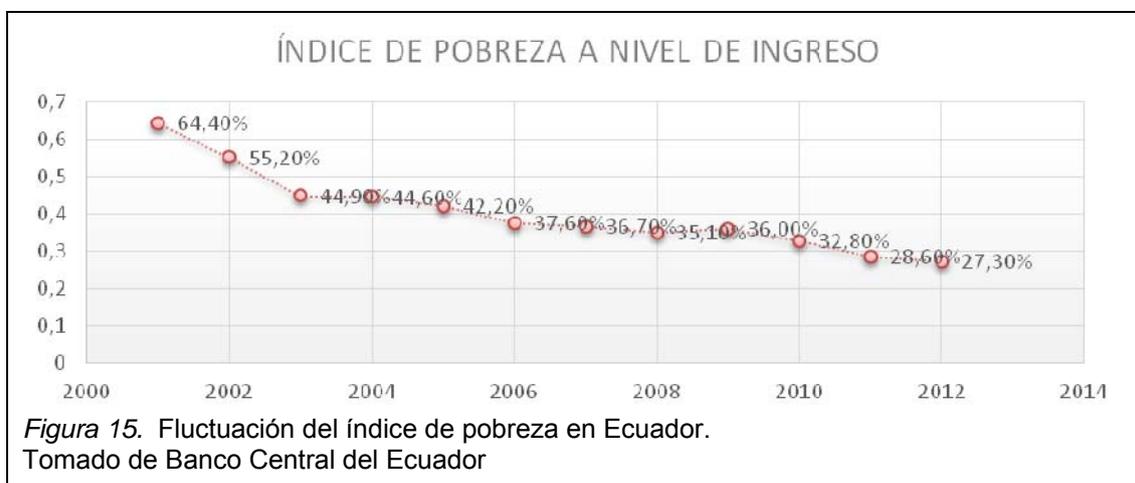
#### Nivel de Empleo y Desempleo



En una población económicamente activa de 4,5 millones de habitantes, encontramos que el empleo y el sub empleo están casi al mismo porcentaje

siendo en los 2 últimos años en donde el empleo pleno supera al subempleo pero por muy poco porcentaje siendo de diferencia apenas el 5%. Por otra parte el desempleo ha venido disminuyendo notablemente durante los últimos 5 años, lo cual representa una ventaja para la empresa ya que hay más gente con posibilidades de compra, y al tener un porcentaje alto en el subempleo, podemos conseguir gente profesional muy bien capacitada para nuestra mano de obra la cual se la debe conseguir al menor costo posible.

### Índice de Pobreza a Nivel de Ingreso.



De igual manera podemos observar que el índice de pobreza tiende a bajar en los últimos 10 años, teniendo un 27,30% para el año 2012 a comparación del 37,60% del año 2007 donde se inició el actual gobierno, es decir se ha mejorado en un 10,3% el nivel de ingreso en el país. Esto nos representa una ventaja ya que más gente puede acceder a lo que es el consumo de trucha, aumentando así su volumen de producción y por consiguiente el aumento de consumo de balanceado.

### Delincuencia

Este factor determina también un punto en contra en el negocio ya que por cuestiones de algún robo o aumentar la seguridad en la empresa con guardias,

cámaras, etc. Aumentaría los costos en la empresa y por ende el precio del producto.

Sin embargo, se tiene que la delincuencia en los últimos años ha disminuido reduciéndose en 8% en febrero del 2013 los indicadores de robo a domicilio y en abril del 2012 en robos de locales comerciales se redujo a 6,4% y el de carros el 14,9%. Así mismo Ecuador está por debajo de la tasa de promedio en Latinoamérica en homicidios y asesinatos con un 12,14% de un total de 24,4%. (Andes, 2013)

Esta importante disminución en los índices de delincuencia representa una ventaja ya que las medidas de seguridad por parte del gobierno están mejorando lo cual mejora la seguridad para la empresa de igual forma.

#### 2.2.1.5 Análisis Meso Entorno

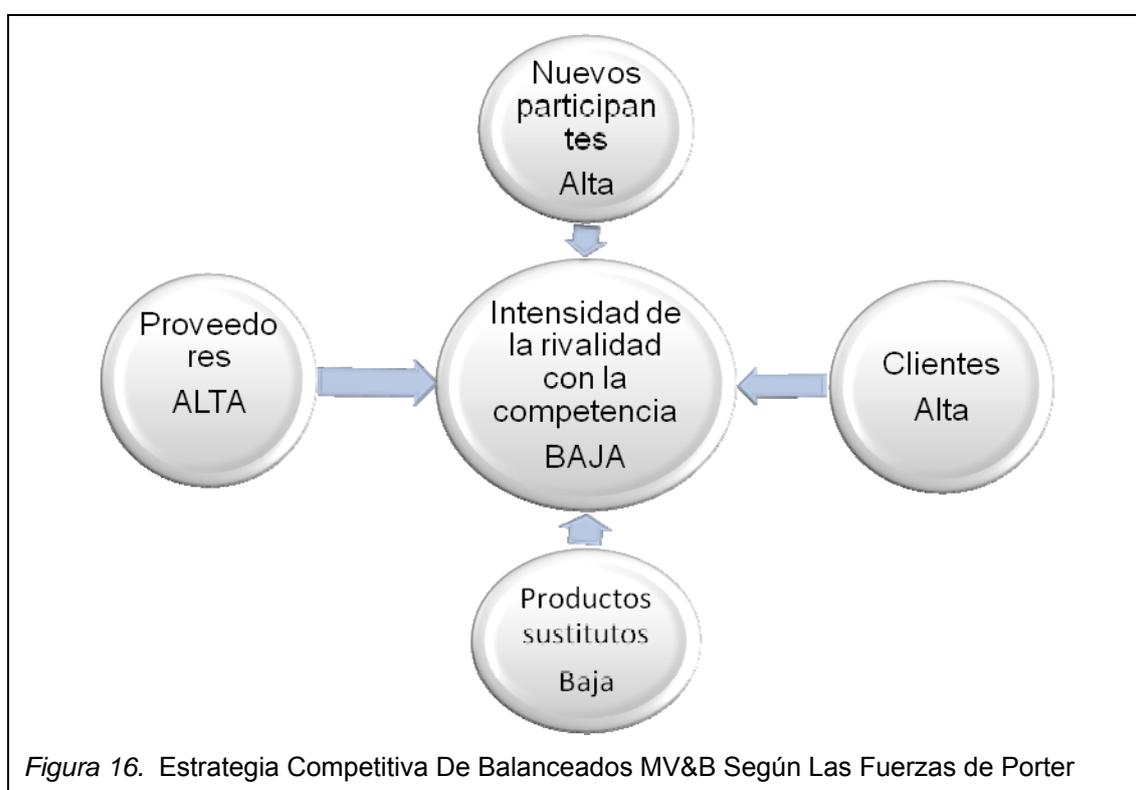


Figura 16. Estrategia Competitiva De Balanceados MV&B Según Las Fuerzas de Porter

**NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA):**

Como nuevo participante en el negocio el nivel de dificultad es significativo en lo que respecta a la industria de alimentos balanceados, por los insumos que hay que conseguir que en estos últimos años por falta de producción estén escasos y encarecidos. El balanceado al cual se está enfocando la empresa que es el de la trucha, no es muy explotado en nuestro país, a diferencia del avícola, del porcino, y de camarón, por lo habría la posibilidad de que varias empresas quieran entrar en este mercado y tratan de sacar provecho, aumentando así la competitividad.

El autor al contar con una importante y significativa alianza estratégica con la empresa Acuimagg Del Ecuador cuenta con una buena fuente de activos y de capital, lo cual facilita la instauración de la fábrica por lo que el 60% de la inversión se hará con préstamo y el resto con capital propio.

**AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTOS):**

Los productos sustitutos en lo que refiere a alimentación de balanceado son escasos ya que no refieren el mismo control de calidad, los mismos insumos, pre mezclas, manejo y precio, lo cual no les hace atractivos frente a los balanceados ya que si se consume productos de mala calidad el resultado será que las truchas sean de mala calidad. Por esto motivo el balanceado tiene un poder superior a sus productos sustitutos. De esta forma igual es difícil ingresar al mercado con un producto sustituto o con un balanceado de baja calidad. La sensibilidad al precio de venta es inelástica ya que el balanceado vendría a ser como el pan, si sube la harina y los huevos suben el precio del pan. De misma forma si sumo el trigo, maíz o soya subirá el balanceado y la gente va a seguir comprando porque es un producto de primera necesidad para los animales, y al no existir sustitutos significantes que amenacen con la disminución de la demanda de balanceado se seguirá consumiendo lo mismo.

Dentro de los principales productos sustitutos tenemos lo que son extractos de la guanábana, y lombrices o gusanos que en cierta forma si aportan al crecimiento de las truchas casi como el balanceado.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:**

Dentro de los principales clientes tenemos a más de 200 organizaciones de piscicultores a nivel nacional, entre los cuales Acuimagg del Ecuador al poseer y conocer más del 75% del mercado tiene una ventaja competitiva con sus futuros competidores ya que a pesar que es nueva, sus clientes confían plenamente en ella y como es una empresa respetada, sus clientes estarán confiados del producto a vender.

En este punto en nivel de negociación es alto, ya que el mercado en sí es sensible al precio y a la calidad del producto, teniendo que si el balanceado está muy caro, optan por comprar uno más barato de similar o un poco menos de calidad; y si el balanceado en una primera impresión les salió malo y les enfermos a las truchas, entonces el piscicultor opta por nunca más comprar ese balanceado. Entonces, se debe de entregar un producto final en donde el precio vaya acorde a la calidad del producto y sea accesible al mercado.

La manera de comercializar el producto sería directamente con el consumidor final, de esta forma aseguramos dar una buena impresión a los clientes indicándoles quienes están detrás del proceso en la elaboración del balanceado y evitando el alza de costo por parte de intermediarios como tiendas, supermercados, terceros, etc; que pudieran perjudicar el ingreso del producto en un inicio.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

El poder de negociación con los proveedores es uno de los más importantes dentro de las 5 fuerzas. En esta industria hay empresas que ya están posicionadas y demandan gran cantidad de insumos y llevan fuertes relaciones

laborales con los proveedores, entonces al momento de una negociación para adquirir materia prima es posible que nuestra competencia nos gane por el fuerte lazo de relación que lleva. Esto sucedería con insumos escasos como maíz, soya, trigo, etc. Si hay vendedores informales que su volumen de producción no iguala al de los grandes productores, pero esto hace que el producto que ellos venden sea más caro y de igual forma si tienen lazos con otras empresas pueden preferir abastecer a sus antiguos clientes, o subir notablemente el precio a los nuevos clientes como es Acuimagg del Ecuador.

De igual manera, los precios de los insumos en los últimos años se han visto afectados por falta de abastecimiento a nivel local y por la restricción de cupos en la importación, dejando así la decisión final del precio y distribución a los proveedores de estos insumos.

#### **INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:**

Como se mencionó antes, la industria del alimento balanceado es muy competitiva en precios, calidad, volumen de producción, poder de negociación. Pero al balanceado que la empresa está entrando no es muy explotado, teniendo solo 2 líderes en el mercado como es Giscis y Molinos Champion. Además como la empresa recién inicia no necesita de un volumen de producción exagerada más que para abastecer a algunos clientes dentro de su misma cartera de consumidores. El principal problema frente a la competencia es que ellos tienen más años en el mercado de balanceado por lo cual conseguir los insumos para los piensos les será más fácil que a una nueva empresa y al momento de que insumos como el maíz, soya se vean más afectados y el gobierno limite su importación y no haya quien nos abastezca, la empresa se verá obligada a buscar sustitutos para las mezclas tratando siempre de seguir con la misma calidad.

Existen pocas empresas líderes en este mercado para las truchas, Giscis con su marca Piscis es quién lidera el mercado de balanceado para truchas, es el más conocido a nivel nacional junto con Molinos Champion y Biomix.

Al momento de sacar el balanceado a la venta se entrará con costos competitivos al mercado y haciendo una estrategia de diferenciación para captar más clientes. Una ventaja importante al momento de crear la fábrica es contar con la alianza de Acuimagg Del Ecuador que conoce el mercado de las truchas por más de 14 años, y cuenta con más del 75% de mercado de ovas españolas. Además esta empresa cuenta con la experiencia, tecnología y conocimiento de cómo hacer crecer a las truchas y saber que propiedades dentro del balanceado se debe concentrar más para una mejor alimentación. Es importante señalar que Acuimagg del Ecuador ya vendía antes balanceado y tuvo muy buen margen de ganancias junto con clientes satisfechos, convirtiéndose de esta forma en una empresa reconocida en la venta de balanceado por algunos pocos piscicultores. (David, 2013, p. 75)

#### **2.2.1.6 Análisis Micro Entorno**

##### **Cadena de Valor**

##### Áreas Primarias

- Producción y Calidad:

Este departamento estará a cargo de supervisar las maquinas, hacer el ingreso de la materia prima y serán encargados de recibir los insumos en la bodega donde se instale la fábrica para alimentos. Además, se contará con personal calificado para llevar el control de calidad del producto, control de los procesos y de realizar las pruebas necesarias del balanceado para determinar si es óptimo para su consumo y venta.

- Compras y Ventas:

En este departamento estará a cargo adquirir los requerimientos de la empresa para llevar a cabo la producción de balanceado, entre los cuales

están: máquinas de extrusión, molienda y secado; insumos, vitaminas y demás materia prima; materiales o bienes que sean para la empresa.

A la vez este mismo departamento se encargará de conseguir nuevos clientes, tomar contacto con ellos y ofrecer el producto final.

- Finanzas:

Este departamento estará a cargo de verificar la rentabilidad que está teniendo el proyecto, junto con el manejo del presupuesto de la empresa y la repartición de utilidades y beneficios de ley.

De igual forma será la encargada de llevar todo lo que refiere a préstamos con el banco y otorgamiento de créditos a los clientes, así como la contabilidad de la empresa.

### **2.2.1.7 La Compañía y el Concepto del Negocio**

#### **La idea y el modelo de negocio:**

La idea de negocio consiste en instaurar una fábrica de alimento balanceado para trucha con capacidad de producción de 1 tonelada por cada 4 horas iniciales. La idea surge en base al costo significativo que corren los piscicultores al momento de alimentar a las truchas, y al ver que en el mercado existe poca competencia dentro de este campo. Adicional a esto, el autor cuenta con una importante alianza estratégica con la empresa Acuimagg del Ecuador, la cual hace algunos años vendía ya balanceado para truchas pero no lo producía, por lo que comprar para luego vender también consideraba un costo, de tal forma que creando una nueva fábrica no solo se abastecería a sus alevines, juveniles, truchas; sino a todo el mercado que esta empresa ya lo tiene ganado y definido. Esta compañía es muy reconocida a nivel nacional, contando con más del 75% del mercado a quien le ha vendido ovas de trucha

española que tienen la mejor genética a nivel de estos peces y por consiguiente crecen más y en menos tiempo. La empresa lleva en el mercado más de 14 años, y aparte de vender ovas de truchas, truchas, juveniles y pre juveniles brinda asesoramiento técnico y alimenticio para obtener el crecimiento óptimo de las truchas por lo cual su mercado le ha sido fiel durante varios años.

Entonces al momento de lanzar el balanceado y al tener la experiencia necesaria, el mercado de piscicultores estará más que gustoso en contar con un balanceado propio de quien les proporciona las mejores truchas de origen español a nivel nacional. Acuimagg del Ecuador a través de los años ha venido analizando también que el balanceado de truchas ecuatoriano no es tan eficiente al momento de alimentar a las mismas, habiendo ocasiones donde las truchas no comen el balanceado, o el balanceado se deshace fácilmente por las condiciones del agua o simplemente las truchas si lo comen pero no se nota los resultados en el tiempo esperado o con la eficiencia que se quiere lograr. La empresa junto con su personal conoce que propiedades debe de tener en abundancia el concentrado de los piensos para lograr una mejor alimentación y en las horas adecuadas. Por lo cual al momento de lanzar el producto al mercado, se manejaría el mismo canal de distribución y al momento de entregar los alevines (truchas en etapa de iniciación), se les ofrecerá el balanceado explicándoles las propiedades que posee y como ya se había manejado antes lo que es asesoramiento técnico y medicinal, de igual manera se brindaría un seguimiento continuo de nuestros clientes brindándoles un calendario alimenticio en donde las truchas crezcan y se desarrollen eficientemente.

#### **2.2.1.8 Estructura Legal de la Empresa**

Razón social de la empresa: **Balanceados MV&B Cía. Ltda.**

La estructura legal de la empresa será de responsabilidad limitada, donde sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de

sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía. (Universidad Técnica Particular de Loja, 2008)

La empresa estará constituida por dos personas: Sra. Magdalena Castro Gerente de Acuimagg Del Ecuador y por el Autor de esta tesis Jaime Benítez. La repartición de utilidad será del 50-50.

El domicilio fiscal al cual se acogerá la empresa será en el pueblo de Tandapi.

#### **2.2.1.9 Misión, Visión y Objetivos**

**La misión:** Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de balanceado para truchas, cumpliendo siempre con estándares altos de calidad para satisfacer de una mejor manera a nuestro mercado, respetando y trabajando siempre de forma conjunta con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y asociados, manteniendo un soporte continuo para el cuidado de sus peces.

**La visión:** Llegar a ser la empresa mejor reconocida en la producción de alimento balanceado de truchas a nivel de nacional para el año 2022. Siempre diferenciándonos por la calidad en nuestros productos y servicios, respetando siempre el capital humano, valores de la empresa y las exigencias de nuestros clientes.

**Objetivos General:** Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por la excelente calidad de producto servicio hacia nuestros clientes.

- **Objetivos de corto plazo:**

- Aumentar las ventas en 3% todos los años.
- Aumentar el volumen de producción en 3% todos los años.

- **Objetivos de mediano plazo:**

- Conseguir el 60% del mercado durante los primeros 5 años.
- Ser reconocidos a nivel nacional en los primeros 3 años.
- Captar al menos el 60% del mercado de piscicultores de la provincia del Azuay desde el año 5 en adelante.

- **Objetivos de largo plazo**

- Captar el 80% del mercado total de piscicultores enfocados a la trucha.
- Ser una empresa reconocida a nivel Internacional, logrando competir con empresas de Perú, Colombia y algunos países de Europa en un tiempo de 10 años.
- Posicionarnos entre los primeros 5 productores de alimento balanceado importantes de Latinoamérica en un tiempo de 10 años.
- Expandir la empresa significativamente, mejorando los procesos, capacidad tecnológica y creando fuentes de trabajo igualando de esta forma a nuestra competencia directa GISIS S.A.
- Diversificar los productos hacia el mercado de la tilapia y otros peces de piscicultura.

### **2.2.1.10 Valores de la Empresa**

#### **Calidad y puntualidad:**

Los colaboradores de Balanceados MV&B deberán poner su mayor esfuerzo para sacar el producto final en el tiempo debido y con la total calidad requerida.

#### **Honestidad:**

Todo colaborador deberá ser íntegro en su labor cotidiana. Si se hace un daño a la empresa, el mismo daño repercutirá sobre los mismos colaboradores, ya que la empresa la formamos todos y el daño nos afecta a todos.

#### **Compromiso:**

Todo colaborador deberá sentirse identificado con la empresa, sentirla propia y aportar al máximo de desempeño para el bien estar de Balanceados MV&B.

#### **Compañerismo:**

Los colaboradores de Balanceados MV&B estarán laborando diariamente en un ambiente abierto, donde todos se apoyen unos a otros e incentivando la comunicación continua. De esta manera, los empleados de la empresa se entregarán más al trabajo diario y se identificarán fácilmente con la empresa.

#### **Respeto:**

Ante cualquier eventualidad que se presente en la empresa, siempre deberá existir el respeto hacia nuestros prójimos.

### 2.2.1.11 Matrices Estratégicas

Tabla 8. Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianza estratégica con la empresa Acuimagg del Ecuador.</li> <li>2. Disponibilidad de capital entre ambos socios.</li> <li>3. Producto innovador y servicio personalizado.</li> <li>4. Disponibilidad de buena tecnología.</li> <li>5. Buena logística y ubicación de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta probabilidad de compra al ser un producto nuevo y ofrecer un mejor servicio, teniendo un mercado insatisfecho y poca competencia.</li> <li>2. Apoyo por parte de instituciones financieras para financiamiento de proyectos agrícolas.</li> <li>3. Crecimiento en la industria de balanceado en un promedio del 8% según la AFABA en los últimos 10 años; y de la acuicultura en un 20% en el mismo periodo según el BCE.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de experiencia en la producción de balanceado.</li> <li>2. Poca capacidad de producción.</li> <li>3. Empresa nueva y no es conocida en el mercado.</li> <li>4. Poca relación laboral con los proveedores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad en la copia del producto y servicio.</li> <li>2. Pocas barreras de entrada para nuevos competidores.</li> <li>3. Exceso de demanda de algunos insumos.</li> <li>4. Variación de los precios de algunos insumos.</li> <li>5. Desastres naturales.</li> </ol>

Según lo expuesto en el análisis FODA se puede considerar que por las significativas oportunidades y fortalezas que posee la empresa se encuentra en una posición competitiva y de agrado frente al mercado. Por otra parte, con respecto a las debilidades se las puede ir mejorando y convirtiéndolas en fortaleza conforme la empresa vaya ganando experiencia.

Tabla 9. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Alianza estratégica con la empresa Acuimagg del Ecuador.	0,3	4	1,2
2. Disponibilidad de capital.	0,1	4	0,4
3. Producto innovador y servicio personalizado.	0,05	3	0,15
4. Disponibilidad de buena tecnología.	0,1	3	0,3
5. Buena logística y ubicación	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de experiencia en la producción de balanceado.	0,15	1	0,15
2. Poca capacidad de producción.	0,1	2	0,2
3. Empresa nueva y no es conocida en el mercado.	0,05	2	0,1
4. Poca relación laboral con los proveedores.	0,1	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

Como se puede observar, el peso ponderado es de 2,75, lo que nos indica que se tiene una posición interna fuerte y se puede generar estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa dentro de su industria.

Tabla 10. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Mercado insatisfecho.	0,2	4	0,8
2. Alta probabilidad de compra.	0,1	4	0,4
3. Alta posibilidad de acceso a crédito.	0,05	3	0,15
4. Poca competencia.	0,1	4	0,4
5. Crecimiento en la industria tanto de balanceado como de acuicultura.	0,15	3	0,45
<b>Amenazas</b>			
1. Facilidad en la copia del producto y servicio.	0,1	1	0,1
2. Pocas barreras de entrada para nuevos competidores.	0,05	1	0,05
3. Exceso de demanda de algunos insumos.	0,07	1	0,07
4. Variación de los precios de algunos insumos.	0,1	2	0,2
5. Desastres naturales.	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,70</b>

Como se puede observar, el peso ponderado se encuentra en 2,70 lo cual nos indica que está por encima del promedio y que la empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas del mercado.

Tabla 11. Matriz IE Interna-Externa

		RESULTADOS MATRIZ EFI				
		Fuerte (3,0 a 4,0)	Promedio (2,0 a 2,99)	Débil (1,0 a 1,99)		
		4,0	3,0	2,0	1,0	
RESULTADOS MATRIZ EFE	4,0	I	II	III	Crecer y desarrollar Resistir	
	3,0	IV	V	VI		Cosechar o desinvertir
	2,0	VII	VIII	IX		
	1,0					

Para la matriz EFE el resultado ponderado fue de 2,70 y para la matriz EFI fue de 2,75; ambos cuadrantes se encuentran dentro de la categorización “crecer y desarrollar” por lo cual se debe realizar estrategias intensivas como las de penetración en el mercado y desarrollar el producto.

**Tabla 12. Cruce Estratégico del FODA**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
	<b>F1</b>	Alianza estratégica con la empresa Acuimagg del Ecuador. Disponibilidad de capital. Producto innovador y servicio personalizado. Disponibilidad de buena tecnología. Buena logística y ubicación	Falta de experiencia en la producción de balanceado. Poca capacidad de producción. Empresa nueva y no es conocida en el mercado. Poca relación laboral con los proveedores.	<b>D1</b>
	<b>F2</b>			<b>D2</b>
	<b>F3</b>			<b>D3</b>
	<b>F4</b>			<b>D4</b>
	<b>F5</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
<b>O1</b>	Mercado insatisfecho.	Ingresar al mercado con un producto de óptima calidad, empleando lo último en tecnología y brindándoles a los piscicultores un servicio de asesoramiento nutricional. (F3,O1,F4,O2)	Contratar personal muy bien capacitado y con amplia experiencia en balanceado para truchas, aprovechando que son solo dos empresas que lideran el mercado nacional. (D1,O4)	
<b>O2</b>	Alta probabilidad de compra.	Estructurar un presupuesto adecuado, identificando el nivel de apalancamiento con el capital que se dispone y verificando cuanto crédito nos puede otorgar el banco. (F2,O3)	Ingresar al mercado con un producto exclusivo que se diferencie notablemente del balanceado actual, y una vez que se gane mercado, incrementar el volumen de producción, optimizando costos y competir no solo por la calidad del producto, sino también por el precio. (D2,O4)	
<b>O3</b>	Alta posibilidad de acceso a crédito.	Ingresar al mercado inicialmente con los clientes directos de la empresa Acuimagg del Ecuador, aplicando la misma logística que actualmente emplea Acuimagg. Una vez que ya se disponga con una participación de mercado considerable, me expandiría a todo el mercado nacional aprovechando que hay poca competencia, que existe un mercado insatisfecho y que la industria de la acuicultura está creciendo considerablemente. (F1, O1, F5, O4,O5)	Atacar con campañas de publicidad y promoción a los piscicultores insatisfechos, asegurándoles la garantía del producto a ofrecerse y de esta forma ganar participación de mercado. (D3,O1)	
<b>O4</b>	Poca competencia.		Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de insumos en el Ecuador, proponiéndoles un consumo frecuente de su materia prima ya que al haber un mercado insatisfecho y poca competencia, nuestro producto va a tener buena acogida y a largo plazo con el incremento de la producción, se necesitaría demandar en mayor volumen la materia prima. (D4,O1,O4)	
<b>O5</b>	Crecimiento en la industria tanto de balanceado como de acuicultura.			
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>		<b>Estrategias DA</b>	
<b>A1</b>	Facilidad en la copia del producto y servicio.	Establecer una estrategia de fidelización con todos los clientes de Acuimagg del Ecuador, de tal forma que al momento de que la competencia pretenda copiar la idea sea muy difícil de aceptar por parte de los piscicultores. (F1, A1)	Establecer alianzas con nuevos competidores en donde se pueda intercambiar el conocimiento del mercado de balanceado nacional vs conocimientos en producción y otros factores importantes que nos pueda aportar la competencia y así mejorar el giro del negocio. (D1,D2,A1,A2)	
<b>A2</b>	Pocas barreras de entrada para nuevos competidores.	Aplicar economías a escala y competir en base a precios y calidad del producto. (F2, F1,A2)	Incluir a mi empresa en la organización de alimentos balanceados AFABA, la cual sería de gran ayuda al momento de querer demandar insumos que pueden estar escasos en el mercado. De esta forma se reduciría costos en temas de importación ya que AFABA asume con los costos de aranceles y fletes. (D3, D4,A3,A4)	
<b>A3</b>	Exceso de demanda de algunos insumos.	Establecer contratos con los principales proveedores de materia prima en donde nos otorguen la exclusividad de la compra de los insumos a principios de cada mes y que sea entregado directamente en la fábrica ubicada en Tandapi. De esta forma, se mantendría en bodega constantemente los insumos para tener una producción constante. (F5,A3,A4)		
<b>A4</b>	Variación de los precios de algunos insumos.			
<b>A5</b>	Desastres naturales.			

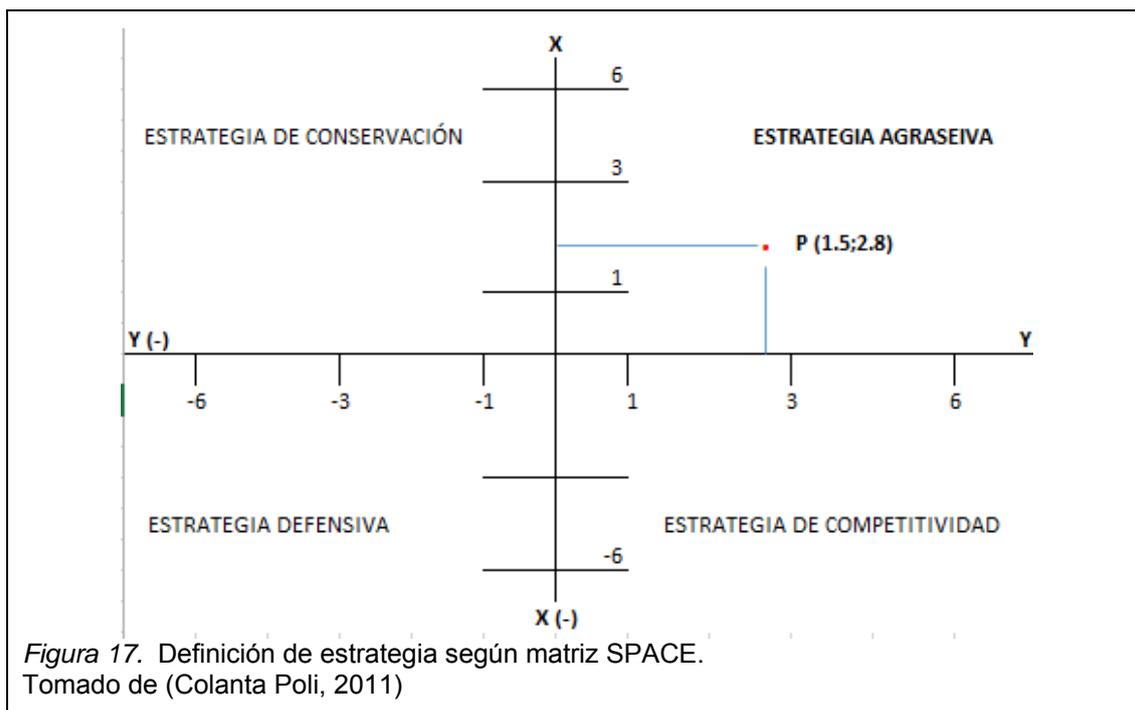
Tabla 13. Indicadores de Gestión

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Estrategias FO</b>		
Ingresar al mercado con un producto de óptima calidad, empleando lo último en tecnología y brindándoles a los piscicultores un servicio de asesoramiento nutricional. (F3,O1,F4,O2)	Ganar el 60% del nicho de mercado al cual se está enfocando (piscicultores de Pichincha)	Nivel de demanda del producto
Estructurar un presupuesto adecuado, identificando el nivel de apalancamiento con el capital que se dispone y verificando cuanto crédito nos puede otorgar el banco. (F2,O3)	Conseguir el 40% de la inversión total inicial con crédito.	Tabla de amortización
Ingresar al mercado inicialmente con los clientes directos de la empresa Acuimagg del Ecuador, aplicando la misma logística que actualmente emplea Acuimagg. Una vez que ya se disponga con una participación de mercado considerable, me expandiría a todo el mercado nacional aprovechando que hay poca competencia, que existe un mercado insatisfecho y que la industria de la acuicultura está creciendo considerablemente. (F1, O1, F5, O4,O5)	Una vez ganado el 60% del mercado de piscicultores en Pichincha, abarcar más mercado nacional, consiguiendo el 30% de piscicultores en la Provincia del Azuay.	Nivel de demanda del producto
<b>Estrategias DO</b>		
Contratar personal muy bien capacitado y con amplia experiencia en balanceado para truchas, aprovechando que son solo dos empresas que lideran el mercado nacional. (D1,O4)	Mejorar la calidad del balanceado a ofrecerse en comparación con el balanceado actual	Calidad del producto/Nivel de demanda
Ingresar al mercado con un producto exclusivo que se diferencie notablemente del balanceado actual, y una vez que se gane mercado, incrementar el volumen de producción, optimizando costos y competir no solo por la calidad del producto, sino también por el precio. (D2,O4)	Sacar un producto diferenciado de la competencia	Quejas y recomendaciones de los piscicultores
Atacar con campañas de publicidad y promoción a los piscicultores insatisfechos, asegurándoles la garantía del producto a ofrecerse y de esta forma ganar participación de mercado. (D3,O1)	Ganar el 60% del nicho de mercado al cual se está enfocando con campañas de publicidad específicamente vía internet y en la prensa	Número de visitas al sitio web de la empresa
Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de insumos en el Ecuador, proponiéndoles un consumo frecuente de su materia prima ya que al haber un mercado insatisfecho y poca competencia, nuestro producto va a tener buena acogida y a largo plazo con el incremento de la producción, se necesitaría demandar en mayor volumen la materia prima. (D4,O1,O4)	Establecer una alianza estratégica con por lo menos un proveedor de cada insumo que haya exceso de demanda.	Volumen de compra de insumos.
<b>Estrategias FA</b>		
Establecer una estrategia de fidelización con todos los clientes de Acuimagg del Ecuador, de tal forma que al momento de que la competencia pretenda copiar la idea sea muy difícil de aceptar por parte de los piscicultores. (F1, A1)	Fidelizar el 80% del mercado total que se tenga participación de mercado	Soluciones brindadas al cliente
Aplicar economías a escala y competir en base a precios y calidad del producto. (F2, F1,A2)	Bajar los costos de producción en un 2% para el segundo año	Utilidad esperada
Establecer contratos con los principales proveedores de materia prima en donde nos otorguen la exclusividad de la compra de los insumos a principios de cada mes y que sea entregado directamente en la fábrica ubicada en Tandapi. De esta forma, se mantendría en bodega constantemente los insumos para tener una producción constante. (F5,A3,A4)	Establecer una alianza estratégica con por lo menos un proveedor de cada insumo que haya exceso de demanda.	Volumen de compra de insumos.
<b>Estrategias DA</b>		
Establecer alianzas con nuevos competidores en donde se pueda intercambiar el conocimiento del mercado de balanceado nacional vs conocimientos en producción y otros factores importantes que nos pueda aportar la competencia y así mejorar el giro del negocio. (D1,D2,A1,A2)	Establecer una alianza estratégica con por lo menos un competidor que tenga experiencia en el mercado.	Calidad del producto/Nivel de demanda
Incluir a mi empresa en la organización de alimentos balanceados AFABA, la cual sería de gran ayuda al momento de querer demandar insumos que pueden estar escasos en el mercado. De esta forma se reduciría costos en temas de importación ya que AFABA asume con los costos de aranceles y fletes. (D3, D4,A3,A4)	Registrar a la empresa en AFABA a finales del primer año	Volumen de compra de insumos.

Tabla 14. Matriz SPACE

<b>MATRIZ SPACE</b>			
<b>Posición Estratégica Interna</b>		<b>Posición Estratégica Externa</b>	
<b>Fuerza Financiera</b>	<b>Calificación</b>	<b>Fuerza de la industria</b>	<b>Calificación</b>
Capital De Trabajo	4	Tecnología	6
Aumento de ingresos anuales	4	Competencia	5
Liquidez	4	Tendencia	5
Apancalamiento	6	Facilidad de entrada al mercado	4
Flujo de caja	4	Utilización de materia prima	3
		Producción	4
<b>Total</b>	<b>4,4</b>	<b>Total</b>	<b>4,5</b>
<b>Total eje x=</b>		<b>1,5</b>	
<b>Estabilidad del Ambiente</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Calificación</b>
Cambios tecnológicos	-1	Participación en el mercado	-3
Nivel de demanda	-2	Tecnología	-3
Precios de la competencia	-1	Calidad Del Producto	-1
Inflación	-2	Capacidad de producción	-4
Presión de la competencia	-2	Logística	-4
		Control sobre proveedores	-3
<b>Total</b>	<b>-1,6</b>	<b>Total</b>	<b>-3</b>
<b>Total eje y=</b>		<b>2,8</b>	

Como se puede observar en la tabla, Balanceados MV&B se encuentra en el punto (1,5 y 2,8). Por lo cual la definición de la estrategia se establecerá en base a la siguiente figura:



Como se puede observar, Balanceados MV&B se encuentra en el cuadrante que representa aplicar una estrategia agresiva, es decir, que es totalmente competitiva en el mercado. De tal manera, se usarán estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, entre las cuales tendríamos: incremento de publicidad y promoción para captar más mercado, desarrollar alianzas estratégicas con importantes proveedores y clientes potenciales.

**Tabla 15. Matriz de perfil competitivo**

Factores críticos para el éxito	Peso	Truchimag		Piscis		Biomix	
		Cal.	P. Pond	Cal.	P. Pond	Cal.	P. Pond
Participación en el mercado	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Calidad Del Producto	0,25	4	1	2	0,5	1	0,25
Capacidad de producción	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Logística	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3,15</b>		<b>3,30</b>		<b>1,55</b>	

Entre los principales factores para tener éxito en la industria tenemos que es muy importante la calidad del producto con un 25% junto con el precio que lleva

un 20%. En lo que respecta a mi plan de negocios, Truchimag es fuerte en varios factores como la logística y la calidad del producto que se va a ofrecer. Por otra parte, tenemos que la competencia más fuerte es la de Piscis con un promedio ponderado de 3,30 y que al momento es el balanceado que lidera el mercado.

### **3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, el análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el único propósito de mejorar la toma de decisiones de la empresa relacionados con la solución de problemas tanto de gerencia como de investigación y oportunidades de marketing”. (Malhotra, 2008, p. 7)

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En este capítulo se pretende indagar y conocer acerca de las necesidades y deseos del mercado de piscicultores enfocados en la trucha, las mismas que nos ayudarán a definir y mejorar las características del producto que va a ser ofrecido. Además, en este capítulo se busca identificar el mercado meta al cual nos vamos a dirigir específicamente.

Para poder obtener todos estos resultados se utilizará herramientas de investigación tanto exploratoria que incluyen la investigación cualitativa: como los grupos focales y entrevistas a profundidad o a expertos; como la investigación cuantitativa, en donde se aplicarán encuestas.

#### **3.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

La oportunidad de negocio surge de un segmento de mercado en el que se presenta necesidades por parte de los consumidores y la falta de satisfacción del producto ofrecido para dicho mercado. En el mercado de balanceado para truchas tenemos dos pioneros a nivel nacional, Piscis y Biomix. La competencia es baja por lo cual las barreras de entrada a este mercado son reducidas. Actualmente en Ecuador la acuicultura ha tenido un crecimiento constante en los 10 últimos años, llevando a la creación de varias empresas que se dediquen a esta actividad, las cuales necesitan una demanda constante de alimento balanceado. Una de las mayores características que requiere el

mercado en el balanceado para trucha es que las haga crecer más rápido, logrando a la vez que los peces no se enfermen, siendo estas características lo que promete cumplir mi balanceado.

### **3.2.1 Objetivo de la investigación**

Identificar que necesidades son las insatisfechas por parte de los piscicultores de truchas y confirmar si el producto a ofrecerse va a ser de agrado y comprado por parte de nuestro mercado meta.

## **3.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **3.3.1 Problema de decisión administrativa**

¿Es viable implementar una fábrica de alimento balanceado para truchas?

### **3.3.2 Problema de investigación de mercados**

¿Cuáles son los principales atributos y características del mercado?

## **3.4 CATEGORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 Fuentes de información primaria**

Son datos originados por el investigador con el propósito específico de abordar el problema de investigación. (Malhotra, 2008, p. 106).

Esta información será recolectada mediante varias técnicas, entre las principales tenemos: grupos focales, entrevistas a expertos y encuestas.

### **3.4.2 Fuentes de información secundaria**

Son datos reunidos para una finalidad diferente al problema en cuestión. (Malhotra, 2008, p. 107).

Esta información será recolectada de los siguientes sitios:

- Internet: Páginas gubernamentales y privadas: El INEC, Banco Central Del Ecuador, MAGAP, AFABA, CENIAC, entre otras.
- Repositorios de universidades: Varias tesis que incluyan la producción de truchas en el Ecuador y la producción de balanceado para peces, específicamente de la trucha en el país.
- Boletines, noticias en periódicos.

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Un diseño de investigación es un programa para realizar el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información deseada, para resolver los problemas de investigación de mercados. (Malhotra, 2008, p. 108)

El diseño de investigación se realizará en base a técnicas de investigación exploratoria y descriptiva, aplicando siempre los procedimientos que nos representen resultados eficientes y precisos dentro de la investigación.



Figura 18. Diseño De La Investigación.

### 3.4.3 Investigación cualitativa

Es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, que se basa en muestras pequeñas, y que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. (Malhotra, 2008, p. 143).

Con esta técnica se pretende conocer nuevas cualidades del producto, plantear nuevas hipótesis y mejorar nuestra investigación descriptiva. Para este plan de negocios se ha decidido aplicar dos métodos de investigación: grupo focal y entrevista a expertos.

#### 3.4.3.1 Grupo Focal

Consiste en una entrevista de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo que debe cumplir con ciertas características. Su propósito es obtener información al escuchar a dicho grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. (Malhotra, 2008, pp. 145-158).

## **Metodología**

La sesión del grupo focal se realizará con un grupo de entre 5 personas que conozcan acerca del balanceado que se vende en el país y de la producción acuícola específicamente de la trucha, conformado por personas que han trabajado en Piscicultura en el campo de la trucha, por otras personas que conozcan del balanceado de trucha en el Ecuador, y personas que sean profesionales agrónomos y agroindustriales. De esta manera aseguramos que el grupo focal nos brinde información óptima respecto a nuestra investigación.

Dentro de la sesión existirá un moderador, el cual se encargará de crear un ambiente cómodo en donde todos los participantes puedan actuar, opinar y brindar sugerencias acerca del producto, permitiendo recolectar los conocimientos suficientes y necesarios en la investigación. La duración del grupo focal será de 30 minutos a 1 hora.

Los siguientes son los nombres de las personas que participaron en el grupo focal:

Hombres:

- Israel Paredes
- Ángel Naranjo
- Antonio Villavicencio

Mujeres:

- Maggie Castro
- Silvia Carpio

## **Resultados:**

- La idea de negocio fue bien aceptada por parte de los participantes ya que la necesidad existe en el mercado. Todos los participantes

concordaron en el sentido de que si existiera un nuevo balanceado ellos optarían por este, ya que el balanceado actual que ellos demandan no es muy eficiente y no cumple con lo que ofrece.

- Antes de sacar el nuevo producto es importante hacer una serie de pruebas para verificar la eficiencia del balanceado. La gerente general de Acuimagg del Ecuador se ofreció a formar una alianza estratégica con el autor de este plan de negocios ofreciéndole algunas de sus piscinas para las distintas pruebas del balanceado.
- Incorporar en a los balanceados vitaminas, enzimas, entre otras propiedades de calidad para que los peces no se enfermen y tengan un óptimo crecimiento. En el balanceado actual en el mercado tenemos a Piscis y Biomix, entre estos dos el más demandado es Piscis, el cual tuvo un serio problema con los piscicultores ya que enfermaba a las truchas, mandaban productos caducados y no daban el control de calidad óptimo a la producción, el cual es necesario y delicado para el balanceado.
- Colocar responsablemente la fecha de caducidad y el registro sanitario en el balanceado. Este es un punto muy a favor para un balanceado ya que el consumidor siempre está pendiente de lo que ofrece el balanceado. Hay que colocar también la tabla nutricional del balanceado con las diferentes propiedades que posee.
- La presentación del balanceado es un factor importante al momento de hacer la compra. Actualmente se conoce un balanceado peruano llamado Nicovita el cual cumple muy bien las expectativas de los piscicultores, pero al importarlo aumenta los costos de producción. Por lo cual, el balanceado ofrecido en este plan de negocios intentará asimilarse o superar a este producto. Este balanceado peruano cuenta con una presentación en donde el balanceado está protegido por una funda

térmica que impide que el alimento se llene de humedad o se reseque y le entren cualquier tipo de bacterias.

### **Conclusiones:**

El balanceado a ser ofrecido por el autor en este plan de negocios será bien acogido por el mercado ya que existe la necesidad y la falta de satisfacción por parte de los piscicultores en el Ecuador. Se debe realizar un producto con excelente calidad, que supere las características del balanceado actual, con una muy buena presentación, presentando siempre los certificados necesarios para la venta y producción; manejando el proceso con personas calificadas e incorporando insumos de excelente calidad para producir un balanceado de calidad.

#### **3.4.3.2 Entrevistas a expertos**

Es una entrevista no estructurada, directa y personal, la cual nos permite descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema. Obtenemos este resultado gracias a que un entrevistador altamente calificado interroga a un solo encuestado. (Malhotra, 2008, pp. 145-158).

### **Metodología**

De una manera directa y personal, se entrevistará a una sola persona por vez, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca del tema en cuestión. (Malhotra, 2008)

Para esta técnica se utilizará una grabadora de voz en donde el entrevistado tendrá pleno conocimiento y podrá brindarnos sus conocimientos y responderá todas nuestras dudas. Las personas a entrevistarse serán los siguientes:

- Magdalena Castro: Gerente General de Acuimagg del Ecuador, con más de 15 años de experiencia en la industria de piscicultura de trucha.

- Biólogo Fabio Salas: Dr. En Biología - Nutricionista de la Compañía Ecuabiomix S.A.
- Ing. Sofía Vera: Agropecuaria graduada de la E.S.P. E.
- Ing. Xavier Falcan: Zootecnista Miembro del Ministerio de Agricultura de Santo Domingo.
- Ing. Juan Ortiz: Ictiólogo Acuicultor, Docente - Investigador de Acuicultura de la IASA - ESPE

### **Resultados:**

#### **Magdalena Castro:**

- Dentro de los principales balanceados que se venden en Ecuador son Biomix y Piscis, de los cuales ninguno da las garantías necesarias de alimentación ya que los peces se demoran en crecer pese a que la trucha española es la de mejor genética. Entre estos dos balanceados, el más eficiente en el mercado es Piscis ya que es extruido y flota en el agua. Por otra parte, el balanceado que es en pellets no flota y se va al fondo de la piscina logrando que se ensucie el estanque, que algunas veces no coman los peces y haciendo un desperdicio de alimento alzando los costos.
- Maggie ha hecho varias pruebas con el balanceado ecuatoriano y extranjero en donde el balanceado importado resulta mucho mejor que el nacional. Actualmente Acuimagg trabaja con Nicovita (Balanceado Peruano) y AB Balanceado (Balanceado Colombiano), en el cual el segundo mencionado es el mejor probado hasta el momento ya que resulta muy eficiente en todas las etapas de la trucha y las hace crecer en menos tiempo.

- Dentro de las características que le hace falta al balanceado ecuatoriano tenemos principalmente el nivel de proteína ya que en las primeras edades se les debe de dar un porcentaje de 58-60% de proteína para asegurar un buen crecimiento de las truchas; en las etapas siguientes el nivel de proteína debe de estar entre el 45-50% de proteína. Este es uno de los principales problemas del balanceado nacional en donde no se asegura el crecimiento deseado en las truchas y algunas veces hasta las hace enfermar.
- Los piscicultores son muy sensibles al costo por lo cual no demandan en su mayoría un balanceado extranjero.
- Sería muy importante contar con un servicio de asesoría alimenticia y nutricional para las truchas.
- La presentación sería un factor importante para realizar la compra ya que la mayoría de personas al ver una buena presentación, desde ese instante les asegura que es un buen balanceado. Este es el caso de Nicovita, el cual su funda está diseñada de tal manera que no se entra humedad ni bacterias, a diferencia del nacional el cual viene en fundas de polipropileno que son como las fundas del arroz.
- La mayoría de piscicultores se quejan del balanceado actual en el Ecuador, sin embargo al ser sensibles al precio prefieren quedarse con un balanceado malo e involucrarse a un cambio en su producción.
- Los principales sustitutos del balanceado son: el plátano que le ayuda al pez a incrementar su peso; lombrices, las cuales tienen bastante porcentaje de proteína; la guayaba y algas. Sin embargo, estos alimentos no cubren toda la alimentación que requiere el pez, lo cual obliga necesariamente al piscicultor a demandar el balanceado constantemente.

- Si tuviera la oportunidad de probar un balanceado que le de notables mejoras dentro de su producción, seguramente optaría por este y le haría conocer acerca de este nuevo producto a todos sus clientes.

### **Biólogo Fabio Sala:**

- Se debe tener mucho cuidado al momento de producir balanceado para trucha, tanto en el manejo de las maquinas como en las mezclas y cantidades de proteínas, carbohidratos, etc. que se pongan en el balanceado; ya que al ser un tipo de pez distinto al resto como es la tilapia, su tabla nutricional es mucho más delicada. En el balanceado de trucha se exige poner un nivel alto de proteína a diferencia del balanceado avícola y porcino, de igual forma se busca poner niveles altos de grasa para un mejor crecimiento y engorde de los peces. Se debe manejar las cantidades necesarias de cada materia prima para no alterar el balanceado evitando así una mala cosecha del pez.
- Se debe fabricar un alimento que sea de gusto y sea llamativo para los peces, que dure en el agua, asegurando que las truchas se van a alimentar. El balanceado debe estar producido de tal forma que pueda durar en el agua por lo menos 1 hora, para esto hay que recubrir las partículas del alimento con aceite de pescado el cual también brinda vitaminas y otras propiedades a la trucha. Hay dos tipos de alimentos, el extruido y el pele tizado, el extruido es aquel que flota en el agua y al disolverse se forma una sustancia como gel en el agua el cual sigue siendo alimento para los peces. Existe también el pele tizado el cual es pesado y no flota y por lo general se va al fondo del estanque. El tipo de balanceado a ser repartido en las piscinas dependerá de las condiciones del agua y del gusto de los piscicultores.
- Los insumos deben ser de muy buena calidad para producir un buen balanceado y se debe buscar muy buenos proveedores que nos den la

materia prima a buen precio ya que a veces escasea. La harina de pescado es el principal insumo escaso en Ecuador, por lo cual en los últimos años ha tenido un alza constante en el precio y ha llevado al mercado a consumir harinas de baja calidad produciendo balanceado de baja calidad, para lo cual según Fabio Salas, es mejor parar la producción que ofrecer un producto mediocre.

**Ing. Sofía Vera:**

- El porcentaje de proteína y grasa debe de ser el apropiado en cada etapa que se encuentra el pez, de esta forma se asegura el correcto crecimiento y engorde de las truchas.
- Tanto el alimento en pellets como el extruido pueden brindar una buena alimentación para las truchas, sin embargo el mejor alimento para lo que son piscinas estaría el extruido ya que evita el taponamiento de las tuberías y el desperdicio del producto.
- Uno de los principales cuidados que se debe de tener dentro del proceso de fabricación de balanceado es la higiene en donde se maneje adecuadamente un insumo de calidad para que al momento de alimentar a las truchas no se enfermen. Otro cuidado importante en el proceso es el de medir bien las cantidades de cada insumo con el que se fabrica el balanceado, de esta forma aseguramos una perfecta tabla nutricional y que el pez crezca eficientemente en todas sus etapas.
- Si algún insumo no es de óptima calidad y es bajo en proteínas, grasas, etc.; se lo puede compensar con otros insumos haciendo una mezcla con los ingredientes.
- Dentro de los principales insumos para realizar el balanceado tenemos: la harina de soya, maíz, harina de pescado, cascarilla de arroz, palmiste

entre otros. La harina de soya es el producto que más representa costos e importación.

- Dentro de los procesos del balanceado tenemos: La molienda, la mezcla, el secado, el enfriamiento, y finalmente el de peletización o extrusión.
- Los principales sustitutos conocidos son la guanábana, maracuyá, lombrices.
- Las maquinas a usarse dentro del proceso es el molino, la mezcladora, la enfriadora, la secadora, la peletizadora o extrusora.

**Ing. Xavier Falcan:**

- Se debe seleccionar muy bien la materia prima para la elaboración del balanceado en donde cuenten con las distintas normas fitosanitarias, que no posean hongos, bacterias o humedad.
- El proceso: Se pasa primero por la molienda, luego por la mezcladora en donde debe de haber ya una formulación hecha ya sea en una tabla en Excel o con programas estadísticos avanzados que contemplen una tabla nutricional; posterior a esto se pasa por un proceso de secado y enfriado y finalmente a la máquina extrusora o peletizadora en donde el producto final dependerá del balanceado que queremos sacar, ya que para cada etapa de los peces es distinto la nutrición.
- El nivel de proteína para peces pequeños debe ser muy alto. En lo que respecta a peces grandes, el nivel de proteína debe disminuir pero el porcentaje de grasa debe aumentar.
- Los principales insumos que aportan energía o proteína son: el maíz, harina de pescado, el trigo, harina de soya.

- Un ingrediente muy importante que se le puede poner al balanceado sería la alfarina, que es una harina hecha de alfalfa disecada y que aporta notablemente al desarrollo y crecimiento del pez.
- Es importante añadir a la fórmula del balanceado lo que son aceites, grasas y aditivos como son los anti-oxidantes, de tal forma que aumenten el nivel de vitaminas en el alimento y que las truchas de esta manera puedan tener un crecimiento óptimo.
- Los principales proveedores de materias primas como el maíz, la soya, harina de pescado, se los puede encontrar en: Quevedo y Babahoyo.
- Dentro de los cuidados que debemos tener encontramos los siguientes: Evitar la contaminación del producto, mantener al balanceado donde no haya mucha humedad; evitar el contacto con el suelo.
- Para poder producir y comercializar balanceado es necesario sacar los certificados obligatorios los cuales son exigidos y otorgados por Agro calidad. Esta institución además está encargada de llevar el control de calidad periódico en el proceso de fabricación de alimento para los animales, verificando que se cumpla los estándares que son fijados.

#### **Ing. Juan Ortiz:**

- Dentro de los principales balanceados para trucha tenemos Piscis y Biomix.
- Algunas de las características que le hace falta al balanceado ecuatoriano son mejorar la calidad de proteína y concentraciones de PUFAS y minerales trazas. De igual manera para las truchas que son de reproducción, les faltaría un mejor balance de vitamina C y E.

- El tipo de balanceado depende de la calidad y costo que quiera el piscicultor, para uno pequeño sería el alimento en pellets.
- Un importante sustituto del balanceado es la torta de soya.
- Dentro del proceso de mezclado es importante definir bien las características nutricionales de los ingredientes, digeribilidad. En los procesos de fabricación es importante la homogeneidad, solubilidad, degradación y per oxidación.
- Los principales insumos para la elaboración del balanceado son: harina animal/vegetal, altamente digerible.
- Las máquinas a usarse para la fabricación son: Homogenizadores, mezcladores, pelletizadoras, extrusoras.
- Es importante tomar en cuenta las normas INEN para alimentos balanceados.
- Los principales proveedores de insumos se encuentran en Guayaquil y Manta.
- Dentro de los cuidados que se debe de tener tenemos: La contaminación, la humedad y la luz.

### **Conclusiones:**

Al implementar la fábrica de balanceados es necesario tomar en cuenta todas estas recomendaciones para sacar un producto de buena calidad que sea bien aceptado por el mercado. Hay que manejar siempre insumos de buena calidad y hacer un control constante en nuestra producción y no arriesgarse a vender un producto que nos pueda dañar la imagen del balanceado. Además, es

importante definir una buena tabla de nutrición para las diferentes etapas de las truchas para su correcto desarrollo y crecimiento, proporcionando el porcentaje de proteína y grasa según el alevín. Con respecto a los cuidados, es necesario producir el balanceado en un lugar apropiado de tal forma que no exista contaminación ni humedad que puedan generar hongos o bacterias. Al momento de comercializarlo, se deberá contar con una funda que pueda proteger al alimento balanceado y otorgar a los piscicultores la seguridad y garantía de una buena alimentación de sus truchas previniendo que las mismas se enfermen y se dañe su producción.

Con respecto a los procesos y máquinas a usarse en la fabricación del alimento, tenemos el molino de martillos para la molienda, la mezcladora para mezclar ya la receta del balanceado junto con los aditivos, vitamina, etc.; la secadora para secar el alimento, la enfriadora y finalmente la máquina extrusora que es la que saca el producto final.

#### **3.4.4 Investigación cuantitativa**

Es una metodología de la investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica un análisis estadístico. (Malhotra, 2008, pp. 183-184)

##### **3.4.4.1 Metodología**

###### **Técnica de la encuesta:**

Es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes. (Malhotra, 2008, pp. 183-184).

Los pasos para especificar la información que se necesita es la siguiente:

### **Tipo de entrevista:**

La entrevista será por medio de vía telefónica, ya que por lo general las piscinas de producción de truchas están ubicadas fuera de la ciudad; y otras serán personales en donde se les dará una pequeña introducción a los entrevistados acerca del cuestionario. (Malhotra, 2008, pp. 184-185)

### **Elección de la estructura del cuestionario**

- **Preguntas estructuradas:** son aquellas que especifican el conjunto de alternativas de respuesta y su formato. (Malhotra, 2008, p. 302)
  
- **Preguntas de opción múltiple:** el investigador ofrece las opciones de respuesta y se le pide al encuestado que seleccione una o más respuestas. (Malhotra, 2008, p. 308)
  
- **Preguntas dicotómicas:** solo tienen dos opciones de respuesta, y también tienen la opción de una escala. (Malhotra, 2008, p. 309)

### **Elaboración de la encuesta:**

La encuesta pretende abordar temas en donde se identifique claramente la competencia, la sensibilidad al precio, la satisfacción del mercado con el balanceado posicionado actualmente y la aceptación de un nuevo balanceado lanzado al mercado.

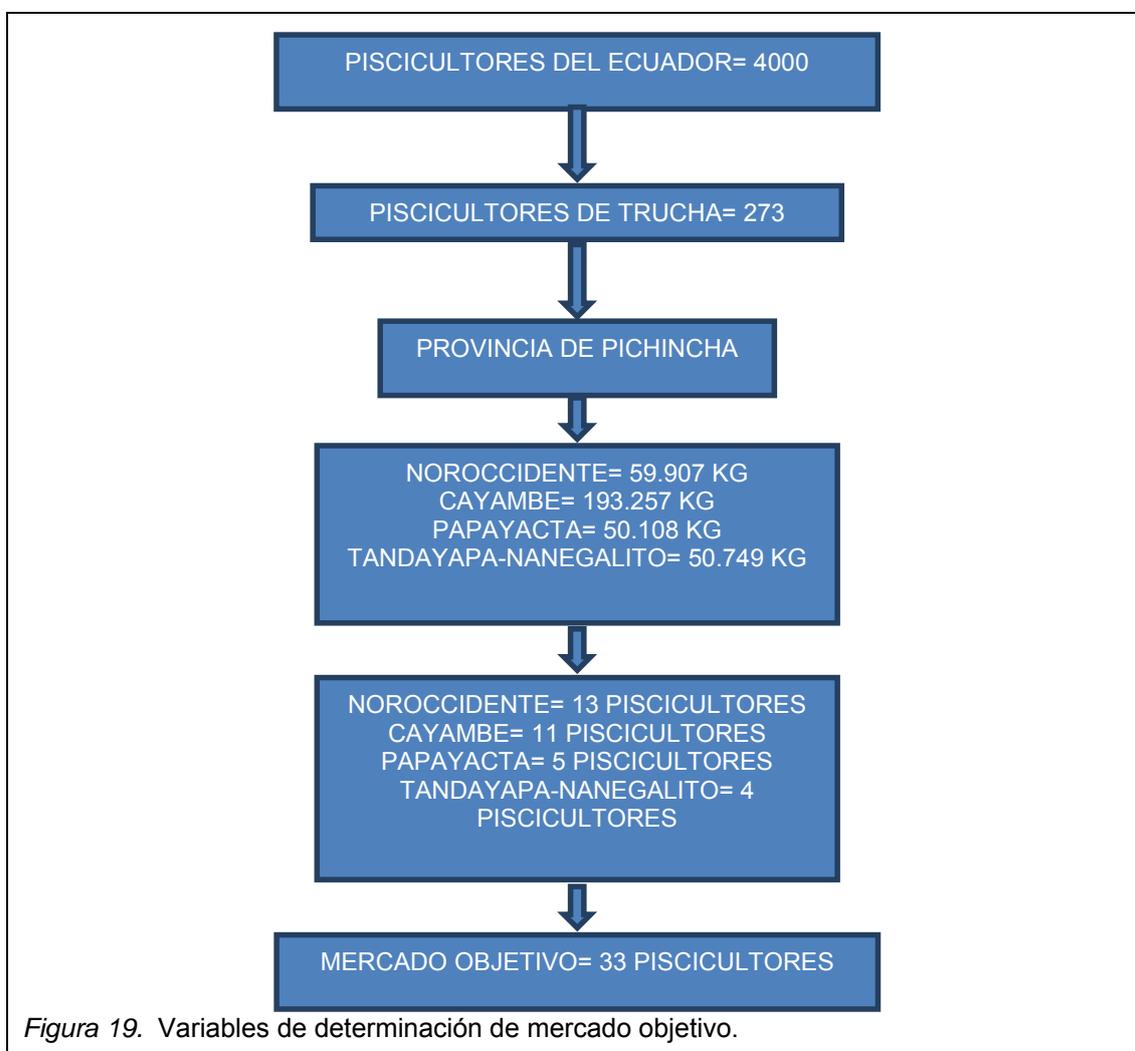
### 3.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Tabla 16. Necesidades de información

DE QUIÉN	QUÉ QUIERO SABER	DÓNDE/CÓMO	FUENTE
<b>Clientes</b>	- Falencias en el balanceado que actualmente consumen y si están satisfechos con el mismo.	- Encuestas.	Primaria
	- Servicios que esperan de su proveedor.	- Grupo Focal y encuestas.	Primaria
	- Créditos y formas de pago.	- Encuestas.	Primaria
	- Si el balanceado siempre está presente cuando lo requieren comprarlo.	- Encuestas.	Primaria
	- Si estarían dispuestos por optar con una nueva opción de balanceado.	- Encuestas y Grupo Focal.	Primaria Primaria y Secundaria
	- Sensibilidad a un cambio en los precios.	- Encuestas, investigación en páginas web.	Primaria Primaria y Secundaria
<b>Proveedores</b>	- Frecuencia de Compra.	- Encuestas.	Primaria
	- Capacidad de abastecimiento a sus clientes.	- Páginas Web.	Secundaria.
	- Preferencias por Clientes antiguos.	- Inv. Campo y entrevista con expertos.	Primaria.
	- Precios que manejan.	- Entrevista con experto, Pág. Web.	Primaria y Secundaria.
<b>Competencia</b>	- Logística si es favorable o no para mi empresa.	- Encuestas.	Primaria
	- Fortalezas.	- Páginas web.	Secundaria.
	- Principales Líderes en el mercado.	- Encuestas, Entrevista a Expertos y Grupo Focal.	Primaria y Secundaria.
	- Diferenciación que poseen.	- Encuestas e Investigación de campo.	Primaria y Secundaria.
	- Capacidad de producción.	- Páginas web.	Secundaria.
<b>Sustitutos</b>	- Precios que manejan.	- Encuestas y Grupo Focal.	Primaria.
	- Logística, si sus productos siempre están hábiles para sus clientes.	- Grupo Focal, Páginas Web.	Primaria y Secundaria.
	- Cuáles son los principales sustitutos.	- Encuestas y grupo focal.	Primaria.
<b>Sustitutos</b>	- Si los sustitutos alimentan mejor que el balanceado.	- Encuestas y grupo focal.	Primaria.
	- Razones por las cuales optan por estos productos.	- Encuestas y grupo focal.	Primaria.

### 3.6 DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

#### 3.6.1 Variables de Determinación de Mercado Objetivo



#### 3.6.2 Variable Demográfica

Entre las principales provincias de producción de truchas en el Ecuador tenemos a la Provincia del Azuay y la Provincia de Pichincha. Se optó por escoger a la Provincia de Pichincha por la cercanía a lo que sería la fábrica que estaría ubicada en Tandapi.

### 3.6.3 Variable de Producción

Dentro de esta variable se consideró a los piscicultores que representan la mayor producción en la Provincia de Pichincha.

El total de piscicultores a enfocarme en la Provincia de Pichincha son 33, los cuales representan la mayor parte de la producción tanto en Pichincha como a nivel nacional, y por lo cual se obtendrá un nivel de producción que permita obtener rentabilidad en el proyecto.

### 3.6.4 Principales Productores a Nivel Nacional

**Verdococha:** Ubicada en Nono, al noroccidente de la ciudad de Quito. Esta empresa cuenta con 36 piscinas para crías de truchas.

**San Benjamín:** Cuenta con aproximadamente 40 piscinas ubicada en el sector de Baeza.

La fusión de Ambas Piscifactorías es considerada como Excompiscis Malfi **Cía. Ltda.**

**Trunión:** Criadero ubicado en la ciudad de Cayambe.

**Propesma:** Ubicada en la Provincia de Pichincha, específicamente en la zona de Tandapi.

**Hacienda Yuracyacu:** Ubicada en la Provincia de Pichincha.

**Don Chorreras:** Ubicada en la Provincia del Azuay, específicamente vía al Cajas y posee 40 hectáreas para el cultivo y producción de truchas.

**Miguir:** Ubicada en la provincia del Azuay, cuenta con 30 piscinas para cultivo y comercialización de truchas. (Dávila, 2011, pp. 48, 49)

### 3.6.5 Cálculo de la Muestra

El cálculo de la muestra nos ayuda a determinar la cantidad de individuos a ser encuestados, y de esta manera, obtener una mayor seguridad de resultados y determinar si el proyecto es factible.

Cálculo del número de encuestas:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza al 1,96

E= Error al 5%

p= encuestas favorables = 0.5

q= encuestas desfavorables= 0.5

N= cantidad de piscicultores segmentados por su ubicación y volumen de producción = 33. (Rivera & Jaramillo, 2014, p. 44)

Como se determinó antes, el total de piscicultores a enfocarse en la provincia de pichincha es de 33 y es considerado un número pequeño para realizar el cálculo de la muestra, por consiguiente, se procederá a realizar las encuestas a todos los piscicultores del mercado objetivo.

### 3.6.6 Distribución De Principales Piscifactorías en Ecuador

Tabla 17. Principales Piscifactorías en Ecuador.

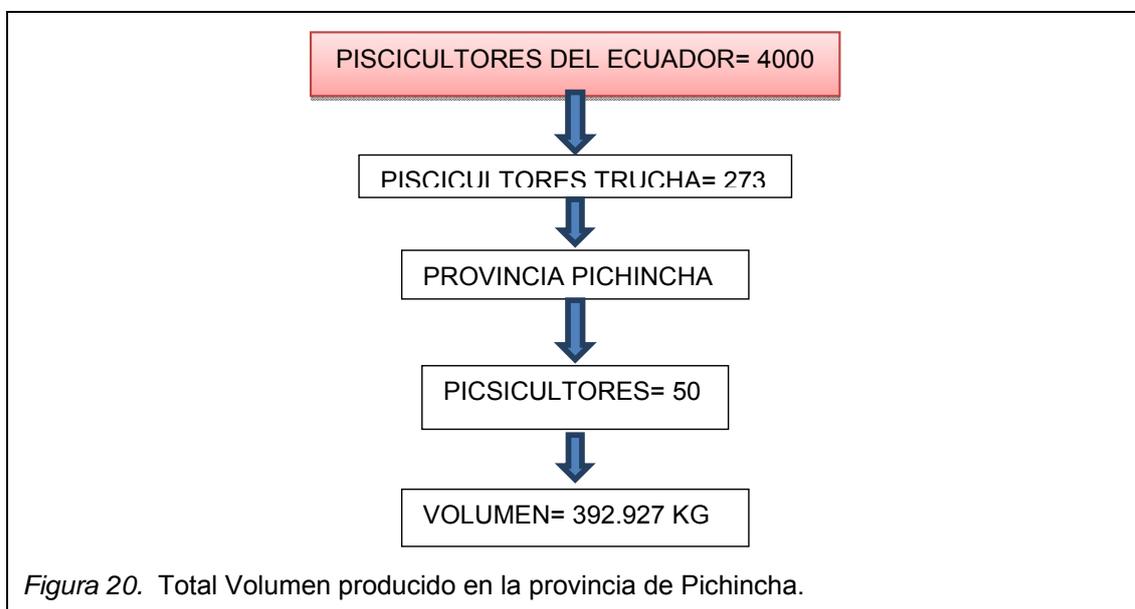
PROVINCIA	CANTONES	Nº de PISCICULTORES	TOTAL Kg.
<b>Pichincha</b>	Tandapi	4	32550
	<b>Píntag</b>	<b>2</b>	<b>1457</b>
	Cayambe	11	193257
	Lloa	11	30274
	Sangolquí	3	1750
	Nanegalito	2	757
	Guangopolo	1	117
	Tandayapa	2	49992
	Calacalí	3	2450
	Machachi	2	291
	Tumbaco	2	291
	Papallacta	5	50108
	Noroccidente	2	29633
<b>Carchi</b>	San Gabriel	2	2975
	Tulcán	1	2974
<b>Imbabura</b>	Otavalo	1	4666
	Ibarra	14	67144
	Cotacachi	1	2508
<b>Tungurahua</b>	Penipe	1	5774
	Ambato	1	2217
<b>Cotopaxi</b>	Latacunga	4	933
<b>Chimborazo</b>	Riobamba	3	2100
<b>Bolívar</b>	Guaranda	1	3908
<b>Oriente</b>	Tena	2	8808
	Cuyuja	2	59
	Cosanga	2	23509
<b>Azuay</b>			262000
<b>Subtotal</b>		85	782502
<b>Sin ubicación</b>	Varios	95	15459
<b>Total</b>		180	797961

Tomado de Freire Gabriela, 2006,p. 14

Como se puede observar en la tabla, la provincia que más produce Trucha es la de Pichincha, aportando con 392.927 Kg, es decir, un 50% total de la producción total nacional. La segunda provincia productora de trucha es la del Azuay con un 30%.

La razón por la cual se decidió analizar esta tabla es porque es la más completa y con datos exactos, ya que según Alejandro de la Roche Coordinador Del Centro De Investigación Acuícola de Papallacta, el último censo aplicado a la Industria Acuícola fue en el año 2006; y para el año 2013 se realizó un nuevo censo en el mes de Agosto y al momento no se cuenta con las estadísticas actuales. De igual forma me supo informar que las zonas más productivas con piscicultores de trucha del Ecuador se encuentra en la Sierra, de Centro a Norte (Pichincha a Carchi); y en la Provincia del Azuay, específicamente vía al cajas.

Según El Diario El Mercurio en una publicación del 22 de Noviembre del 2011, el Vice Ministerio de Acuicultura y Pesca cuenta con dos importantes centros de reproducción de alevines de truchas, el primero ubicado en Chirimachay vía al cajas denominada piscícola Aroiris, produciendo un millón de alevines al año. El segundo está ubicado en Papallacta, provincia del Napo. (Diario El Mercurio, 2011)



### 3.7 MODELO DE PREGUNTAS

#### 3.7.1 Objetivos y preguntas de la investigación

##### Objetivos:

- Verificar cual es el balanceado más demandado por las empresas, de esta forma confirmaría quienes lideran el mercado.
- Verificar que balanceado es considerado el más eficiente por el mercado, de esta manera se buscaría formas de diferenciación.
- Verificar la eficiencia del balanceado en el Ecuador.
- Verificar el grado de aceptación del balanceado actual y saber si el mercado está en condiciones de optar por otro balanceado.
- Verificar la sensibilidad del precio en los consumidores y conocer su poder de compra.
- Verificar la capacidad de logística de la competencia.
- Verificar si este es un factor influyente en la compra de balanceado, de esta forma también se podría diferenciar de la competencia.
- Verificar las falencias del balanceado actual en el mercado.
- Verificar que es lo que desea y le hace falta a los piscicultores en un nuevo balanceado, esto nos daría ventaja frente a la competencia.
- Verificar si los piscicultores les gustaría que se les de crédito al momento de realizar su compra, de esta forma fidelizamos a nuestros clientes dándoles facilidades de pago.

- Analizar los principales productos sustitutos.
- Verificar los valores agregados que los piscicultores necesitan en sus proveedores.
- Analizar el poder de compra de los piscicultores y de esta forma determinar el precio del producto.
- Verificar si efectivamente nos vamos a diferenciar de la competencia.
- Analizar cómo podemos llegar más hacia nuestro cliente.
- Verificar el precio al cual está dispuesto a pagar nuestros clientes, permitiéndonos fijar el mismo a nuestro producto final.
- Verificar el grado de aceptación de los piscicultores.
- Verificar el porcentaje de mercado que compraría mi producto.
- Verificar la frecuencia de compra del cliente.
- Obtener un costo referencial al cual desean adquirir el producto los piscicultores.

**Preguntas de investigación:**

- ¿Qué balanceado de truchas es el más demandado por usted/empresa?
- ¿Qué balanceado considera que es el más eficiente para la alimentación de sus truchas dentro del mercado?
- ¿Qué tan eficiente es el balanceado con el que usted alimenta a sus truchas?

- ¿Está usted satisfecho con el balanceado de trucha que se vende en Ecuador?
- ¿El precio del balanceado que usted/empresa demanda es cómodo y accesible?
- ¿Está siempre disponible el alimento balanceado demandado por usted/empresa cuando lo necesita?
- ¿Considera usted que la presentación del balanceado es un factor importante que influye al momento de realizar su compra?
- ¿Qué características cree usted que le hace falta al balanceado de truchas de Ecuador?
- ¿Qué esperaría de un nuevo balanceado de truchas?
- ¿Quisiera contar con un plan de crédito al momento de comprar su balanceado?
- A parte de alimento balanceado, ¿Existe otra forma en la cual usted alimenta a sus truchas?
- ¿Quisiera usted contar con un servicio adicional de seguimiento y asesoramiento en la alimentación de sus truchas?
- ¿Estaría dispuesto usted a pagar un costo adicional por un balanceado que le va a proporcionar mejoras notables en el desarrollo y crecimiento de sus truchas?
- ¿Qué tan original le parece este producto a diferencia del balanceado actual?

- ¿Cómo esperaría enterarse usted del lanzamiento y la venta de este nuevo producto?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uno de los productos ofrecidos?
- Tomando en cuenta todo lo que se le mostró en un nuevo producto. ¿Qué tan buena o mala le parece esta idea?
- ¿Qué tan probable es que usted compre este producto?
- ¿Con qué frecuencia compraría usted este producto / servicio?
- ¿Cuánto pagaría usted por este producto en cada etapa antes mencionada en una presentación de 20kg?

### 3.7.2 Resultados de la encuesta

La cantidad de encuestas llevadas a la investigación de campo fueron de 50, aplicadas a varios piscicultores ubicados en la Provincia de Pichincha.

Dentro de los principales resultados encontrados en la investigación cuantitativa tenemos:

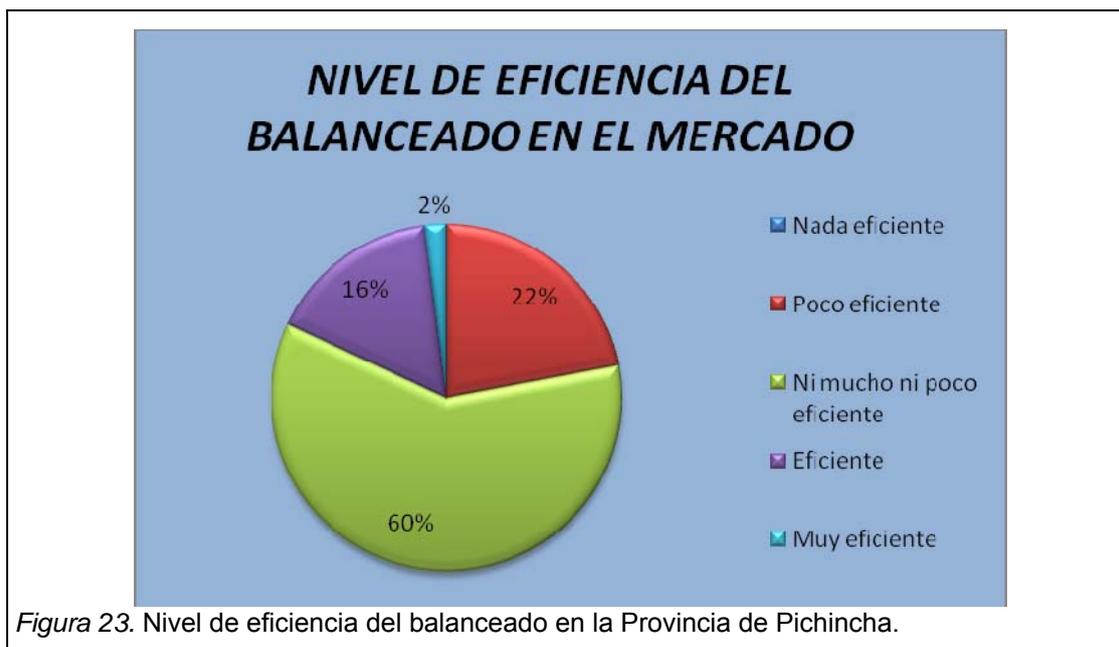


Figura 21. Balanceado con mayor demanda en la provincia de Pichincha.

Dentro del mercado de alimentos balanceados para trucha en el Ecuador tenemos que el 98% de los encuestados optan por demandar Piscis a diferencia de su competencia directa que es Biomix que cuenta con 0% y tan solo un 2% demanda otros balanceados entre los cuales están considerados los importados.



Dentro del nivel de eficiencia de nuestra competencia directa, el 98% considera que Piscis es el más eficiente al momento de alimentar a sus truchas a diferencia de Biomix que es su competencia directa que cuenta con un 0%, y solo un 10% conoce de otros balanceados.

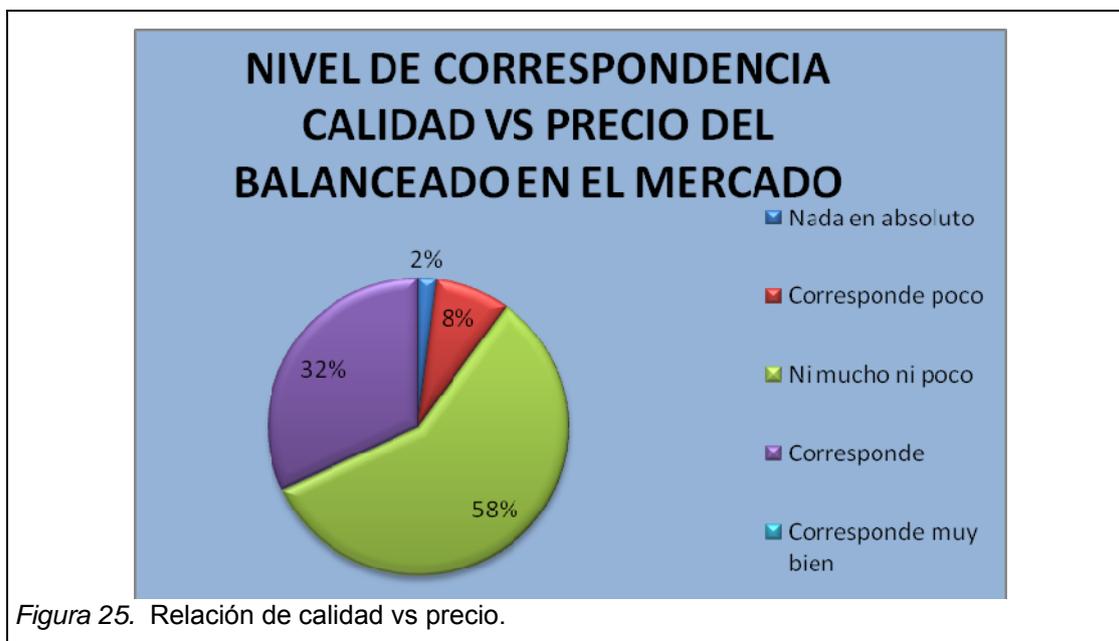


Dentro de la eficiencia a nivel de todo el mercado de alimentos balanceados para trucha tenemos que el 60% considera que no es ni mucho ni poco eficiente, seguido por un 22% que consideran que se vende un balanceado poco eficiente y no cumple con lo que las empresas de piscicultura demandan.



Dentro de la satisfacción a nivel de todo el mercado de balanceado para truchas tenemos que el 36% se considera poco satisfecho con el balanceado

ofrecido en el mercado y un 42% considera que no es ni mucho ni poco eficiente, lo cual nos representa una oportunidad de negocio ya que la gente puede optar por un balanceado que cumpla sus expectativas, dándole mayor viabilidad a este plan de negocios.



El 58% de los piscicultores encuestados consideran que el precio no considera ni mucho ni poco con respecto a la calidad del producto. Este dato nos representa una ventaja ya que también demuestra que la gente no está totalmente satisfecha con respecto al costo que pagan y la garantía del balanceado que reciben.



El 46% de piscicultores encuestados consideran que la presentación si es un factor importante al momento de realizar la compra y el 40% piensan que tal vez pueda ser un factor que influya para adquirir el alimento. De esta forma se puede establecer una estrategia de diferenciación con la competencia en el momento de presentar el producto final ante los ojos de los piscicultores.



Dentro de las expectativas de un nuevo balanceado tenemos que el 100% de los encuestados consideran que un nuevo alimento les debe proporcionar

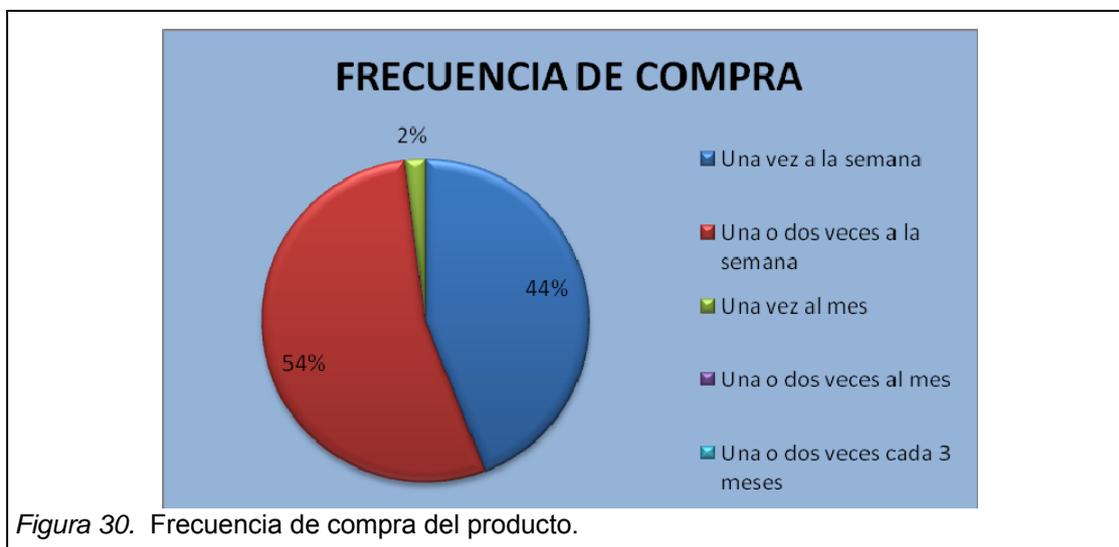
mejoras en el crecimiento, desarrollo de sus truchas. Además consideran que el alimento sea resistente en el agua para que los peces se puedan alimentar eficientemente.



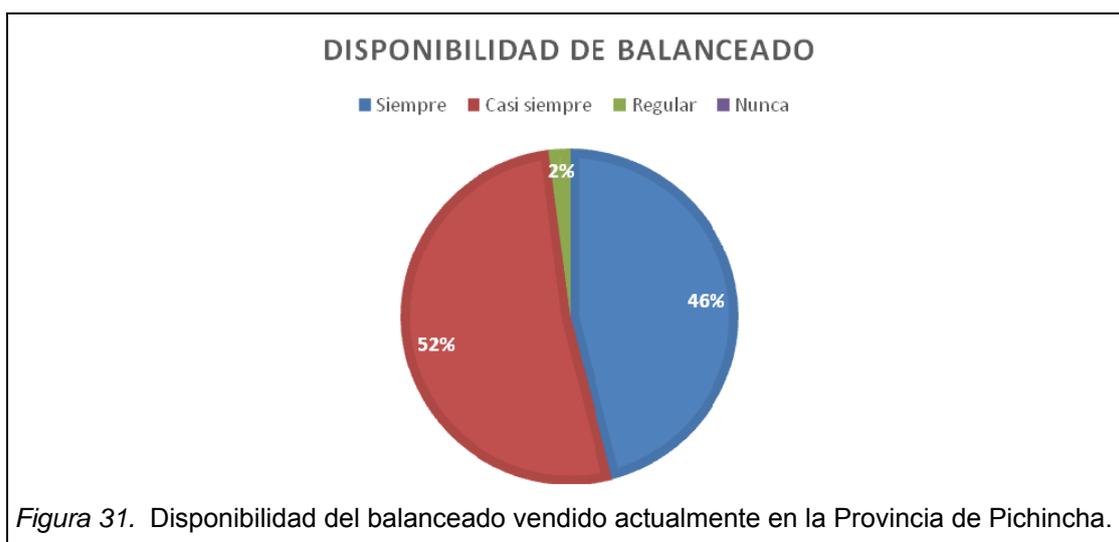
El 84% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un costo adicional por un balanceado que les presente mejoras notables en su producción. Con este dato importante podemos tomar la estrategia de ofrecer un mejor producto que la competencia a un precio superior brindándoles la garantía de un buen producto a los piscicultores, lo cual nos haría diferenciarnos tanto de Piscis como de Biomix.



Cerca del 80% de los encuestados tiene una gran aceptación al producto, haciendo probable la compra del balanceado al momento de sacarlo al mercado.



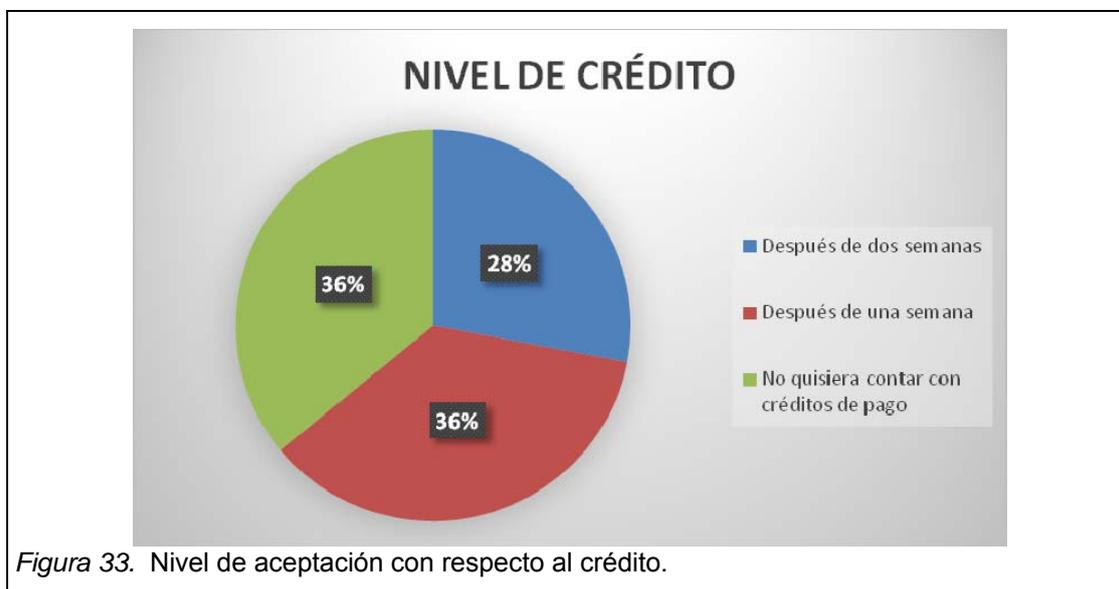
Dentro de la frecuencia de compra se tiene que el 54% lo compraría una o dos veces a la semana y el 44% lo compraría una vez a la semana, lo cual es significativo ya que la producción y venta del balanceado será constante y mantendría estable el giro del negocio.



En lo que respecta a la disponibilidad del balanceado ofertado actualmente, se tiene que el 98% de las veces siempre está disponible para los piscicultores.



Dentro de las características faltantes en el balanceado actual tenemos que el 100% de los encuestados consideran que se les debe proporcionar mejoras en el crecimiento, desarrollo de sus truchas. Además consideran que el alimento no es resistente en el agua y los peces no se pueden alimentar eficientemente.



El 72% de los encuestados desean contar con un plan de crédito al momento de realizar su compra. Este dato servirá para formular una estrategia de diferenciación con la competencia y para captar más clientes.



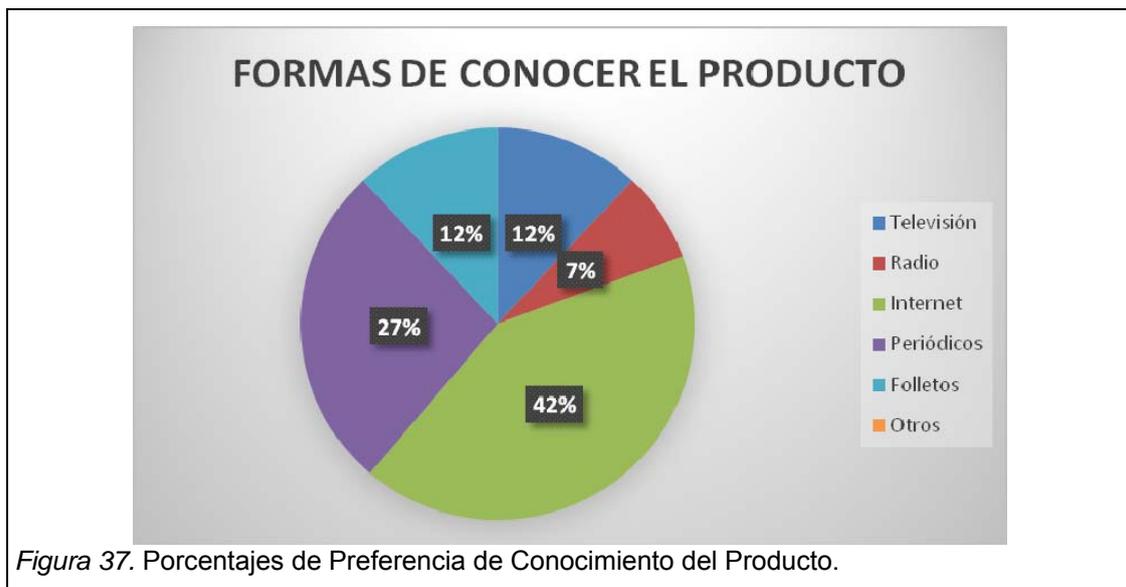
El 96% de piscicultores encuestados no conocen productos sustitutos con los cuales alimentar a sus truchas. Este dato nos representa una ventaja ya que disminuiría la competencia y se elimina el nivel de amenaza por sustitutos.



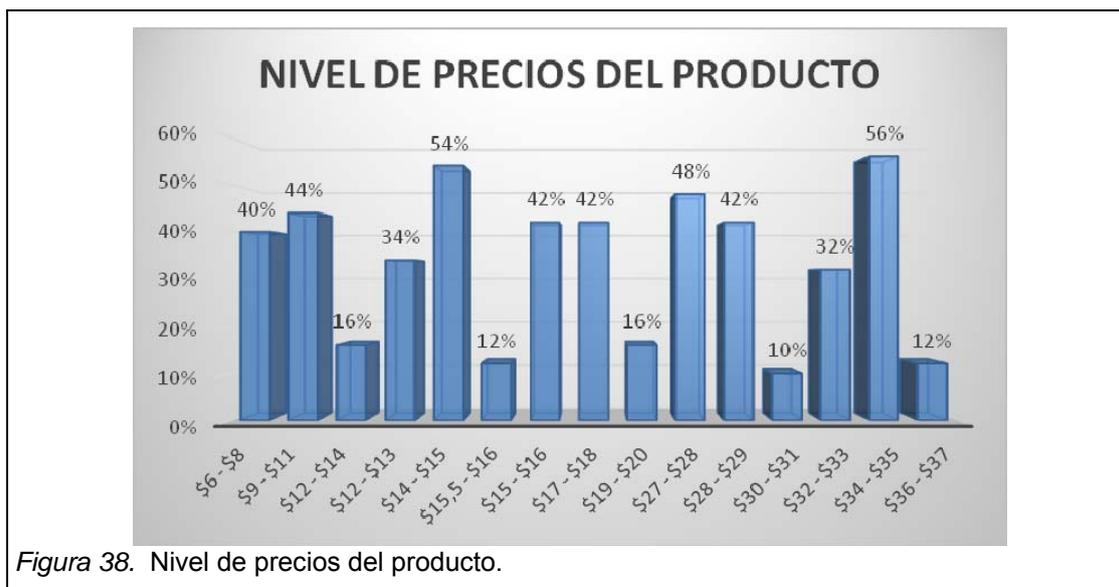
El 94% de los piscicultores encuestados desean tener un servicio adicional de asesoramiento nutricional para sus truchas. Con estos datos también se puede generar una estrategia de diferenciación con la competencia.



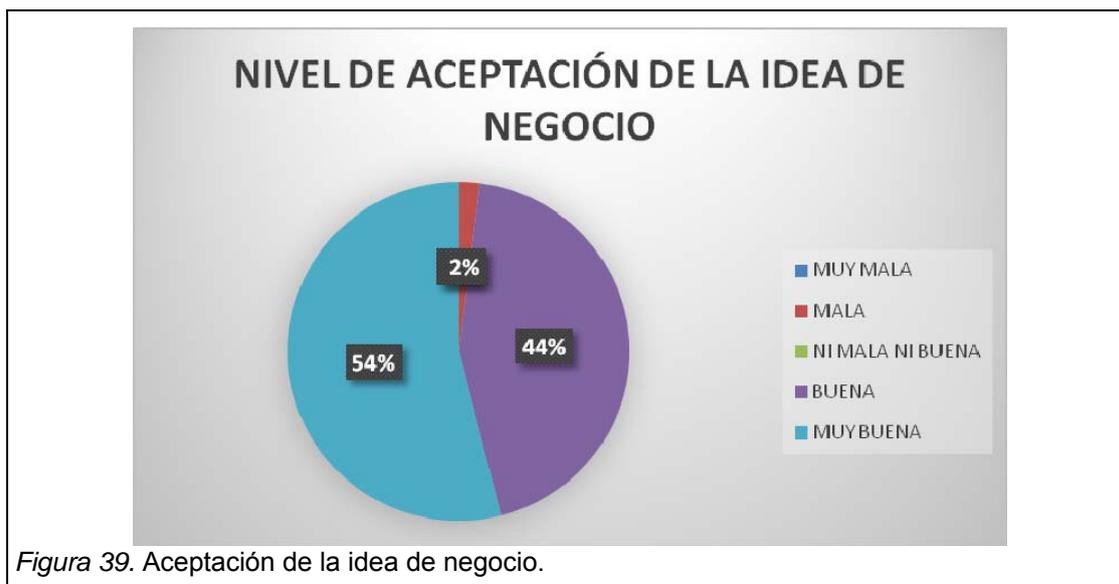
El 62% de los encuestados considera original a la idea de negocio. Con esto podemos confirmar que la idea es atractiva hacia los ojos de los piscicultores.



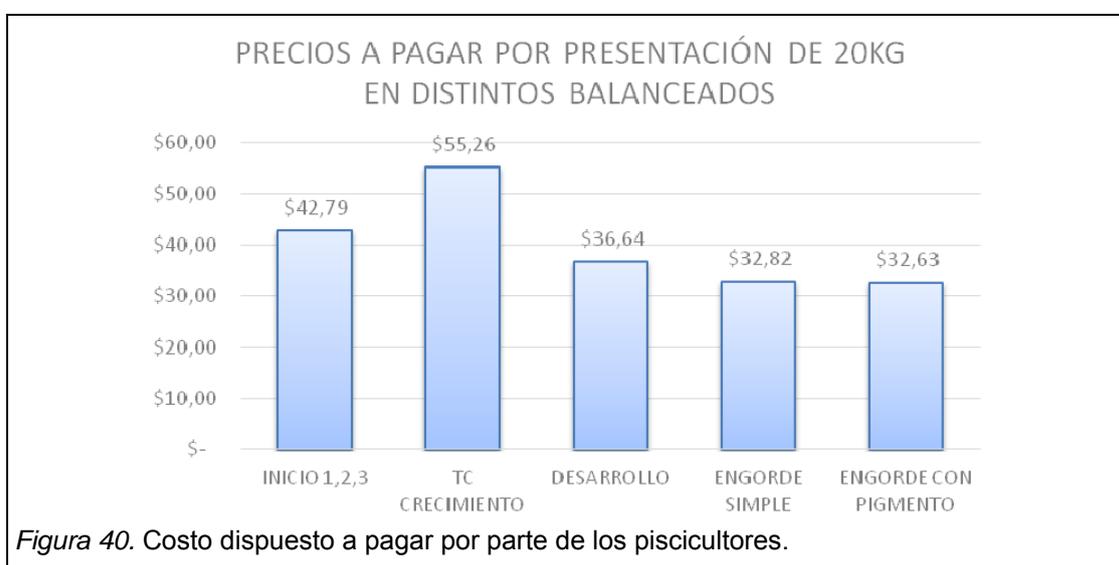
El 42% de piscicultores encuestados prefiere enterarse del lanzamiento de este producto por medio del internet y un 27% preferiría enterarse por anuncios en los periódicos. Con estos datos se puede armar estrategias de publicidad.



En lo que respecta a una presentación de 5kg en la etapa de inicio de las truchas, los encuestados respondieron en un 44% que estarían dispuestos a pagar entre 9-11 dólares. Para el balanceado Tc Crecimiento en presentación de 5kg, el 54% estaría dispuesto a pagar entre 14-15 dólares. Para el balanceado de desarrollo en una presentación de 10kg, el 42% estaría dispuesto a pagar entre 17-18 dólares. Para el balanceado de engorde simple en una presentación de 20kg, el 48% estaría dispuesto a pagar entre 27-28 dólares. Finalmente para el balanceado de engorde con pigmento en una presentación de 20kg, el 56% estaría dispuesto a pagar entre 34-35 dólares.



El 98% de los encuestados considera que es una buena idea sacar un nuevo balanceado al mercado junto con los precios, servicios y características descritas en la encuesta. Con esta información se puede concluir que la idea es bien aceptada por los piscicultores y que seguramente optarán por el producto una vez que ya se lo comercialice.



En promedio en una presentación de 20kg de balanceado en cada etapa tenemos que: para el balanceado de iniciación el costo sería de \$42,79; para el Tc Crecimiento sería de \$55,26; para el balanceado de desarrollo el costo sería

de \$36,64; para el de engorde simple el costo sería de \$32,82 y finalmente para el de engorde con pigmento sería de \$32,63.

### **3.7.3 Conclusiones**

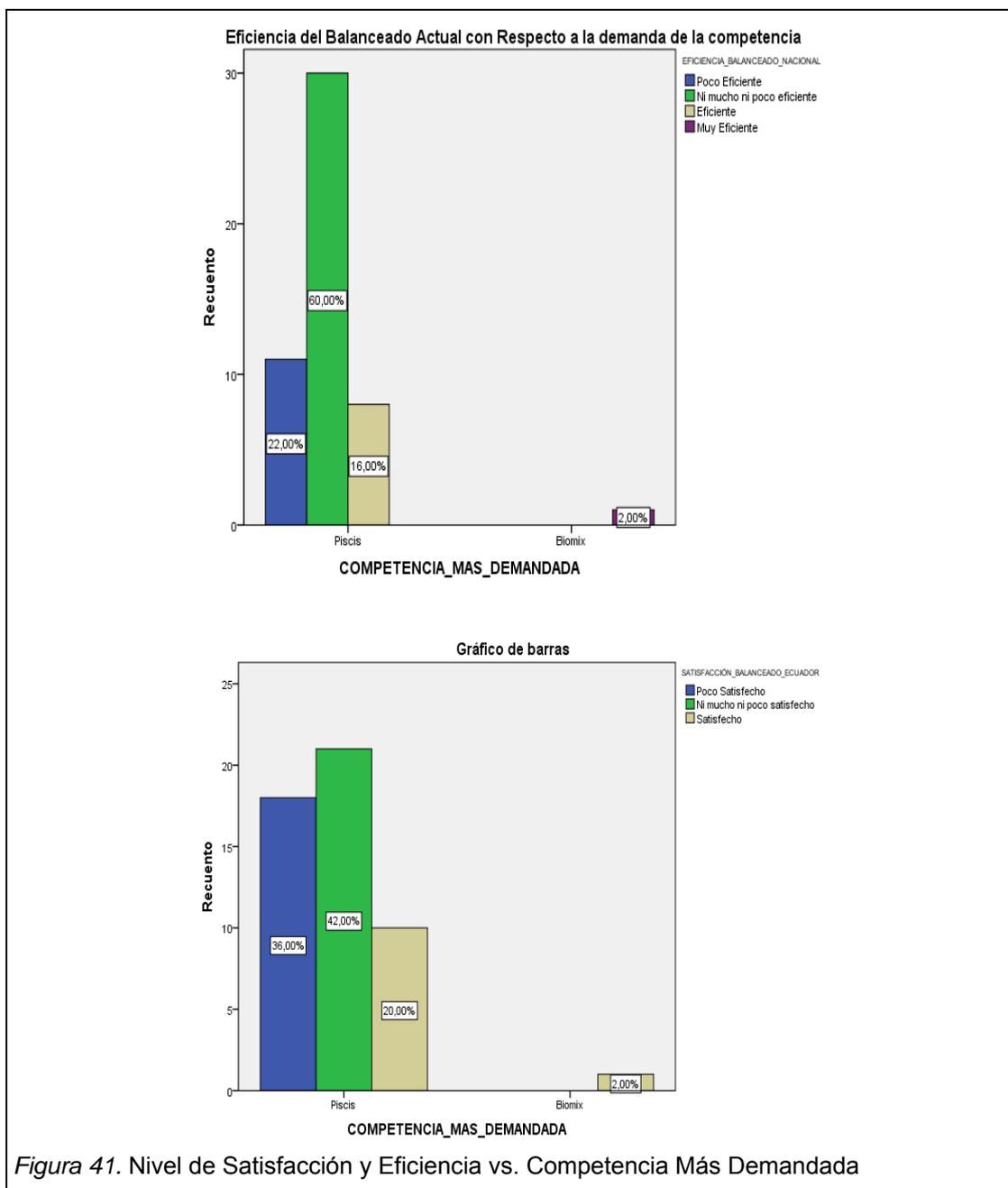
Los piscicultores de Pichincha entrevistados concuerdan en su total mayoría en que están poco satisfechos con el balanceado para truchas que se vende actualmente, además de considerarlo que no es tan eficiente para la alimentación de sus peces. En esta investigación se pudo verificar que el líder total del mercado es Piscis, y que su competencia directa que es Biomix ha perdido notablemente su mercado. Al tener un solo líder, escasos productos sustitutos y un mercado insatisfecho, los resultados de la investigación son aún más favorables ya que aumenta la viabilidad del plan de negocios al tener la necesidad de nuestro producto y una competencia totalmente reducida, a lo cual nos responde claramente al problema de administración en donde se demuestra que si es viable implementar una fábrica de alimento balanceado para truchas.

Con respecto a la aceptación de un nuevo balanceado, la mayoría de los piscicultores entrevistados estarían gustosos de probar con una nueva opción de alimento para sus peces, en donde se puedan asegurar el crecimiento y desarrollo de sus truchas. De igual forma, los piscicultores esperarían contar con un servicio adicional de asesoramiento nutricional para sus truchas.

Con todos los resultados dados en esta investigación de campo se procederá a establecer estrategias de diferenciación, producción, publicidad, de logística, entre otras.

### 3.7.4 Gráficos SPSS

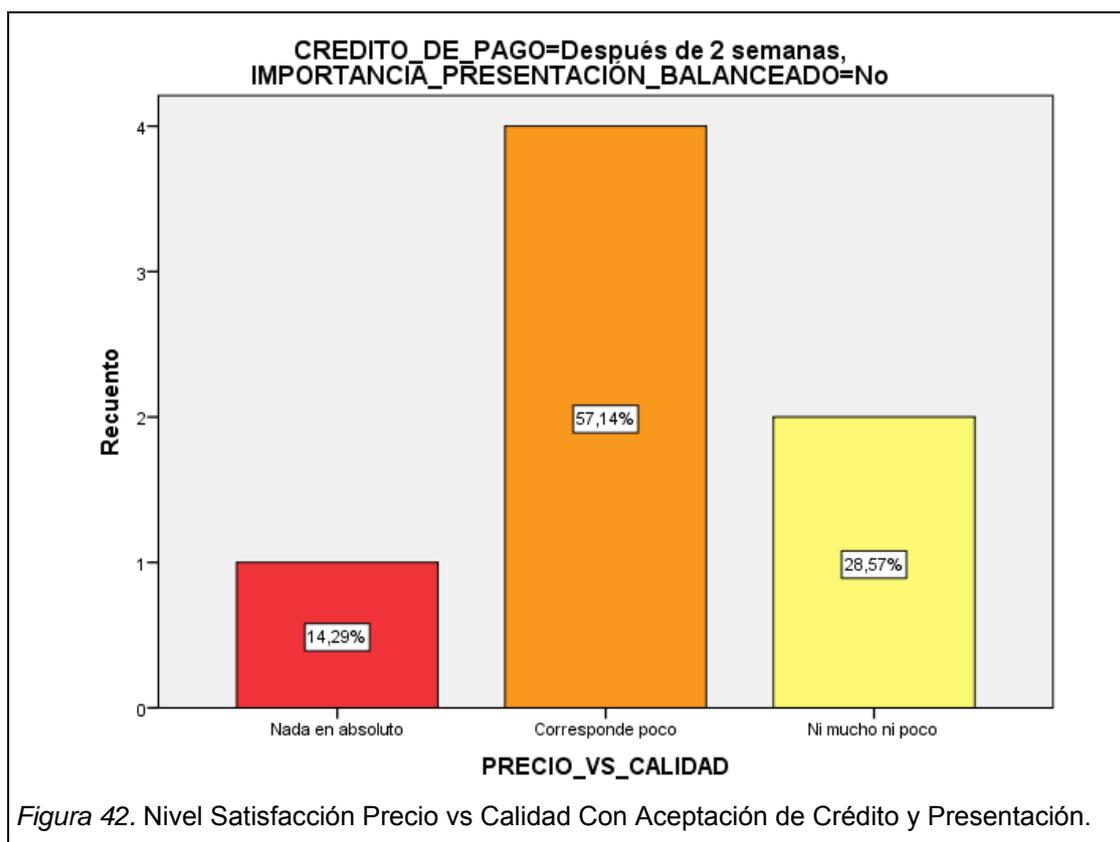
#### Nivel de Satisfacción y Eficiencia vs. Competencia Más Demandada



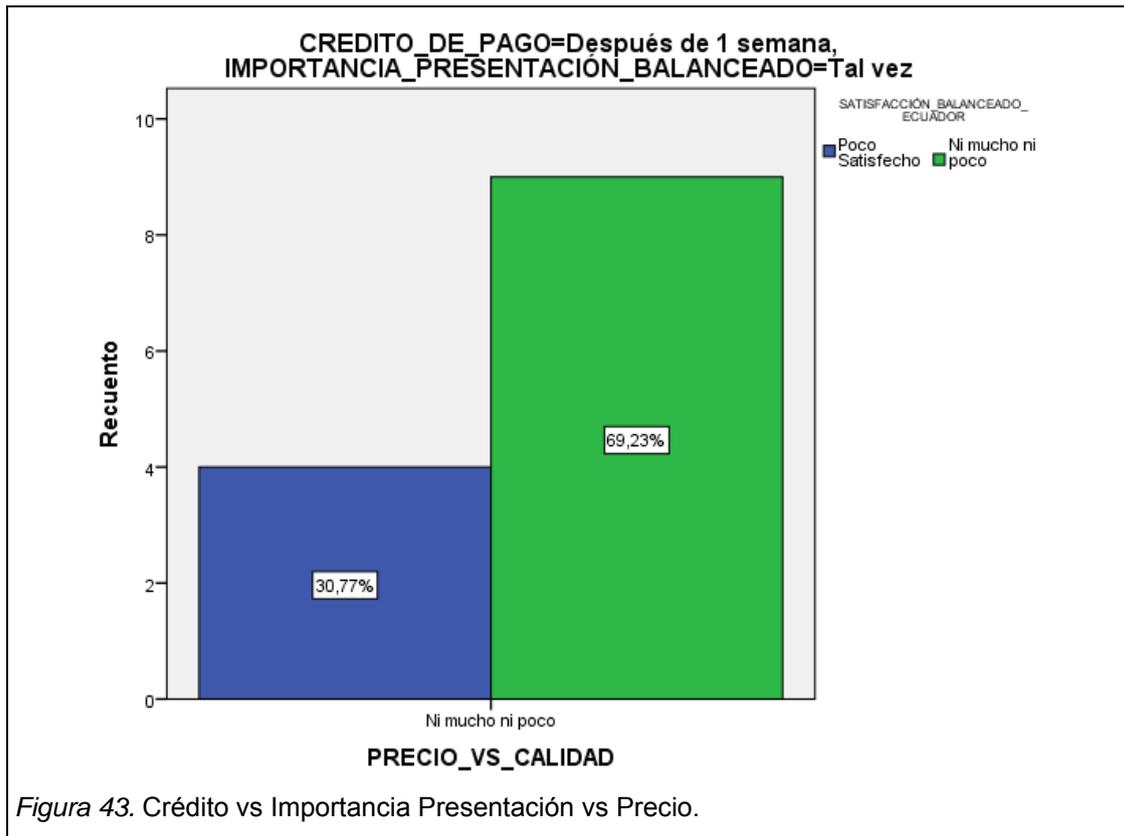
El 36% de los piscicultores encuestados que se sienten poco satisfechos con el balanceado que se vende en Ecuador demandan Piscis. Además, el 42% que demandan piscis nos están ni mucho ni poco satisfechos. Por otra parte

tenemos que el 60% de los encuestados considera que Piscis no es ni mucho ni poco eficiente, lo cual nos da una ventaja para el giro de negocio ya que el nivel de eficiencia de la competencia es bajo.

### Satisfacción En Cuanto Al Precio Vs. La Calidad Con Aceptación De Crédito vs La Presentación Del Balanceado

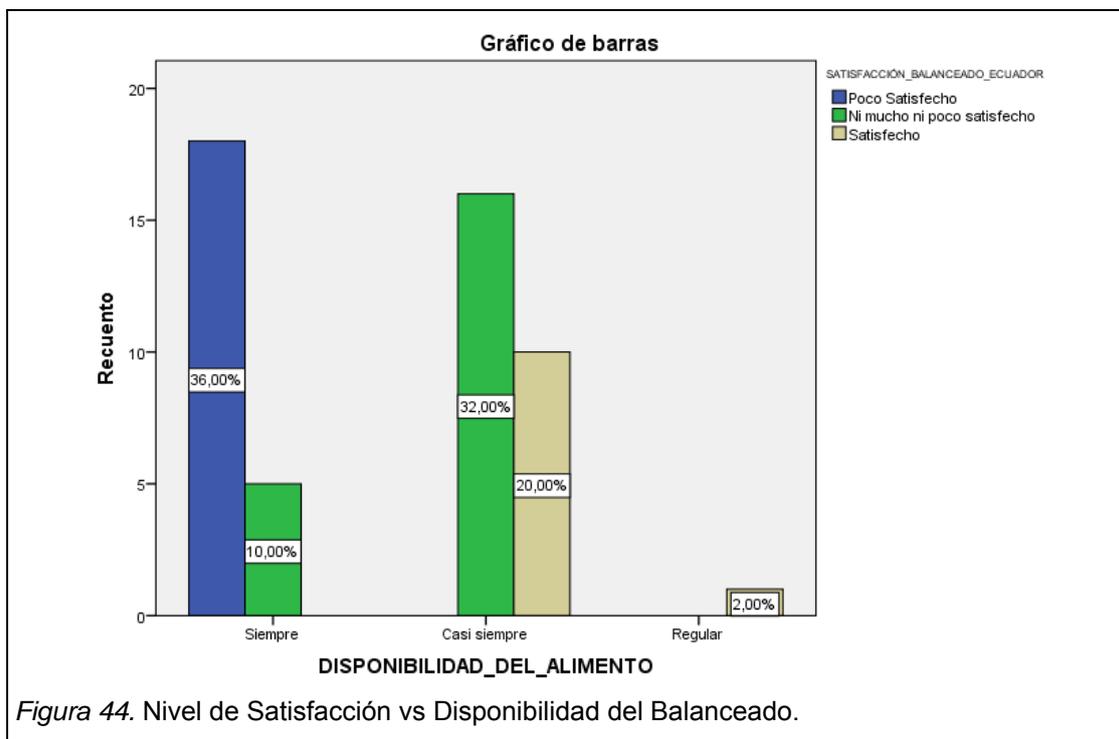


El 57% de los encuestados que desean contar con crédito y que consideran que la presentación no es un factor importante consideran que el precio que pagan por el balanceado que demandan corresponde poco, y el 14,29% piensa que no corresponde en absoluto.



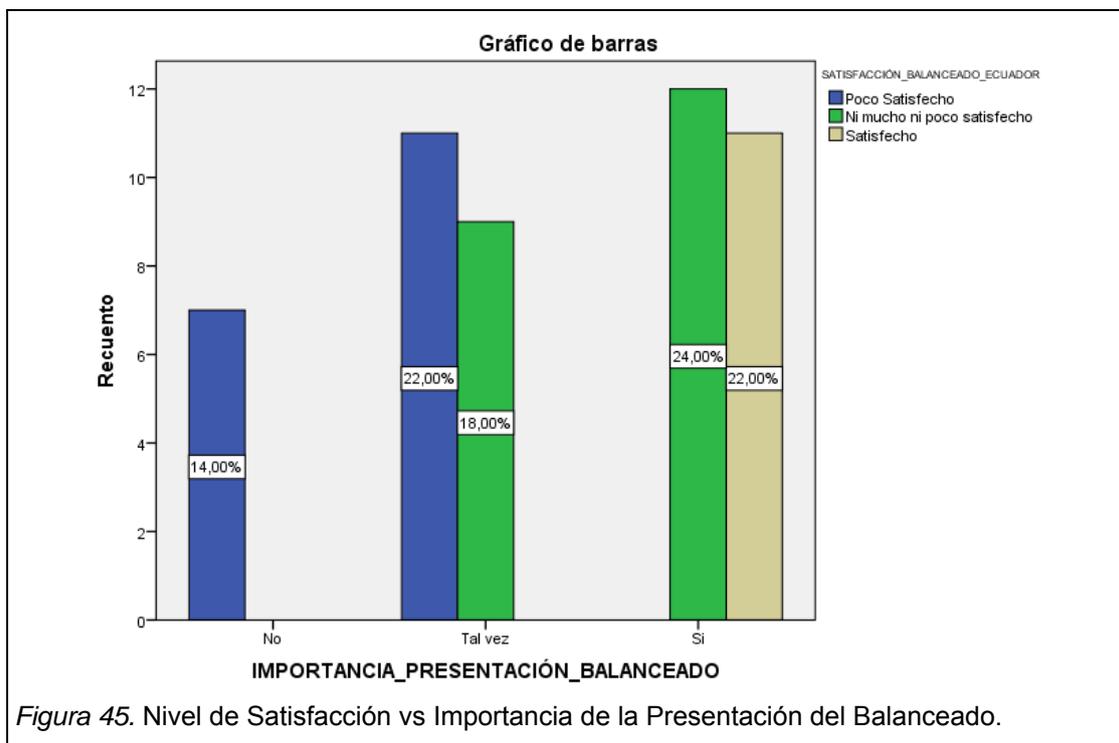
El 69,23% de los encuestados que desean contar con crédito y que consideran que la presentación tal vez sea un factor importante consideran que el precio que pagan por el balanceado que demandan corresponde poco, y el 30,77% piensa que no corresponde en absoluto.

## Nivel De Satisfacción Vs Disponibilidad Del Balanceado



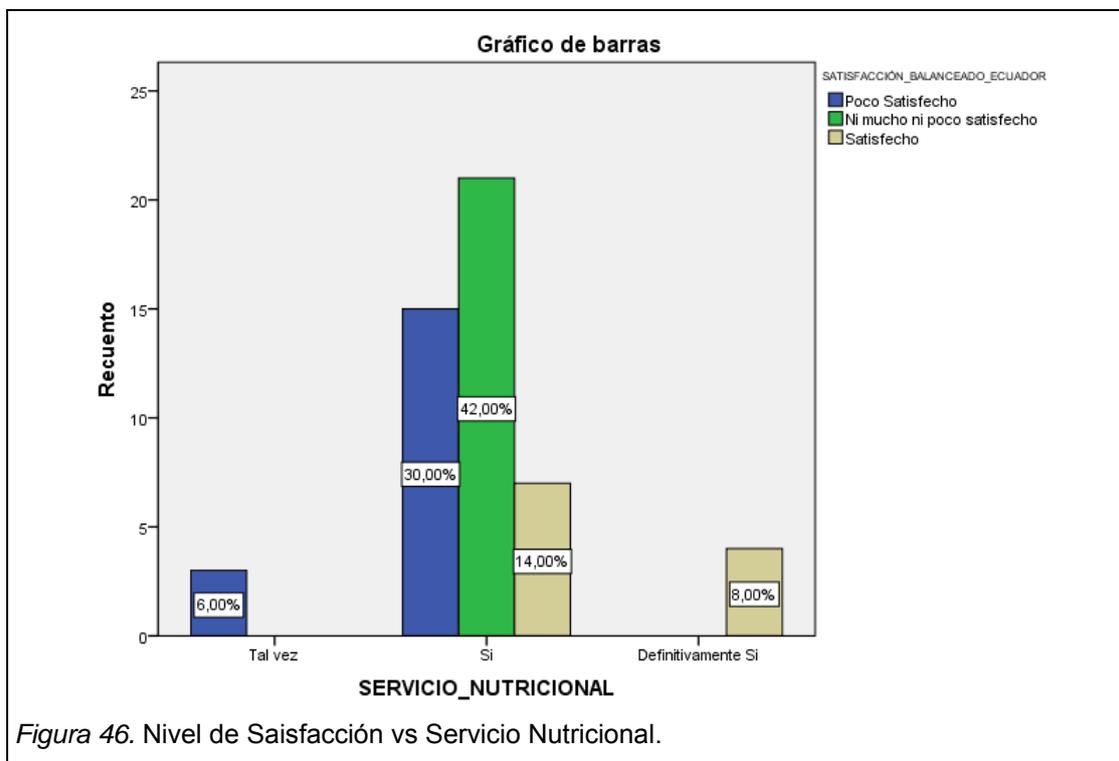
El 46% de piscicultores que no se encuentran satisfechos consideran que siempre está disponible el balanceado que demandan, mientras que el 32% consideran que casi siempre está disponible. Esto nos indica que nuestra competencia tiene buena logística para llegar a su mercado.

## Nivel De Satisfacción Vs Importancia De La Presentación Del Balanceado



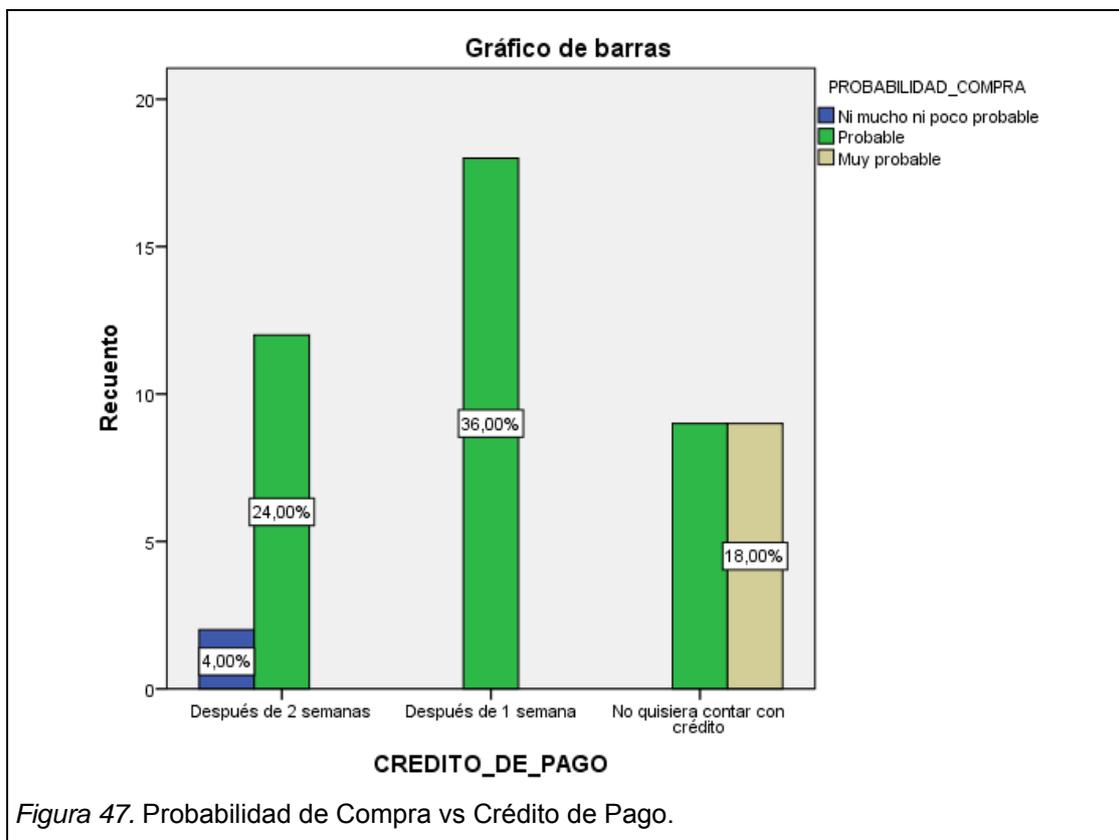
El 22% de los encuestados satisfechos con el balanceado que se vende en Ecuador consideran que la presentación si es un factor importante al momento de realizar la compra. Por otra parte, el 40% del mercado que no se encuentra satisfecho considera que la presentación tal vez sea un factor importante.

## Nivel De Satisfacción Vs Servicio Nutricional



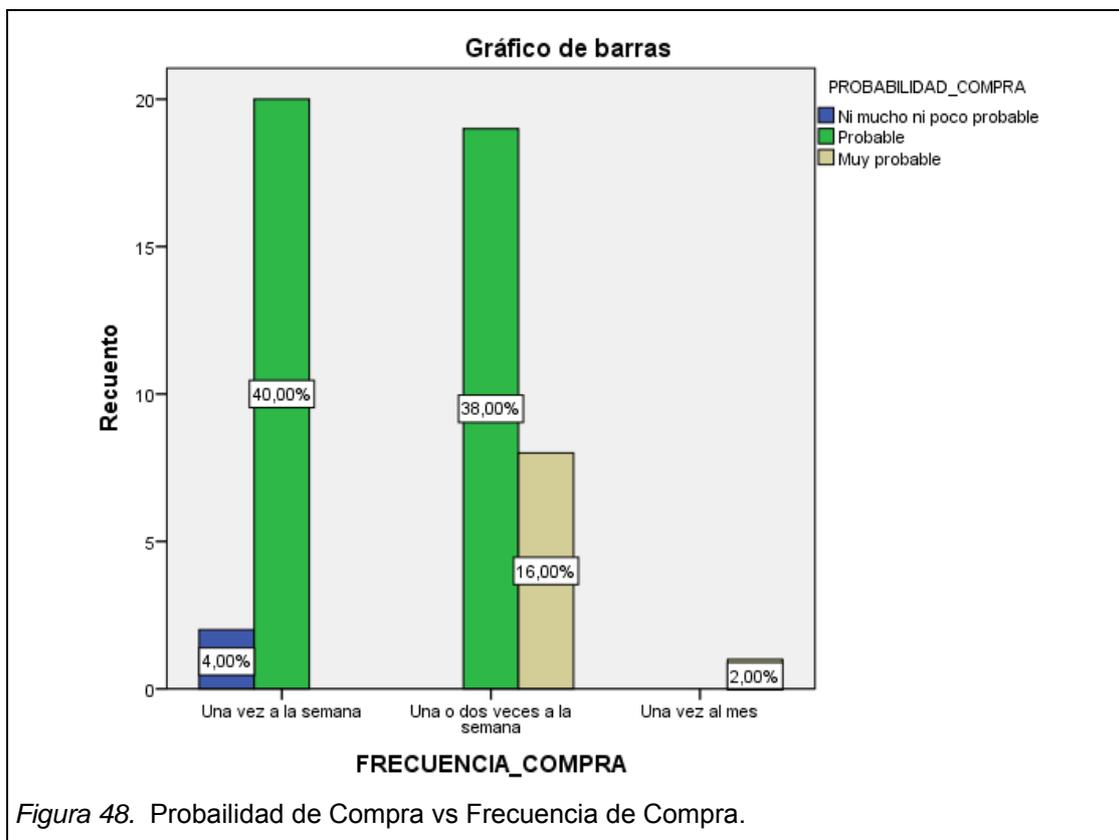
El 94% de los piscicultores desearían contar con un servicio nutricional para sus truchas, en donde el 30% de este grupo no está satisfecho con el balanceado y el 42% no está ni mucho ni poco satisfecho.

## Probabilidad Vs Crédito De Pago



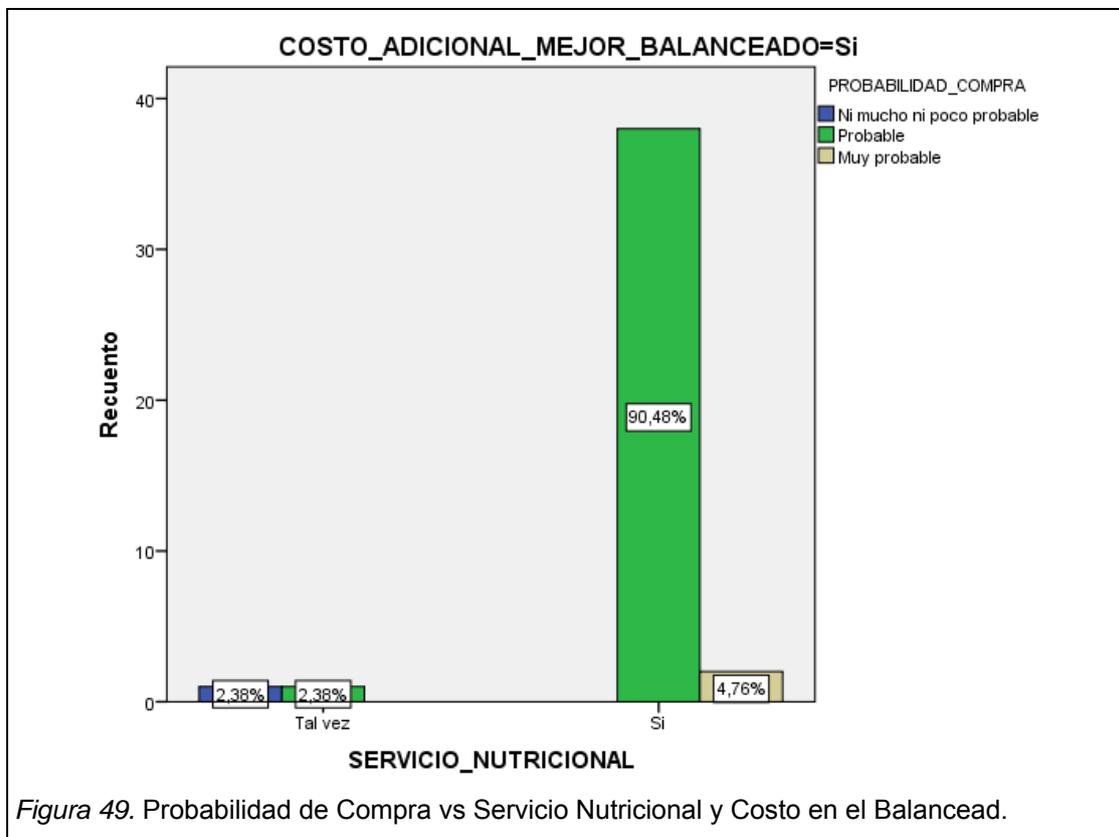
El 24% de los piscicultores que están dispuestos a consumir mi nuevo balanceado quisieran contar con crédito de 2 semanas y el 36% con crédito de 1 semana. Por otra parte, el 36% de los encuestados que están dispuestos a comprar el balanceado no quisieran contar con un plan de crédito.

## Probabilidad De Compra Vs Frecuencia De Compra



El 40% de piscicultores es probable que compren una vez a la semana el producto, mientras que el 54% tendrían una frecuencia de compra de dos veces a la semana. Con esta información se puede deducir que el giro de negocio va a ser constante lo cual afecta positivamente a los flujos financieros del proyecto.

## Probabilidad De Compra Vs Servicio Nutricional Y Costo Adicional En El Balanceado



El 95,24% de los piscicultores encuestados que es probable que opten por un nuevo balanceado desearían contar con un servicio adicional de nutrición para sus truchas y pagar un costo adicional por un balanceado que les represente mejoras en su producción y desarrollo de sus peces.

## **4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

### **4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

Según Kotler y Armstrong, la estrategia general marketing busca una lógica de marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos. (Estrategias de Mercadotecnia, 2012).

Como se pudo observar en el cruce de las matrices EFE, ambos cuadrantes se encuentran dentro de la categorización “crecer y desarrollar” por lo cual se realizará estrategias para lograr penetrar en el mercado y poder desarrollar el producto. Esto a través de una estrategia de diferenciación de mercado en donde se ofrecerá a los piscicultores un producto de calidad y que cumpla con la garantía que ellos demandan. De igual manera, el producto contará con una tabla nutricional adecuada y con una presentación distinta al balanceado actual, la cual será llamativa para el mercado y constará con una funda diseñada de tal forma que el alimento estará protegido ante la humedad, bacterias y hongos.

Adicional al producto, se ofrecerá un servicio personalizado de nutrición para las truchas en donde se dé seguimiento a su crecimiento y a su alimentación para generar valor agregado con los clientes. De esta forma, el cliente se fidelizará con Truchimag, entendiendo que no solo somos vendedores de balanceado, sino también sus asesores.

Al contar con la alianza estratégica con Acuimag del Ecuador quienes llevan más de 18 años en el mercado y también dan asesoría en lo que a criar truchas se refiere, será más fácil llegar hacia nuestro mercado objetivo abarcando una necesidad insatisfecha y de esta forma diferenciarnos de nuestra competencia.

## 4.2 MIX DE MARKETING

### 4.2.1 Plaza

La fábrica será ubicada en la población de Tandapi en la provincia de Pichincha. Tandapi en su mayoría representa una gran vegetación con abundantes terrenos pantanosos gracias a sus vertientes de agua. (Gobierno Parroquial de Tandapi, 2013)

Tandapi sigue siendo un camino obligado para los transportistas de carga que viajan de sierra a costa y de costa a sierra, motivo por el cual esta población es una importante plaza para el comercio.

Al establecer la fábrica en este pueblo, la producción se daría netamente en Tandapi y al estar cerca de la empresa Acuimagg del Ecuador, el producto es más accesible para los piscicultores. Esto debido a que cada que los clientes de Acuimagg del Ecuador visiten esta empresa, se les puede referir para que visiten nuestra fábrica y venderles el balanceado directamente a los piscicultores.

Otra forma de vender el balanceado sería entregar a la empresa Acuimagg importantes sumas de balanceado para que lo comercialicen directamente en su residencia fiscal o a través de su importante logística, en donde sus camiones abarcan todo el mercado nacional incluyendo mí mercado objetivo.



#### **4.2.1.1 Estrategia de Plaza o Distribución**

Como se había manifestado anteriormente, la venta al consumidor será de forma indirecta ya que se usaría a la empresa Acuimagg del Ecuador como un intermediario.

De esta forma se usaría un sistema de distribución integrado en donde la empresa fabricante lleva ella misma el producto al consumidor pero utilizando tiendas propias, que en este caso sería los camiones y logística de Acuimagg con quien se tiene una alianza estratégica. (Kotler, 2012).

Al ser una empresa nueva, la distribución será de manera selectiva, en donde nuestro producto no se venda al por mayor en cualquier tienda de agro o a cualquier intermediario que pueda desprestigiar nuestra marca. Por tal motivo, se canalizará por medio de la empresa Acuimagg del Ecuador la cual cuenta con la experiencia necesaria en venta de balanceado ya que actualmente distribuyen un balanceado importado.

Si Acuimagg del Ecuador decidiera realizar una integración hacia atrás, en donde pudiera ella mismo crear su propio balanceado, se firmaría un contrato de terminación de relaciones comerciales con el abogado de la empresa en donde se concluya que ambas partes deben salir beneficiadas y repartiéndose en partes iguales el porcentaje de mercado obtenido quedando a criterio mutuo con que clientes potenciales se queda cada uno. Adicional, si bien es cierto que el piscicultor tiene la última palabra de elegir su compra final, en el acuerdo a firmarse constará que ninguna de las dos empresas por un lapso no menor a 5 años podrá atacar al segmento de la otra, de esta forma se asegura la estabilidad de Balanceados MV&B permitiéndole en el peor de los casos lograr recuperar la inversión inicial y formular estrategias para captar más clientes, específicamente los piscicultores de la provincia del Azuay cuya producción total es de 262.000 kg. Si dicha integración por parte de Acuimagg se diera, Balanceados MV&B deberá realizar una inversión en un camión de repartición

para dejar el producto en la puerta de sus clientes. Es importante señalar que la producción de trucha está en constante crecimiento y cada año crece el número de piscicultores en el país, por lo cual la demanda aumenta y se puede captar mayor mercado para MV&B Balanceados.

Adicional, una vez que la empresa conozca bien de las rutas y ya sea conocida por el mercado, se aplicaría en este caso una estrategia horizontal en donde se buscaría el mayor número de aliados estratégicos en tiendas agro, piscicultores con fuerte volumen de producción tanto de la provincia de Pichincha y el Azuay, y hasta pequeños productores de balanceado para aumento de producción, de esta manera, se captaría mayor mercado y se diversificaría la canasta de clientes. Si bien es cierto Acuimagg del Ecuador es un punto estratégico fuerte para iniciar con el negocio, sin embargo, no se puede tenerlos como el cliente casi único y el más fuerte para la empresa ya que aumenta notablemente el riesgo del negocio. (Administración Estratégica UPB, 2008)

#### **4.2.2 Producto**

El producto a ser fabricado por MV&B será un balanceado extruido el cual flote en el agua y esté en la capacidad de aguantar por lo menos 1 hora en las piscinas y de esta forma aseguráramos la alimentación de los peces. El balanceado estará presentado en una funda impermeable, diseñada de tal manera que no entre la humedad ni bacterias al balanceado, y de tal virtud asegurar el buen desarrollo de las truchas, evitando posibles inconvenientes con los clientes.

Como se pudo observar en la investigación de mercados, el nivel de proteína de la trucha debe ser alto, por lo cual se ha decidido elaborar un balanceado con nivel proteínico superior al del balanceado actual.

La empresa constará con 7 tipos distintos de balanceado.

- 3 balanceados serán de tipo inicio que son utilizados para las truchas de iniciación (alevines). Este balanceado será alimento para los alevines durante los primeros tres meses. Estos vendrán en presentaciones de 5kg, 10kg y 20kg.
- 1 balanceado llamado Tc de crecimiento que es el más importante dentro del crecimiento y desarrollo de las truchas, es el que más proteínas posee para que crezca de una manera más eficiente los juveniles y pre juveniles que son una etapa más que el alevín. Este vendrá en presentaciones de 10kg, 20kg y 40kg.
- 1 balanceado de desarrollo parecido al de Tc de Crecimiento para el desarrollo de los juveniles y pre juveniles. Este vendrá en presentaciones de 10kg, 20kg y 40kg.
- 1 balanceado de engorde simple brindado para la etapa de finalización en donde las truchas ya están grandes y solo se requiere de engorde. Este vendrá en presentaciones de 10kg, 20kg y 40kg.
- Finalmente tenemos el último balanceado que será el de engorde con pigmento, el cual cuenta con otros insumos dentro del pienso para que la carne de la trucha coja un color rojizo el cual sea de mayor agrado para los consumidores. Este vendrá en presentaciones de 10kg, 20kg y 40kg.

#### **4.2.2.1 Tabla Nutricional**

La tabla nutricional es un pequeño resumen de las propiedades que ofrece el balanceado según el tipo de alimento junto con el tamaño y etapa del pez.

Tabla 18. Nutricional Truchimag

	% PROTEÍNA	PESO (g)		CALIBRE (mm)
		Desde	Hasta	
<b>BALANCEADO DE INICIACIÓN (para alevines)</b>				
Inicio 1	60	0,8	3,0	1.3 ± 0.4
Inicio 2	60	3,1	10,0	2.0 ± 0.5
Inicio 3	60	11,0	15,0	2.3 ± 0.5
<b>BALANCEADO GRANULADOS (para juveniles y pre juveniles)</b>				
Tc Crecimiento	55	16,0	25,0	2.5 ± 0.5
Desarrollo	50	26,0	120,0	4.0 ± 0.5
<b>BALANCEADO DE FINALIZACIÓN (para el engorde de las truchas)</b>				
Engorde Simple	48	121,0	230,0	5.5 ± 0.5
Engorde con Pigmento	48	231,00	mayor a 250	8.0 ± 0.5

Tomado de Megasupply, 2013

#### 4.2.2.2 Niveles de Producto

##### Producto Aumentado

Según Kotler, el producto ampliado o aumentado consiste en todos los aspectos añadidos al producto real, como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación. (Kotler & Armstrong, 2008).

Según la definición previamente descrita, mi producto aplicaría como aumentado ya que se le ofrece al piscicultor un servicio nutricional post venta y a la vez se le ofrece la garantía del producto y del servicio brindado.

##### Producto Básico

Según Kotler, el producto básico consiste en la necesidad que ese producto va a cubrir y sin ninguna modificación alguna. (Kotler & Armstrong, 2008).

El balanceado Truchimag no aplicaría a este producto ya que no solo representa la necesidad del alimento para los peces, sino que involucra varias modificaciones ya que el mismo constará con etiquetas, marca, slogan entre otras.

### **Producto Real**

Según Kotler, se convierte un producto básico en real cuando se le pone un nombre de marca, envase, un etiquetado y otras características tangibles. (Kotler, 2012).

En este punto si aplicaría el balanceado Truchimag ya que posee etiquetas, marca, diseño, etc.; para ser ofrecido al consumidor final.

### **Producto Agregado**

Según Kotler, consiste en ofrecer características y servicios de valor agregado al producto para diferenciarse de la competencia y cobrar precios más elevados.

En este sentido mi producto si aplicaría ya que se ofrecerá una presentación distinta a la competencia, en donde Truchimag contará con una funda impermeable capaz de resistir a la humedad. Adicional con el servicio nutricional me diferenciaría claramente de la competencia. (El Ergonomista, 2012)

### **4.2.3 Promoción y Publicidad**

#### **4.2.3.1 Publicidad**

La publicidad nos permitirá llegar a las masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo, y también nos permitirá repetir un mensaje muchas veces. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 370-371)

En la investigación de mercados se demostró que el 42% de los encuestados prefieren enterarse del producto mediante el internet., por lo cual, la publicidad será canalizada en base a este importante dato. Adicional se analizarán algunos posibles medios de publicidad que se detallan en la tabla siguiente:

**Tabla 19. Posibles Medios de Publicidad**

MEDIO	ESTRATEGIAS	COSTO	COSTO TOTAL	ESPECIFICACIONES
<b>Televisión</b>	TC Televisión			
	Teleamazonas			
	Ecuador TV			
<b>Radio</b>	Radio MAGAP	\$ 200,00	\$ 800,00	Cuñas de 30 segundos, 4 veces a la semana. Costo total fijado por 4 semanas.
	Magestad FM	\$ 200,00	\$ 800,00	
<b>Revistas</b>	Revista AQUA Cultura	\$ 700,00	\$ 4.200,00	Costo unitario por sacar publicaciones en 6 revistas consecutivas al año. Tamaño de la publicación sería de 20,5 cm x 27,5 cm.
<b>Internet</b>	Redes Sociales	-	-	No existe costo por administrar una página en una red social, por lo cual se optará por crear una página en facebook y en twitter en donde se informe a los piscicultores acerca de nuestros productos, servicios y promociones que disponga Truchimag. Adicional está youtube, en donde se subirán videos publicitarios acerca de Truchimag
	Página Web	\$ 650,00	\$ 650,00	La página será creada por páginas web ecuador. Precio incluye hosting, dominio y logotipo.
<b>BTL</b>	Ferias			
	AQUA Expo Esmeraldas			
	AQUA Expo Machala			
	AQUA Expo 2013			

Tomado de (Páginas Web Ecuador, 2013)

Es importante notar que el costo de publicación para la revista de AQUA Cultura incluye la afiliación a la Cámara Nacional de Acuicultura en donde se puede publicitar el producto Truchimag a través de su página de internet [www.cna-ecuador.com](http://www.cna-ecuador.com). De igual forma, la empresa obtiene beneficios en lo que es estar al tanto de todas las ferias de acuicultura que se presenten en el año tanto a nivel nacional como internacional. (CNA, 2013)

#### **4.2.3.2 Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas pueden tener un impacto considerable sobre la conciencia pública a un costo mucho más bajo que la publicidad pagada. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 390).

Al contar con la alianza estratégica con la empresa Acuimag del Ecuador se puede conseguir un importante auspicio, el cual hará que nuestra marca Truchimag tenga una mejor imagen ya que posee el apoyo de una compañía que está en el mercado por más de 18 años y es reconocida a nivel nacional.

De igual forma, se puede crear una exposición a manera de capacitación para los piscicultores en la empresa Acuimag del Ecuador en Tandapi. Aquí se invitaría a varios piscicultores de la provincia de Pichincha para que asistan a una charla gratuita de asesoramiento en la cría de truchas, y de esta forma se introduciría al nuevo balanceado Acuimag del Ecuador, brindándoles flyers con información acerca del producto y servicio a ofrecerse, junto con un pequeño folleto el cual contenga un resumen ejecutivo de la empresa MV&B.

Con la importante afiliación a la CNA se puede tomar un pequeño espacio en cada AQUA Expo para promocionar el nuevo balanceado a través de flyers y pequeñas exposiciones para los piscicultores interesados. (CNA, 2013)

#### 4.2.3.3 Promoción

La promoción de ventas consiste en establecer incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio, esta herramienta ofrece razones para que el cliente compre ya el producto. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 385-387).

Al momento de lanzar el producto, se regalarán muestras de 5kg por la compra de una funda de 20 kg de balanceado. Además, se regalarán folletos en donde se explique el buen procedimiento de alimentación de las truchas y en donde conste la tabla nutricional del balanceado Truchimag junto con las razones por las cuales se eligió el porcentaje de propiedades en cada etapa.

De igual forma, a los piscicultores que demanden más de 200 kg de balanceado, se les otorgará una asesoría totalmente gratuita y personalizada en lo que respecta a la nutrición alimenticia de las truchas y al buen manejo en la crianza de truchas (cantidad y calidad de agua, cantidad de oxígeno, tamaño del estanque, principales precauciones a tomar, entre otras) para optimizar tiempos y sacar una buena producción. Esto sería en los meses de Junio y Julio que es en donde llega la importación de Acuimagg del Ecuador y que son los meses en donde se demanda más balanceado para sacar la producción final de truchas para el mes Agosto, que al ser verano hay gran cantidad de demanda por parte de turistas que gustan de la pesca deportiva.

Adicional, se sortearán 5 membresías especiales a todos los clientes cada dos meses, que consisten en publicar en la página web y folletos de la empresa, los datos de contacto del piscicultor junto con la información de su piscifactoría, su capacidad de producción y calidad de sus truchas. De esta manera el piscicultor ahorraría en publicidad y podría llegar hacia más clientes.

Se otorgarán descuentos a clientes que recomienden nuestro producto a otros piscicultores, es decir, si un cliente nuevo llega hacia nuestra fábrica y

manifiesta que fue referido por un cliente actual, a este cliente actual se le otorgaría un 5% de descuento en su próxima compra; siempre y cuando su demanda supere los 20 kg, de esta forma garantizamos expandir nuestro mercado y fidelizar a los piscicultores con la empresa.

#### 4.2.3.4 Imagen Corporativa

##### Slogan

**“Lo que su pez más quiere”**

La frase fue diseñada de tal forma que sea fácil de recordar para los piscicultores y que a través de ella se especifique que el alimento balanceado ofrece todo lo necesario para que sus truchas se alimenten.

##### Logotipo

Al igual que el slogan, el logotipo fue diseñado con un estilo y colores llamativos para que permanezca en la mente de los consumidores



Figura 51. Logo Truchimag

##### Teoría de Colores

Es importante determinar el color a usarse en el producto para que sea llamativo hacia el mercado objetivo. Esto debido a que el impacto de los

colores en un producto influye directamente en la percepción del consumidor, por tal motivo, es necesario escoger muy bien el color a ser llevado en la imagen del alimento balanceado.

Según esta teoría, el azul está considerado como uno de los colores favoritos para la mayoría de las personas, y este color transmite sensaciones de frescura o frío, agua, limpieza y poder. De esta manera, he decidido optar por aplicar el color azul en la presentación del balanceado Truchimag ya que de esta manera llegaría de manera óptima a mi mercado objetivo al tratarse de un producto que es para la acuicultura y que sea atractivo para los clientes diferenciándome siempre de la competencia actual. (Buitrago, 2010)

### **Diseño de Roll Ups**

El diseño propuesto para Truchimag incluirá la visión y misión de la empresa. De esta forma se promocionará no solo el producto, sino que los clientes conocerán más acerca de la empresa y lo que pretende llegar a ser.



## Tarjeta de Negocios

En la parte delantera de la tarjeta constarán los datos personales de los representantes de cada departamento junto con el logo y slogan del producto:



Figura 53. Tarjeta de presentación parte delantera.

En la parte posterior de la tarjeta constará el logo junto con el slogan del producto y la página web de la empresa:



Figura 54. Tarjeta de presentación parte posterior.

## Hoja Membretada

La hoja membretada estará diseñada con el logo y los datos de la empresa:



Figura 55. Hoja membretada Truchimag.

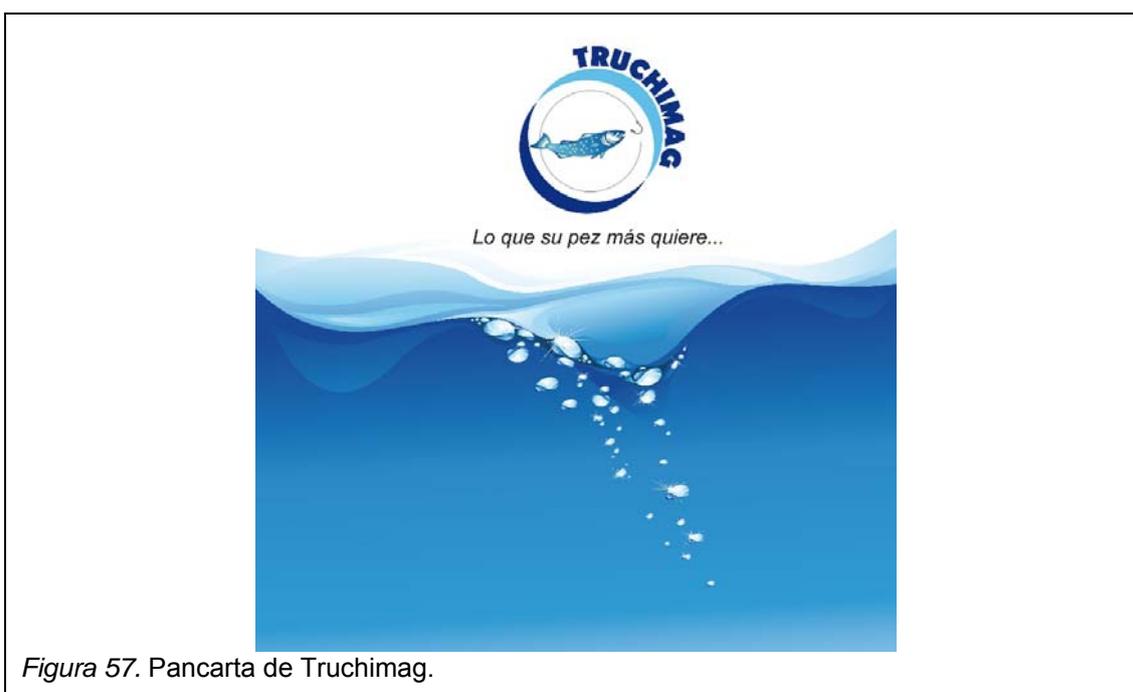
## Sobre

El sobre estará diseñado de manera simple, en donde solo se mostrará el logo y slogan de la empresa en la carátula del mismo.



## Pancarta

La pancarta estará diseñada tal como la presentación del balanceado. Esto debido a que de esta manera le será más fácil a los piscicultores irse familiarizando con la imagen del producto, logrando que su logotipo, slogan, color y estilo del balanceado se vaya posicionando en su mente.



## **Flayers**

Los flayers no solo incluirán la presentación del balanceado, sino, información básica pero importante que los piscicultores necesitan saber para que les atraiga el producto. De igual manera se les colocará información acerca de las promociones que otorga Truchimag junto con sus auspiciantes y aliados estratégicos.

### **4.3 POLÍTICA DE PRECIOS**

La política de precios está basada en lineamientos, o normas puestas por una empresa para determinar el precio lanzado al consumidor final. Esto basado principalmente en los ingresos que desea obtener la compañía, en los objetivos trazados, en los costos de producción tanto fijos y variables, en el precio que maneja la competencia y por la percepción del mercado. (Gerencie, 2008)

#### **4.3.1 Costos**

Con respecto a los costos, tenemos que el precio será definido en base a un 30% de incremento según el costo total de producción, esto incluido costos fijos y costos variables.

#### **4.3.2 Precio de la competencia**

Como mi producto promete ser mejor que la competencia y según la investigación de mercados se demostró que el 84% de piscicultores encuestados estaría dispuesto a pagar un costo adicional por un balanceado que les presente mejoras; el precio con respecto a la competencia sería el 20% de incremento del precio actual en el mercado.

### **4.3.3 Percepción del Mercado**

Ya que el mercado piscicultor de la trucha es sensible al precio y a la calidad del producto, el precio no deberá exceder de 12 dólares el cual es el costo real al cual Acuimagg del Ecuador vende su balanceado importado a sus clientes y es muy bien aceptado por parte de ellos. (Marketing XXI, 2012)

## **4.4 TÁCTICA DE VENTAS**

La táctica de ventas a usarse en mi giro de negocio estará enfocado en diferenciarse de la competencia en la industria de alimentos balanceados y aplicada a la estrategia general de marketing.

Es importante que se tenga una relación directa y amigable con los piscicultores, ya que ellos deben tener la seguridad de que Truchimag no solo es un eficiente balanceado, sino que el personal que lo produce y lo comercializa puede ser su aliado estratégico en donde a través de un servicio nutricional, se les puede presentar mejoras en el crecimiento de sus truchas y a la vez asegurándoles la garantía tanto del producto como del servicio.

Para determinar la táctica de venta es necesario describir el siguiente proceso:

Se capacitará constantemente al personal acerca de cómo llevar una buena alimentación para las truchas. Esto a través de charlas en donde se indique todos los beneficios que ofrece este nuevo balanceado a diferencia del actual, junto con los procedimientos para obtener un buen desarrollo de los peces y que logren consumir todo el balanceado que se deposita en las piscinas. Dentro de las charlas estaría el nivel de oxígeno en las piscinas, la cantidad adecuada de la ración según el tamaño de las piscinas y el número de peces, frecuencia de raciones diarias, variaciones de dieta entre sustitutos y el balanceado, entre otras. De esta forma podemos asegurar a los piscicultores

la correcta alimentación de las truchas, reduciendo así el desperdicio del balanceado y otorgándole un ahorro.

La capacitación sería impartida tanto al nuevo personal como al personal actual de Acuimagg del Ecuador, ya que como esta empresa me ayudaría con la logística, todos los empleados que se encarguen de repartir el balanceado están en la obligación de estar al tanto del servicio nutricional. Acuimagg al tener una larga experiencia en el mercado y llevar una asesoría desde muchos años atrás para sus clientes, capacitaría a los empleados de Truchimag acerca de cómo convencer y brindar un buen servicio a los piscicultores.

El producto saldrá en la misma logística que mantiene Acuimagg del Ecuador para repartir los alevines de truchas, de esta forma al repartir los alevines a los piscicultores se les ofrecerá el balanceado a mi mercado objetivo.

Los piscicultores pueden contactarse directamente con los representantes tanto de Truchimag como de Acuimagg para pedidos del producto, el cual será entregado directamente en la fábrica en Tandapi o en el camión de la empresa. De igual forma, si el cliente desea obtener una asesoría nutricional podrá contactarse con las personas anteriormente mencionadas.

#### **4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

Como se ha podido demostrar en la investigación de mercados, los piscicultores no están satisfechos con el balanceado de trucha en Ecuador, tanto por la calidad del producto como por el servicio o valor agregado que los proveedores no les saben aportar. Por tanto, la política de servicio al cliente y garantías se dará de la siguiente forma:

El departamento de compras y venta será el encargado de recibir las quejas y sugerencias de los piscicultores con respecto al servicio o al balanceado propuesto.

Esto a través de llamadas, mails y un formulario de evaluación de satisfacción tanto del servicio como del producto, que será entregado al cliente una vez se despache el balanceado.

Se les brindará a los piscicultores toda la atención necesaria para mantenerlos como clientes fijos y fidelizarlos con nuestra compañía. En tal virtud, se le dará a los piscicultores garantía con respecto al producto, en donde si por alguna razón les causará problemas nuestro balanceado, se le otorgará un servicio nutricional completamente gratuito y de ser necesario, se les repondrá otro balanceado para no afectar en sus costos de producción. Cabe recalcar, que esto dependerá de cuán molesto se encuentre el cliente ya que estos servicios afectan directamente a los costos de Truchimag.

Las personas encargadas de atender los reclamos de los piscicultores estarán capacitados para ser tolerantes a cualquier tipo de actitud por parte del cliente y a saber cómo solucionar los problemas presentados de manera eficaz. Los teléfonos de contacto tanto para reportar quejas y sugerencias, así como para solicitar nuestro producto será el 593 3323728/ 2243505 – 0999895358 – 0992581072 – 0998753076.

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y DE PRODUCCIÓN**

### **5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Las estrategias a usarse en la producción del balanceado serán la de “calidad total” y la “de justo a tiempo”. Estas dos estrategias fueron escogidas en base a los objetivos que se pretenden lograr y a las estrategias para llegar al mercado objetivo.

#### **Calidad Total**

Esta estrategia refiere en aportar arduamente al trabajo diario en la empresa, identificándose con las actividades y responsabilidades de los empleados, desde el gerente general hasta el empleado con menor jerarquía. Además, refiere a tener una constante mejora en la calidad del servicio y producto ofrecido a través de innovaciones, aumento de tecnología, valores agregados, etc.

De esta manera, al ir mejorando permanentemente la calidad de producto y servicio ofrecido por mi empresa, se mejoraría el índice de satisfacción al cliente tanto interno como externo, y de esta forma se lograría diferenciar de la competencia. Adicional, se puede mejorar notablemente la relación del capital humano de la empresa y reducir costos aumentando la eficiencia y la productividad de los empleados. (Clery, 2013)

#### **Justo a Tiempo**

Esta estrategia nos permite lograr la satisfacción del cliente deseada, abaratar costos y tener la producción deseada en el momento indicado. Todo esto logrado en base a la regla de los cinco ceros:

- Cero Defectos
- Cero Averías

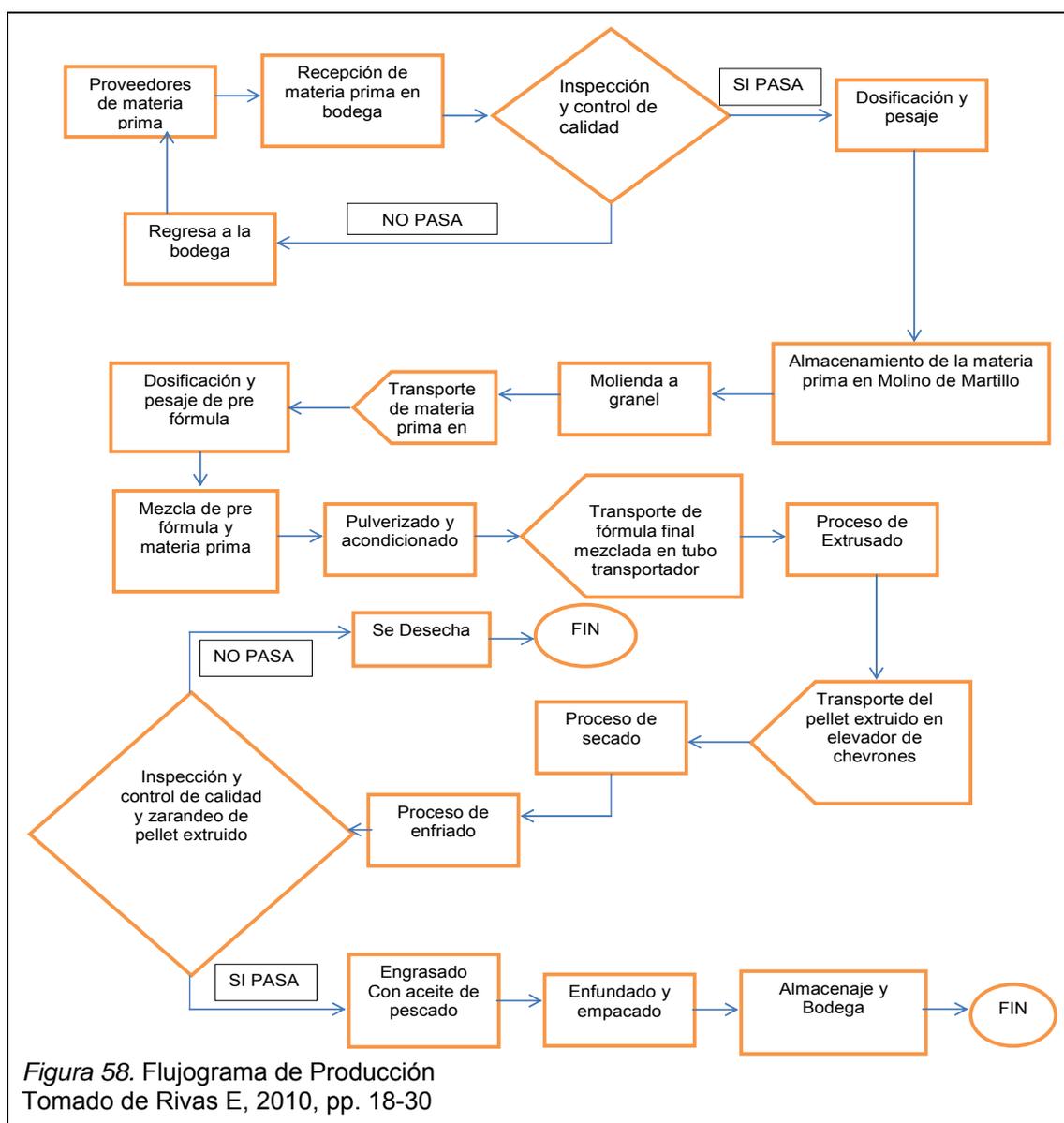
- Cero Papel
- Cero Plazos
- Cero Stocks

De igual manera, esta estrategia me permitirá incrementar la productividad, disminuyendo costos y tiempos utilizando pocos trabajadores. Además, me permitirá tener siempre la producción y calidad constante, junto con el stock necesario de balanceado para mis clientes. (Anónimo, 2001)

## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

### 5.2.1 Flujo Grama de Procesos

#### 5.2.1.1 Flujo Grama de Producción



1. Se recibe la materia prima por parte de los proveedores.
2. Se analiza la materia prima y se hace un control de calidad, verificando que el producto adquirido cumpla con lo necesario (registro sanitario, cantidad

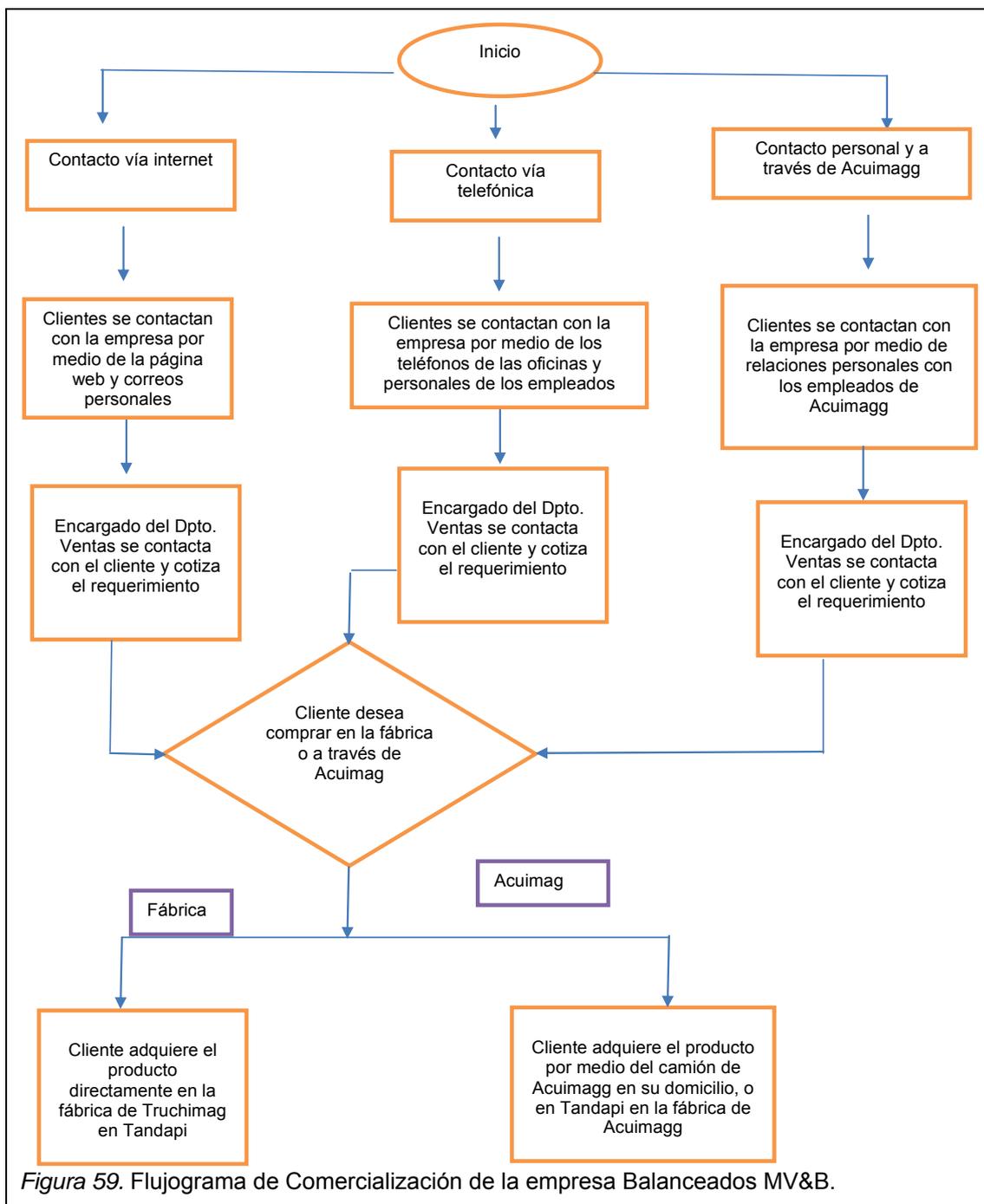
solicitada, tabla de propiedades sugeridas) para la producción del alanceado.

3. Se pesa la materia prima en la proporción deseada junto con la dosificación pretendida.
4. Se procede a colocar la materia prima en el molino de martillos.
5. Se realiza el proceso de molienda de los insumos.
6. La materia prima pasa al tubo transportador para dirigirse a la mezcladora.
7. Se tiene lista la pre mezcla junto con su dosificación y pesaje respectivo.
8. Se añade en la máquina mezcladora la pre mezcla junto con la materia prima que fue depositada por el tubo transportador.
9. Se pulveriza y acondiciona la mezcla final en la máquina mezcladora.
10. La mezcla final pasa al segundo tubo transportador para dirigirse a la máquina extrusora.
11. Se realiza el proceso de extrusión.
12. El producto formado sube hacia la máquina secadora a través de un elevador con chevrones.
13. Se realiza el proceso de secado.
14. El alimento es vaciado en la máquina enfriadora para proceder a enfriar el producto.

15. Se realiza un inspección total del balanceado, verificando que cumpla con las condiciones propuestas (calidad, tamaño, humedad)
16. Una vez pasado el control de calidad, se procede a engrasar al balanceado con aceite de pescado, para que al momento de diluirse en el agua siga siendo alimento para los peces.
17. Después de proceder con el recubrimiento del alimento, se procede a colocar el producto en las fundas impermeables y a realizar el empaque.
18. Se obtiene el producto final y se lo administra en bodega. (Rivas, 2010, pp. 18-30) (Armijos, 2012)

#### **5.2.1.2 Flujo Grama de Comercialización**

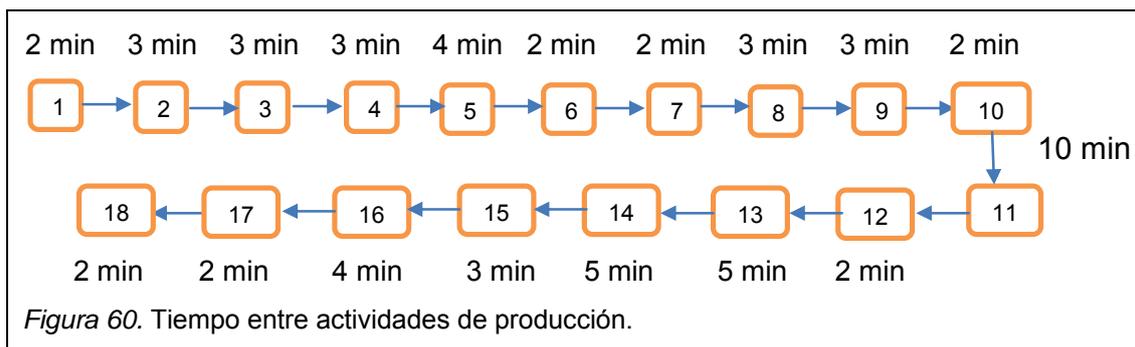
1. Los clientes se contactan con la empresa a través del internet, vía telefónica, de manera personal o con la empresa Acuimag del Ecuador.
2. El encargado del Dpto. de Ventas procederá a contactarse con el cliente y atender su requerimiento, además será el encargado de hacer el seguimiento necesario para cerrar la venta.
3. Se le da la opción al cliente en dejarle el balanceado en su domicilio a través del camión y logística de Acuimag del Ecuador, o el cliente puede acercarse a retirar su pedido directamente en las oficinas de Truchimag y Acuimag.
4. Se entrega el producto al cliente.



### 5.2.1.3 Tiempo entre actividades

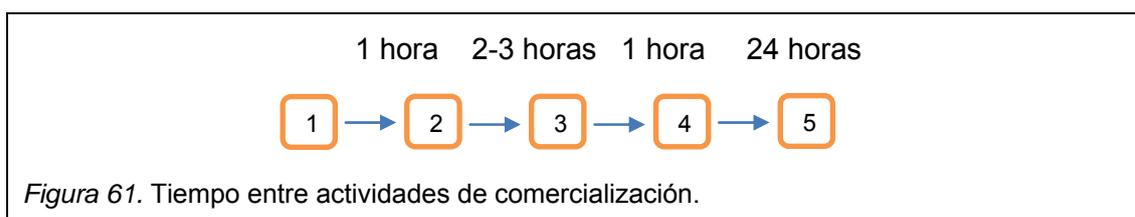
#### Tiempo entre actividades de Producción

El siguiente flujo de tiempos está representado en minutos ya que la producción está dada por hora según las máquinas para fabricar balanceado.



El tiempo total sería de 65 minutos. Esto debido a que es necesario hacer control de calidad en cada etapa propuesta y a la vez es necesario reducir tiempos, por lo cual la producción por hora solo sobrepasaría los 5 minutos y teniendo un total de 60 min al día dedicado al control de calidad.

### Tiempo entre actividades de Comercialización



El tiempo fue tomado en horas, en donde el número 1 representa el contacto del cliente con Truchimag y el número 5 lo que es la entrega final del producto.

#### 5.2.1.4 Ruta Crítica entre actividades

Al ser un proceso de producción de balanceado y manejando la estrategia de calidad total, ningún paso se puede saltar dentro del flujo de actividades, por lo cual la ruta crítica está determinada en base a todo el proceso de producción de balanceado.

## 5.2.2 Requerimiento de Equipos y Herramientas

### 5.2.2.1 Tabla de Requerimiento Operativo

Tabla 20. Requerimiento Operativo.

<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			
Máquina Extrusora EV-50-C	1	22.500	22.500
Molino de Martillo MV-35-45-C	1	3.750	3.750
Mezcladora Horizontal MHV-200-C	1	5.200	5.200
Enfriadora Rotativa EPV-10C	1	8.000	8.000
Máquina Selladora	2	35	70
Secadora Rotativa Horizontal SRV-1-C	1	8.100	8.100
Balanza 500kg	1	271	271
Cosedora de Sacos	1	130	130
Elevador con Chevrone ECHV-10C	1	3.900	3.900
Tubo Transportador de Polvo TTPV-25	2	3.500	7.000
Equipos contra incendios	1	500	500

Nota: En esta tabla se describen todos los quipos y maquinarias a ser utilizados en el proceso de fabricación de balanceado.

Todas las máquinas que intervienen directamente en la producción de balanceado como: extrusora, enfriadora, secadora, tubo transportador, molino de martillos, elevador con chevrones, mezcladora horizontal serán adquiridas a través de la empresa Vulcano Tecnología Aplicada. Por otro lado, lo que respecta a las fundas, cosedora de sacos, selladora y balanza eléctrica serán compradas a proveedores distintos.

Tabla 21. Detalle de Materia Prima.

<b>COSTOS MATERIA PRIMA USD POR TONELADA</b>	
Harina de Sangre	\$ 400,00
Lecitina de soya	\$ 1.250,00
Harina de Pescado	\$ 830,00
Pasta de soya	\$ 680,00
Arrocillo	\$ 290,00
Harina de Platano	\$ 220,00
Harina de Maíz	\$ 1.060,00
Harina de Trigo	\$ 840,00
Aceite de pescado	\$ 1.200,00
Harina de Cáscara de Camarón	\$ 440,00
<b>COSTOS FUNDAS POR UNIDAD</b>	
Fundas de 5kg	\$ 0,04
Fundas de 10kg	\$ 0,08
Fundas de 20kg	\$ 0,12
Fundas de 40kg	\$ 0,15

Nota: En esta tabla se describe todos los insumos a ser utilizados en la fabricación del balanceado.

Como se pudo concluir en la investigación de mercados, la materia prima será comprada todo a proveedores locales de la costa, en donde son los principales productores de estos insumos. Entre estas ciudades tenemos: Quevedo, Babahoyo, Manta, Guayaquil. Los valores fueron cotizados en la página de [www.oxl.com.ec](http://www.oxl.com.ec) en donde existen gran variedad de oferentes tanto informales como formales, con muy buenos productos y a un precio accesible.

**Tabla 22. Detalle de Costos Pre Operativos.**

<b>COSTOS PREOPERATIVOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor \$</b>
Permisos	500
registro de marca	200
Registros sanitarios	3.000
Página web	650
Publicidad de lanzamiento	4.591
Gastos Legales	1.600
<b>TOTAL</b>	<b>10.541</b>

Para la producción de balanceado es obligatorio regirse a varias normas y certificados impuestos por el estado. En la tabla de costo pre operativos se detallan todos los costos de permisos, normas INEN y otros costos necesarios para implantar la producción de Balanceado.

### 5.2.2.2 Tabla de Requerimiento Administrativo

**Tabla 23. Detalle de Requerimiento Administrativo.**

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorio en L	3	200	600
Silla Modelo Senza	4	23	92
Estantes	4	100	400
Sillas Giratorias	3	61	183
Mesa Sala Espera	1	35	35
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			
Computadoras	3	475	1.425
Software	1	300	300
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Central Telefónica	1	300	300
Telefonos	4	85	340

Todo el requerimiento administrativo ha sido cotizado en base a la página en Ecuador [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com) y [www.olx.com](http://www.olx.com). Para iniciar con la empresa, se ha decidido comprar:

- 3 sillas de escritorio, 3 sillas giratorias, 3 computadoras de escritorio, 3 estantes, 1 central con 3 líneas telefónicas y 3 teléfonos para los gerentes que estarán en oficina.
- Para la sala de espera, se comprarán 4 sillas y una mesa pequeña en donde se colocará periódicos, revistas de la empresa, revistas de acuicultura, entre otras.
- Para la bodega se comprará un estante en donde se pueda colocar los materiales pequeños que se necesiten tener a la mano. Adicional, se comprará un teléfono para mantenerse en contacto más rápido con los demás departamentos.
- Adicional se comprará los software de factura electrónica, Windows y un antivirus que trabaje conjuntamente con las tres computadoras. (El Diario, 2013)

El motivo por el cual se ha decidido comprar la mayoría de equipos y herramientas en internet es porque los precios son más accesibles que en cualquier otro lugar. De igual forma, el autor de este plan de negocios cuenta con la extensa experiencia en la coordinación de compras en internet, ya sea en páginas para ofertar productos, como en las páginas directas de algún proveedor.

### **5.2.2.3 Capacidad de Producción**

La capacidad de producción está dada en base a la capacidad y tecnología de las máquinas que se disponen, como en el volumen al cual se quiere enfocar según el mercado objetivo. Como se había manifestado antes, mi volumen de producción será para 33 piscicultores de la provincia de Pichincha con una capacidad de producción total de 354.021 kg. al año. (Freire, 2006, p. 22)

El nivel de alimentación según Acuimag del Ecuador está dado en base a una tabla dada por 10000 alevines en los primeros 6 meses que es el tiempo promedio en donde ya sale la producción de trucha. **Ver Anexo 4**

Ya que la producción final para la mayoría de productores es de 4 truchas por kilo, se deducirá que la cantidad total de truchas del mercado objetivo será de 88.505 peces (354.021/4). Para lo cual el volumen de producción de Truchimag estará dado en base a la siguiente tabla:

**Tabla 24. Detalle del Cálculo de Volumen de Producción Total.**

Consumo para 88.505 alevines			50%	30%	20%	10	20	40
Tipo de Alimento	Cantidad Semestral Demandada en Kg	Cantidad Anual Demandada en Kg	Porcentaje del 50% del Total de Demanda en Kg Repartido en Fundas de 10kg	Porcentaje del 30% del Total de Demanda en Kg Repartido en Fundas de 20 kg	Porcentaje del 20% del Total de Demanda en Kg Repartido en Fundas de 40kg	Cantidad de Fundas de 10 Kg	Cantidad de Fundas de 20 Kg	Cantidad de Fundas de 40 Kg
Tc Crecimiento	708	1.416	708	425	283	71	21	7
Desarrollo	4.691	9.382	4.691	2.814	1.876	469	141	47
Engorde Simple	5.310	10.621	5.310	3.186	2.124	531	159	53
Engorde con Pigmento	7.965	15.931	7.965	4.779	3.186	797	239	80
<b>Total</b>	<b>18.675</b>	<b>37.349</b>				<b>Total Fundas por capacidad</b> <b>1.867</b>	<b>560</b>	<b>187</b>

Consumo para 2.000.000 alevines			50%	30%	20%	5	10	20
Tipo de Alimento	Cantidad Semestral Demandada en Kg	Cantidad Anual Demandada en Kg	Cantidad de Kg de Balanceado repartidos en fundas de 5kg	Cantidad de Kg de Balanceado repartidos en fundas de 10kg	Cantidad de Kg de Balanceado repartidos en fundas de 20kg	Cantidad de Fundas de 5 Kg	Cantidad de Fundas de 10 Kg	Cantidad de Fundas de 20 Kg
Inicio 1	12.000	24.000	12.000	7.200	4.800	2.400	720	240
Inicio 2	12.000	24.000	12.000	7.200	4.800	2.400	720	240
Inicio 3	16.000	32.000	16.000	9.600	6.400	3.200	960	320
<b>Total</b>	<b>40.000</b>	<b>80.000</b>				<b>Total Fundas</b> <b>8.000</b>	<b>2.400</b>	<b>800</b>

<b>Total # Truchas Mercado Objetivo</b>	88.505							
<b>Cantidad de veces que se debe producir en base al mercado objetivo</b>	9							
						<b>Total a Producir</b>	<b>117349</b>	<b>kg</b>
<b>Total Alevines Importados</b>	2.000.000							
<b>Cantidad de veces que se debe producir Balanceado de Iniciación en base a la importación anual</b>	200							

Acuimag del Ecuador importa acerca de 13 millones de ovas de trucha al año, y al ser tan pequeños los alevines en las primeras etapas se les dá de comer

de 4 a 5 veces al día. En estas etapas es donde hay más demanda ya que los alevines desde su etapa de iniciación empiezan a consumir balanceado, por lo cual la producción en este ciclo sería superior a las otras etapas, y se supondrá que Balanceados MV&B abarcará el 15% del total de los 13 millones, es decir, 2 millones de alevines.

La producción total para mi mercado objetivo sería de 117,3 toneladas métricas al año.

### **5.2.3 Instalaciones y Mejoras**

La fábrica de Truchimag contará con alrededor de 1 hectárea pudiendo expandirse a 1,5 hectáreas según se presentaran las cosas. Las oficinas estarán distribuidas de la siguiente manera:

- Existirá una oficina por cada jefe de departamento, las cuales contarán cada una con una silla giratoria, un escritorio en L, un teléfono fijo, un estante, y una computadora de escritorio.
- Al ser pocas personas en la empresa, he decidido colocar solo un baño.
- La sala de espera contará con 4 sillas para los clientes que vayan llegando, y con una mesa pequeña en la cual se colocará revistas, periódicos, o material de interés para los piscicultores.
- La bodega llevará un estante para suministrar los materiales que se vayan a usar en la producción.
- El cuarto de máquinas y producción será el más grande en la empresa, esto debido a que aquí estarán todas las máquinas para la producción del balanceado.

La capacidad de la bodega será de 10 toneladas para poder administrar tanto el volumen de insumos que tengamos que disponer, como el stock del alimento balanceado. De igual forma, la bodega será un poco más amplia que las oficinas para poder mantener un control permanente de inventario.

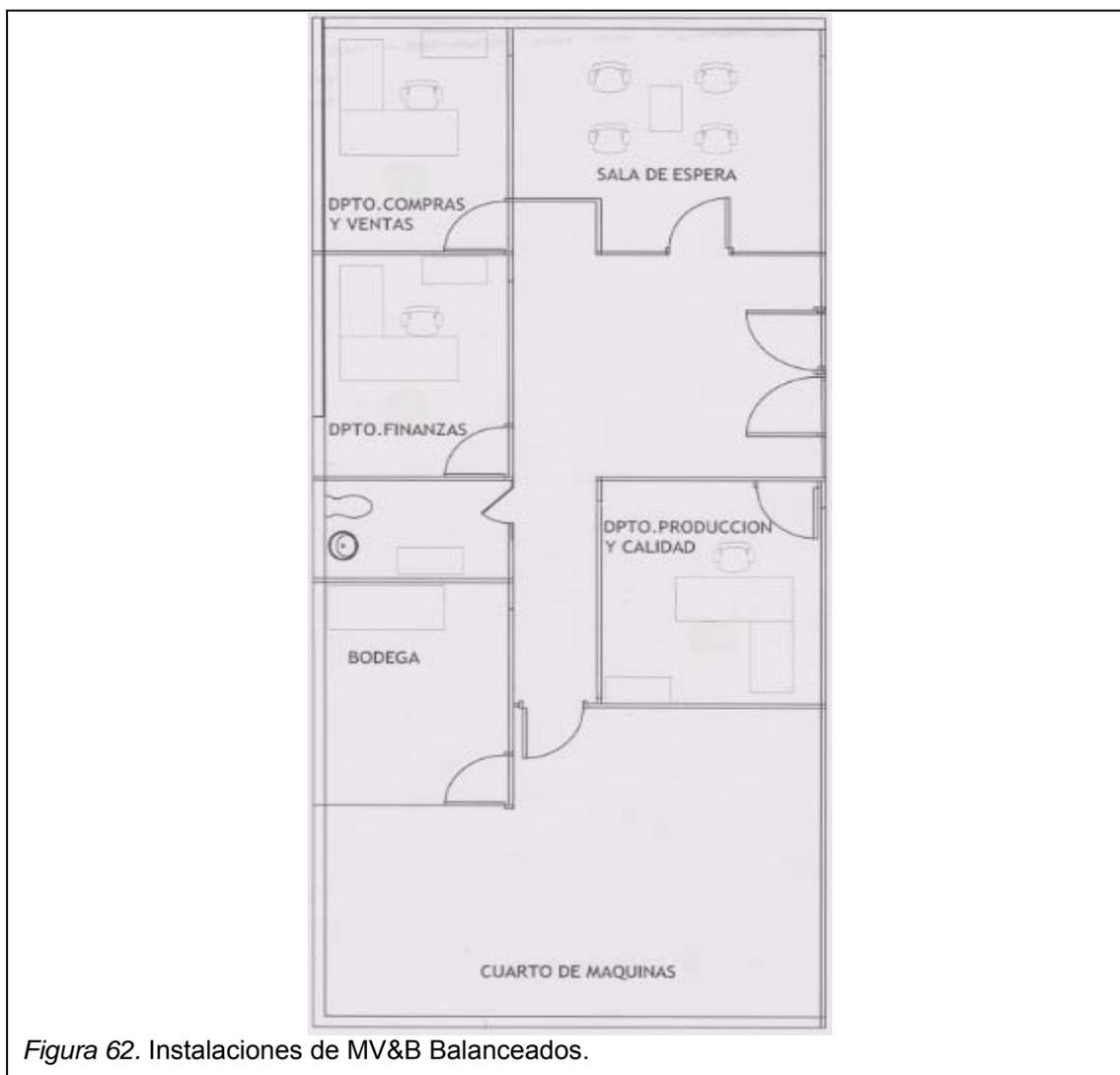


Figura 62. Instalaciones de MV&B Balanceados.

## 5.3 LOCALIZACIÓN GRÁFICA

### 5.3.1 Ubicación de la Empresa

MV&B estará ubicada en el pueblo de Tandapi en la Av. Vía Aloag Santo Domingo Km 44 Porteñas Blancas.



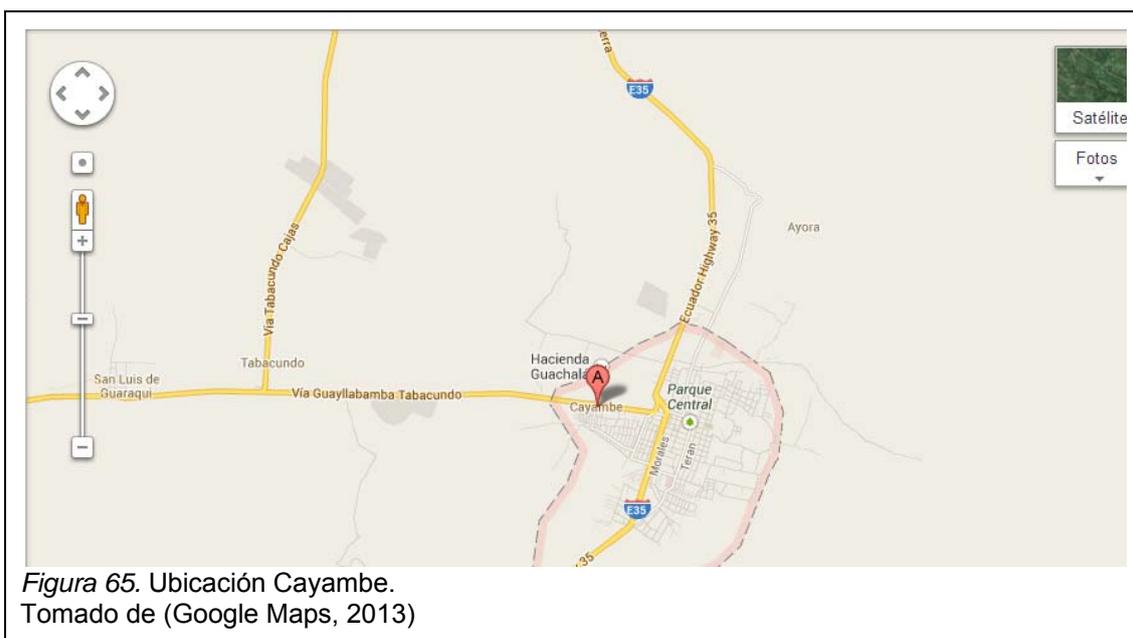
### 5.3.2 Ubicación de los clientes

Como se determinó en la investigación de mercados, el mercado objetivo al cual me voy a ubicar será al Noroccidente de la Provincia de Pichincha, Cayambe, Papayacta, y Tandayapa – Nanegalito. En las siguientes imágenes constará la ubicación de cada uno de estos sectores:

## Noroccidente de Quito



## Cayambe



## Papayacta

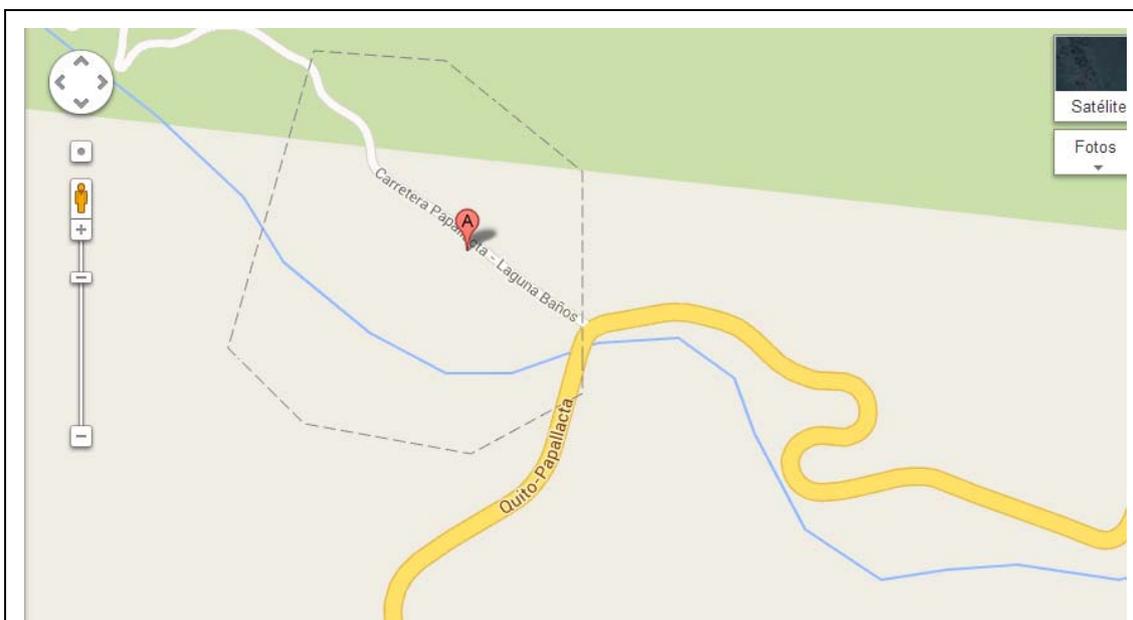


Figura 66. Ubicación Papayacta.  
Tomado de (Google Maps, 2013)

## Tandayapa

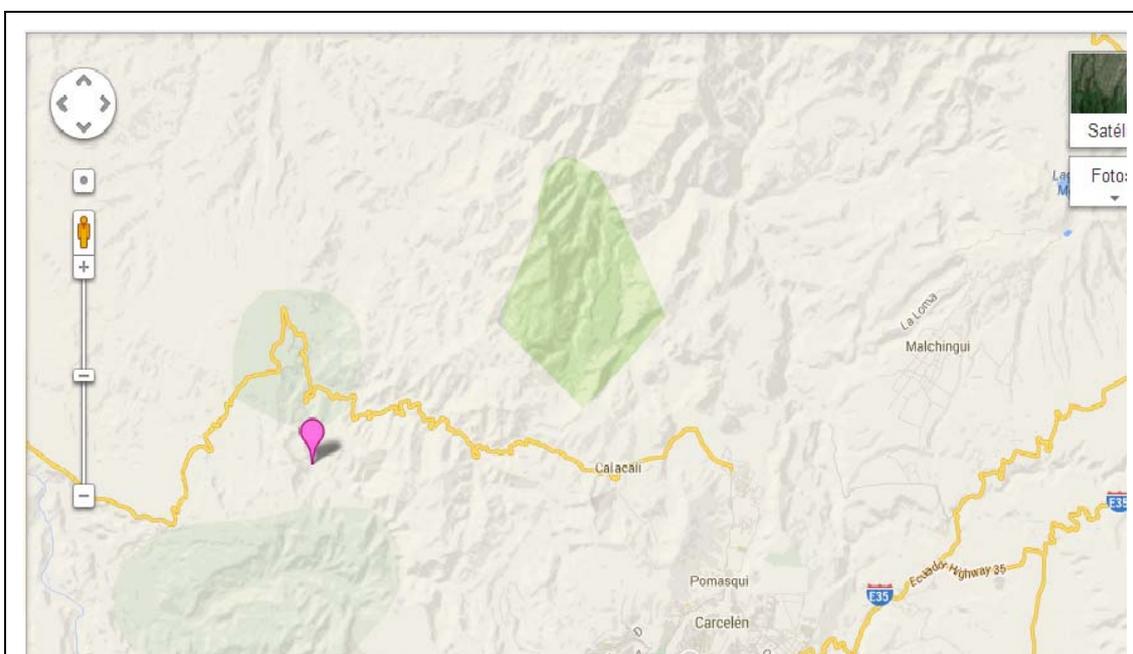
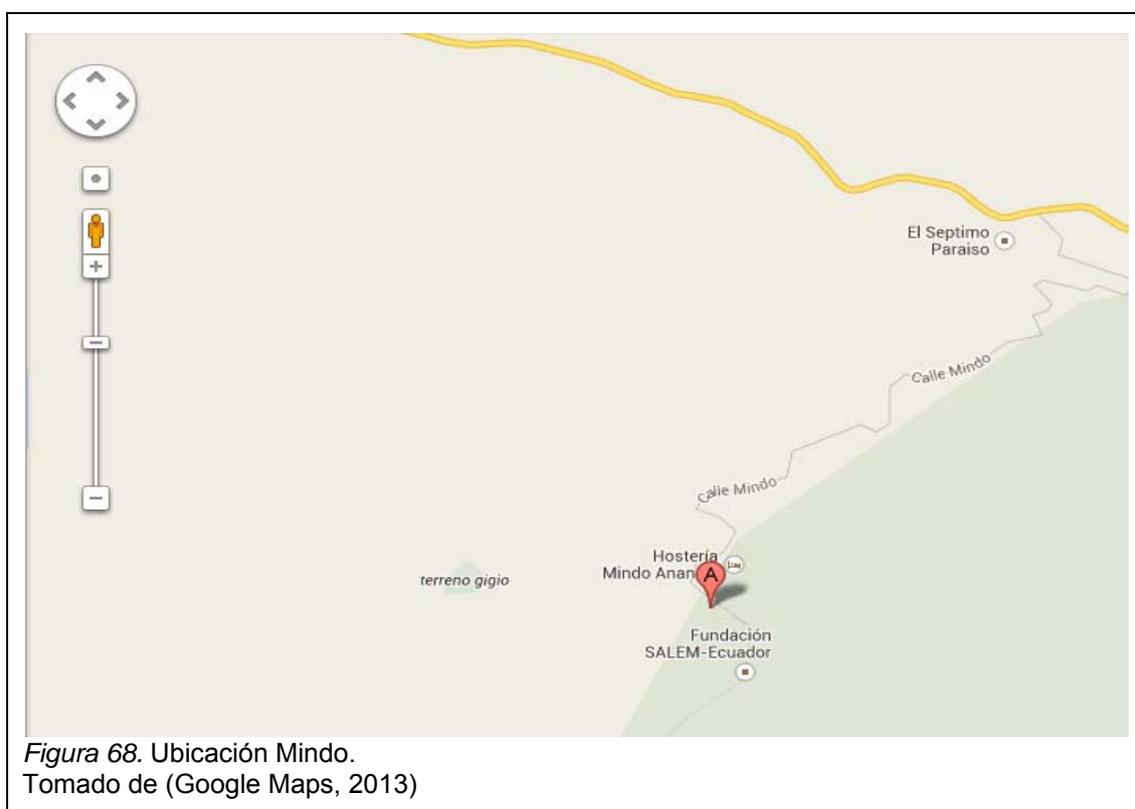


Figura 67. Ubicación Tandayapa.  
Tomado de (Google Maps, 2013)

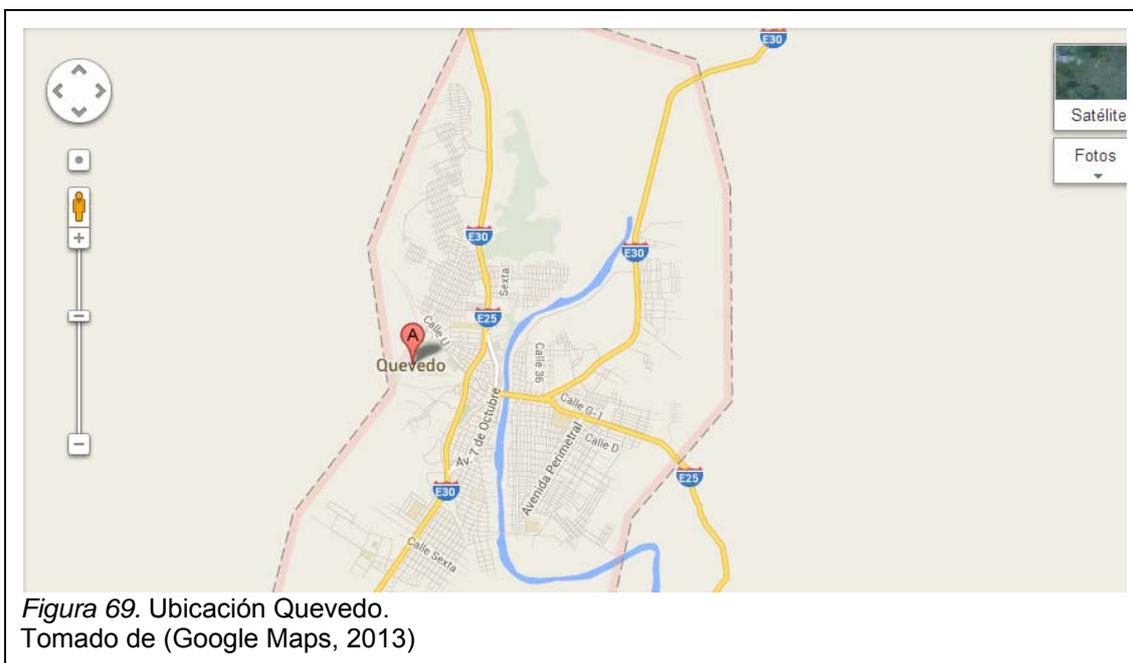
## Mindo



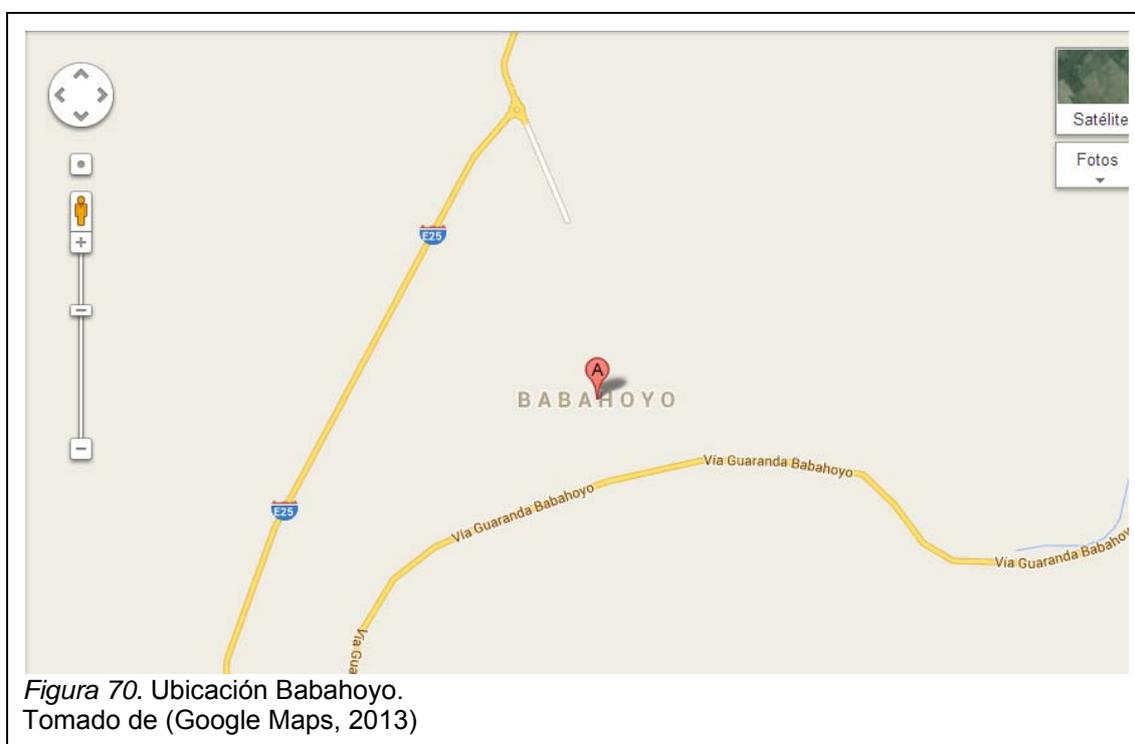
### 5.3.3 Ubicación de los Proveedores

Según la investigación de mercados, los principales proveedores están ubicados en Quevedo, Manta, Guayaquil y Babahoyo.

## Quevedo



## Babahoyo



## Manta



Figura 71. Ubicación Manta.  
Tomado de (Google Maps, 2013)

## Guayaquil

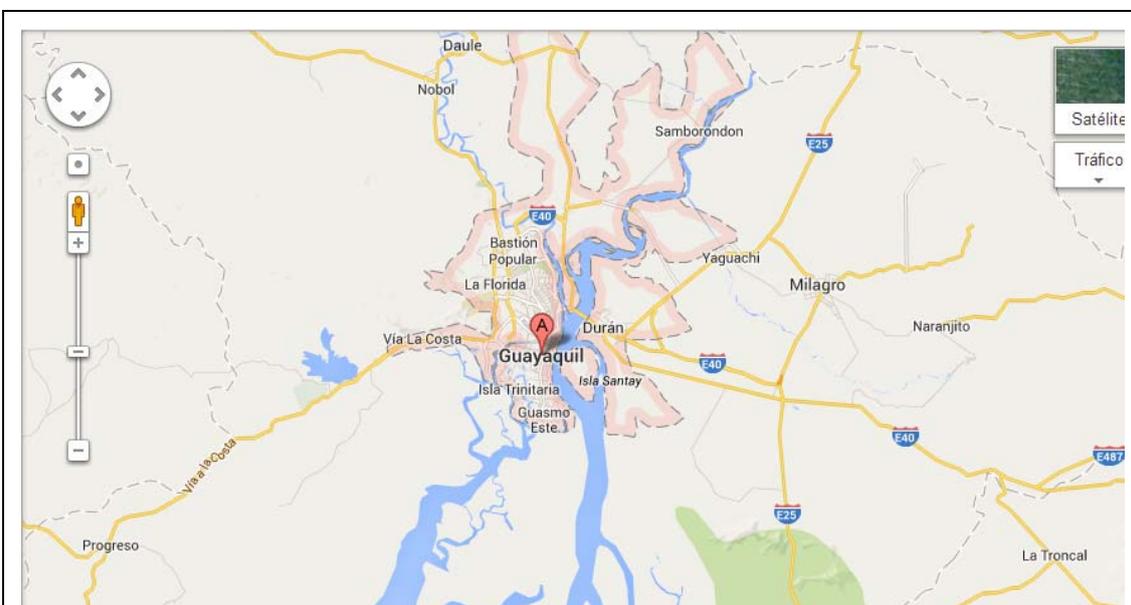


Figura 72. Ubicación Guayaquil.  
Tomado de (Google Maps, 2013)

#### 5.4 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Toda empresa que se dedique a la fabricación de alimentos balanceados está obligada a llevar altos niveles de calidad en la elaboración del alimento. Dentro de las principales leyes están:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Normativa interna de la empresa.
- Código de Trabajo.
- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Normas Técnicas Ecuatoriana INEN.
- Reglamento Técnico de Normalización.
- Reglamento para la Concesión de los Certificados de Calidad.
- Ley de Pesas y Medidas.
- Reglamento para el uso de Referencias Alusivas al Inen en el Etiquetado y en la Propaganda de los Productos de Fabricación Nacional.

- Todas las demás disposiciones reglamentarias y normativas aplicables.  
(López, 2010, p. 86)

Truchimag es consciente de dar fiel cumplimiento tanto a las normativas legales como regulatorias impuestas por el gobierno, para solventar el futuro de la empresa a través de una buena relación con el Estado Ecuatoriano y entregando siempre un producto de óptima calidad a nuestros clientes, a través de una correcta sinergia entre los diferentes departamentos de la compañía.

## **6 CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL**

### **6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

MV&B al ser una nueva y pequeña empresa en el mercado, la estructura organizacional a elegir es simple y no está basada en jerarquías ya que se consideró iniciar con tres departamentos importantes: Dpto. Compras y ventas, Dpto. Finanzas y Dpto. Producción y Calidad. De esta manera se puede administrar de mejor manera las actividades y responsabilidades de cada empleado dentro de la organización. (David, 2013, p. 102)

#### **Gerencia General**

La gerencia se encargará de hacer cumplir los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, trabajando conjuntamente entre los departamentos. Adicional, se encargará de buscar nuevas oportunidades de negocio, oportunidades de mejora continua y ampliar la cartera de clientes.

#### **Departamento de Compras y Ventas:**

Este departamento se encargará de adquirir los requerimientos de la empresa para llevar a cabo la producción de balanceado, entre los cuales están: máquinas de extrusión, molienda y secado; insumos, vitaminas y demás materia prima; materiales o bienes que sean para la empresa.

A la vez, el mismo departamento será el encargado de conseguir nuevos clientes, tomar contacto con ellos y ofrecer el producto final.

#### **Departamento de Finanzas:**

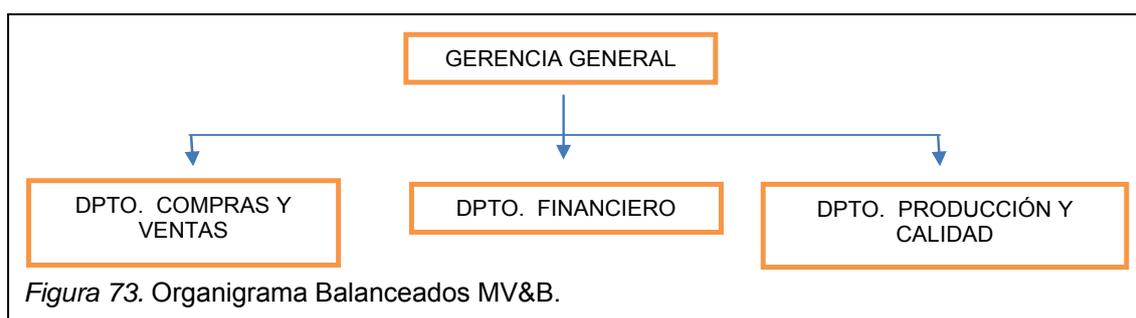
Este departamento se encargará de llevar control de los flujos financieros de la empresa y de verificar la rentabilidad que está teniendo el proyecto, junto con el

manejo del presupuesto de la empresa y la repartición de utilidades y beneficios de ley.

### **Departamento de Producción y Calidad:**

Este departamento estará a cargo de supervisar las maquinas, hacer el ingreso de la materia prima y de recibir los insumos en la bodega donde se instale la fábrica para alimentos. Además, se contará con personal calificado, quienes llevarán un control de calidad constante del producto, de los procesos y de realizar las pruebas necesarias del balanceado para determinar si es óptimo para su consumo y venta.

### **Organigrama de Balanceados MV&B**



## 6.2 MANUAL DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y CARGOS

Tabla 25. Perfil del Gerente General

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>PERFIL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Finanzas.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 a 3 años en cargos de Jefe de Planta y manejo de personal.</li> <li>• Indispensable conocer la industria tanto de Acuicultura como la de Alimentos Balanceados.</li> <li>• Sexo Indistinto.</li> <li>• Edad: 28-50 años.</li> <li>• Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados.</li> <li>• Indispensable tener vehículo para viajes en toda la provincia de Pichincha.</li> <li>• Conocimientos adicionales en marketing, negociación, planificación estratégica, gestión de recursos humanos, finanzas.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>• Orientación al logro y resultados.</li> <li>• Proactivo, dinamismo y energía.</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas.</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> <li>• Organizado.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener relaciones a largo plazo con clientes y proveedores potenciales.</li> <li>• Incrementar las oportunidades de negocio y aumentar la cartera de clientes de la empresa.</li> <li>• Evaluación de desempeño y motivar a los empleados.</li> <li>• Evaluación de crecimiento de la empresa tanto en gestión como resultados.</li> <li>• Hacer cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Controlar constantemente el nivel de ingreso y gastos de la empresa, velando siempre que se disponga de la rentabilidad deseada, cumpliendo con todas las políticas de la empresa.</li> <li>• Solución de problemas tanto internos como externos.</li> <li>• Control y manejo de inventarios.</li> <li>• Aplicar estrategias de ventas, marketing y financieras que ayuden en el crecimiento de la empresa.</li> <li>• Reportar semanalmente y mensualmente reportes financieros y estadísticos a los principales socios de la empresa.</li> <li>• Emitir y hacer cumplir las políticas, y beneficios de la empresa.</li> <li>• Mantener una constante comunicación para controlar y supervisar la sinergia que debe existir entre los departamentos de la compañía.</li> <li>• Controlar la calidad del servicio y producto ofrecido.</li> <li>• Hacer seguimiento de facturación, entrega de mercadería y cobro de la misma.</li> <li>• Realizar actividades de integración para que el personal de la empresa trabaje en un excelente ambiente laboral.</li> </ul>
<b>REPORTA A:</b>	Dueños y socios principales de la empresa
<b>LE REPORTAN:</b>	Gerentes de Departamentos.
<b>SUELDO:</b>	\$1.000,00

Tabla 26. Perfil del Supervisor Dpto. compras y ventas

<b>SUPERVISOR DPTO. COMPRAS Y VENTAS</b>	
<b>PERFIL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Finanzas.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 a 2 años en cargos de compras preferiblemente del sector alimenticio.</li> <li>• Experiencia en ventas mínima de 1 a 2 años, preferiblemente en productos alimenticios y de acuicultura.</li> <li>• Indispensable conocer la industria tanto de Acuicultura como la de Alimentos Balanceados.</li> <li>• Sexo Indistinto.</li> <li>• Edad: 25-50 años.</li> <li>• Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados.</li> <li>• Indispensable tener vehículo para viajes en toda la provincia de Pichincha.</li> <li>• Conocimientos adicionales en negociación, planificación estratégica, finanzas.</li> <li>• Conocimiento de proveedores nacionales e internacionales.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo y orientación al cliente.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>• Orientación al logro y resultados.</li> <li>• Proactivo, dinamismo y energía.</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas.</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las compras locales e internacionales de bienes y servicios requeridos por las áreas de la empresa.</li> <li>• Mantener actualizada la base de datos de proveedores locales e internacionales.</li> <li>• Optimizar la gestión de compras, cuidando siempre el presupuesto, consiguiendo excelentes productos al menor costo posibles.</li> <li>• Responder por el abastecimiento oportuno de materiales e insumos requeridos en la empresa.</li> <li>• Emitir y dar seguimiento de órdenes de compra nacionales e internacionales, velando siempre que los pedidos lleguen en el tiempo propuesto y la cantidad requerida junto con las especificaciones dadas de los productos o servicios.</li> <li>• Buscar proveedores locales e internacionales.</li> <li>• Calificar a los proveedores bajo parámetros preestablecidos.</li> <li>• Mantener actualizada la matriz de costos de proveedores.</li> <li>• Conseguir cotizaciones y realizar el análisis de costo respectivo, generando siempre ahorro a la compañía en base a la mejor opción de compra.</li> <li>• Realizar proyecciones de compras.</li> <li>• Realizar trámites aduaneros de ser necesarios.</li> <li>• Negociación tanto con proveedores y clientes.</li> <li>• Hacer seguimiento de venta y facturación de los productos y servicios de la compañía.</li> <li>• Dar a conocer el producto, retener y buscar nuevos clientes potenciales ampliando la cartera de la empresa.</li> <li>• Cumplir con las políticas comerciales y de ventas, así como con los presupuestos asignados.</li> <li>• Atención personalizada de servicio al cliente.</li> <li>• Realizar cotizaciones.</li> </ul>
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General
<b>LE REPORTAN:</b>	
<b>SUELDO:</b>	\$600,00

Tabla 27. Perfil del Contador

<b>CONTADOR</b>	
<b>PERFIL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Contabilidad y Auditoría, Finanzas o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 a 3 años en cargos de Jefe de Dpto. Financiero Contable.</li> <li>• Sexo Indistinto.</li> <li>• Edad: 28-50 años.</li> <li>• Conocimientos en Tributación, Costos, Legislación Laboral, métodos de administración para la realización efectiva de la cartera, planificación financiera, presupuestos, índices.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo y orientación al cliente.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>• Orientación al logro y resultados.</li> <li>• Proactivo, dinamismo y energía.</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas.</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la Contabilidad General de la Empresa.</li> <li>• Elaboración, análisis e interpretación de estados financieros de la Empresa.</li> <li>• Ejecutar reportes de Flujos de Caja, su elaboración y ejecución de la cartera y recaudo.</li> <li>• Ejecutar y controlar el proceso de cierre y pago de nómina mensual.</li> <li>• Controlar y Manejar los activos de la empresa.</li> <li>• Control y Administración de los procesos de Facturación y cobranzas.</li> <li>• Manejar criterios de optimización y de reducción de costos, tener una lectura y visión clara de los Estados Financieros para poder analizarlos y proyectarlos.</li> <li>• Realizar seguimiento y velar porque las demás áreas cumplan con los objetivos definidos y presupuestos asignados.</li> </ul>
<b>REPORTA A:</b>	Gerencia General
<b>LE REPORTAN:</b>	Todos los Dptos.
<b>SUEDO:</b>	\$750,00

Tabla 28. Perfil del Supervisor Dpto. Producción y calidad

<b>SUPERVISOR DPTO. PRODUCCIÓN Y CALIDAD</b>	
<b>PERFIL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario de Ing. Agrónomo, Ing. Agroindustrial, Ing. Acuicultor, Biólogo o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 a 2 años en cargos de Jefe de planta en producción de balanceado para peces preferible de trucha.</li> <li>• Indispensable conocer la industria tanto de Acuicultura como la de Alimentos Balanceados.</li> <li>• Sexo Indistinto.</li> <li>• Edad: 25-50 años.</li> <li>• Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados.</li> <li>• Indispensable tener vehículo para viajes en toda la provincia de Pichincha.</li> <li>• Conocimientos en planificación estratégica, manual de operaciones y seguridad industrial y de alimentos.</li> <li>• Manejo de inventarios, cronogramas.</li> <li>• Experiencia de al menos 2 años brindando capacitaciones y adaptando un excelente clima laboral.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo y orientación al cliente.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>• Orientación al logro y resultados.</li> <li>• Proactivo, dinamismo y energía.</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas.</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar las sugerencias de los demás departamentos, de los trabajadores y de los clientes para estar en constante mejora de calidad tanto del producto como del servicio.</li> <li>• Dar seguimiento al Dpto. Compras y Ventas para siempre estar abastecidos de insumos y cumplir con el presupuesto de ventas.</li> <li>• Identificar mejores prácticas en la producción del balanceado.</li> <li>• Revisar costos de producción y mano de obra.</li> <li>• Responder por el cumplimiento de funciones y responsabilidades de su equipo de producción.</li> <li>• Brindar constantes capacitaciones a los empleados de la empresa, generando así un excelente ambiente laboral y aumentar el valor del capital humano de la empresa.</li> <li>• Velar siempre que la calidad del producto sea la óptima para ofrecerle al consumidor final.</li> <li>• Inspección de los insumos que son comprados, verifica la calidad d la materia prima con la cual se va a producir.</li> <li>• Responsable de la supervisión de la fabricación del balanceado.</li> <li>• Genera pre mezclas que alcancen el nivel nutricional deseado en el proceso de fabricación de balanceado.</li> <li>• Realiza la entrega del producto final a la empresa Acuimagg del Ecuador para su respectiva logística.</li> <li>• Responsable de manejar el inventario tanto de los insumos como del producto en bodega.</li> <li>• Realizar proyecciones en cuanto a pérdidas y ganancias según la temporada.</li> </ul>
<b>REPORTA A:</b>	Gerencia General
<b>LE REPORTAN:</b>	Trabajadores a su cargo
<b>SUELDO:</b>	\$600,00

Tabla 29. Perfil de los Trabajadores Operativos

<b>TRABAJADORES OPERATIVOS</b>	
<b>PERFIL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller en cualquier especialidad.</li> <li>• Experiencia mínima de 6 meses en cargos de operadores de máquinas para fabricar balanceado.</li> <li>• Sexo Masculino.</li> <li>• Edad: desde 21 años.</li> <li>• Preferible con conocimiento en seguridad industrial. (no es necesario)</li> </ul>
<b>COMPETENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>• Orientación al logro y resultados.</li> <li>• Proactivo, dinamismo y energía.</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas.</li> <li>• Buen manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacidad de fácil aprendizaje.</li> <li>• Buena actitud y con ganas de realizar una carrera dentro de la empresa.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar las máquinas para la fabricación del balanceado y supervisar el proceso de producción con los estándares de calidad propuestos por el Gerente de Producción y Calidad.</li> <li>• Llevar control de inventarios tanto de los insumos como del producto final en bodega.</li> <li>• Informar acerca de cualquier incidente o falla dentro del proceso de fabricación de balanceado.</li> <li>• Sellar y empacar el producto final.</li> <li>• Inspección de calidad de la materia que llega a la fábrica.</li> <li>• Inspección de calidad del producto final.</li> <li>• Asistir las capacitaciones por parte del Dpto. Producción y Calidad.</li> <li>• Asesorar a los clientes acerca del producto.</li> </ul>
<b>REPORTA A:</b>	Gerente de Producción y Calidad.
<b>LE REPORTAN:</b>	
<b>SUELDO:</b>	\$340,00

## 6.3 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

### 6.3.1 Política de Contratación

Para contratar a personal nuevo en la compañía se analizarán los siguientes puntos:

### 6.3.1.1 Normas Obligatorias

- El contrato una vez firmado correrá por tres meses de prueba.
- Será necesario presentar el título académico solicitado en cada uno de los cargos dentro de la empresa.
- Se verificará la experiencia dicha por el contratado.
- No se contratará a menores de 18 años.
- Ningún trabajador una vez firmado el contrato podrá prestar sus servicios con otras empresas, mucho menos siendo la competencia.
- Todo trabajador está estrictamente en el derecho de guardar confidencialidad de la información que posea de la empresa.
- El contratado se acatará estrictamente a lo mencionado en el contrato y estará en obligación de cumplir todas las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas en el puesto y contribuyan al desarrollo de la empresa.
- Todo trabajador se deberá presentar obligatoriamente en las capacitaciones que se impartirán en la empresa.
- Todo trabajador se someterá a exámenes médicos solicitados por la empresa según sea el caso.
- Es necesario presentar el record policial por temas de seguridad y ambiente laboral en la compañía. (Scribd, 2013)

### 6.3.1.2 Nivel de Sueldos

El nivel de sueldos estará dividido en dos categorías:

#### **Operativos:**

Estos sueldos son aquellos que son desembolsados por la empresa para poder desarrollar sus actividades diarias. (Definición, 2008)

El nivel de estos salarios variará entre los \$340,00 y \$550,00 dólares americanos, ya que sería aplicado al personal que no trabaja en la parte estratégica de la compañía (personal de limpieza, secretaria, operadores de máquinas) y por lo tanto, no requieren de mayores estudios y títulos universitarios, por lo cual su demanda en cuanto al salario disminuye.

#### **Gerenciales:**

Los sueldos gerenciales son considerados aquellos destinados al personal estratégico de la empresa, que por perfil de cargo son mucho más estudiados que los trabajadores operativos, y por ende, sus decisiones son más impactantes en la organización.

El nivel de estos salarios variará entre los \$700,00 y \$1.500,00 dólares dependiendo del grado de intervención y riesgo que ocupa el gerente.

### 6.3.1.3 Beneficios de la Compañía

- **Afiliación a la Seguridad Social:** El trabajador será afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social “IESS” desde el primer día de trabajo: “Se tendrá derecho al seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, cesantía, muerte y de Riesgos del Trabajo, en las mismas condiciones que se otorga para el Seguro General”. Y en lo que

refiere a aportes manifiesta: “Los trabajadores cotizan un total del 20,50% del salario o sueldo, correspondiendo al patrono el 11,15% y al trabajador el 9,35%” (Ecuador Legal Online, 2013)

- **Pago de la Décimo tercera y Décimo cuarta Remuneración:** Según Pro Ecuador, “El décimo tercero se paga en el mes de diciembre y equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas en el año. El décimo cuarto es un valor único en cada grupo ocasional, se denomina también Bono Escolar y se cancela hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunstancias territoriales.” (Pro Ecuador, 2013)
- **Pago del Fondo de reserva:** Según Ecuador Legal Online manifiesta que: “El trabajador tiene derecho a percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo. El trabajador o servidor público con relación de dependencia, tendrá derecho al pago mensual del Fondo de Reserva por parte de su empleador, en un porcentaje equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración aportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, después del primer año(a partir del mes 13) de trabajo.” (Ecuador Legal Online, 2013)
- **Vacaciones anuales:** Según Ecuador Legal Online: “El trabajador tiene derechos a un periodo de vacaciones laborales remuneradas. Tienen derecho a las vacaciones los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador, en caso de salir del trabajo antes de cumplir el año de servicio debe cancelarse al trabajador la parte proporcional a las vacaciones no gozadas.” (Ecuador Legal Online, 2013)
- **Pago de la Jubilación patronal:** Según Ecuador Legal Online: “Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios,

continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.” (Ecuador Legal Online, 2013)

- **Licencia por Paternidad: Según Ecuador Legal Online:** “El padre tiene derecho al permiso o licencia por paternidad con remuneración por 10 días por el nacimiento de su hijo/a por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará la licencia por 5 días más.” (Ecuador Legal Online, 2013)
- **Licencia por Maternidad: Según Ecuador Legal Online,** “Las futuras madres afiliadas al seguro social tiene derecho a un permiso (licencia) de maternidad correspondientes a 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más. Las madres que se reincorporen a sus labores dentro de la empresa, tendrán un horario especial de 6 horas diarias por motivo de lactancia. Esta disposición está estipulada en el artículo 155 inciso tercero del Código de Trabajo”. (Ecuador Legal Online, 2013)
- **Pago del Subsidio por Maternidad:** La madre trabajadora tiene derecho al subsidio por maternidad. (Ecuador Legal Online, 2013)
- **Pago de utilidades:** “Según el Art. 97 del Código del Trabajo, establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. El trabajador tiene derechos al pago por concepto de utilidades. “(Ecuador Legal Online, 2013)

### 6.3.2 Rol de Pagos Completo

Según los beneficios sociales y cantidades anteriormente mencionadas, el rol de pagos para los trabajadores de MV&B quedaría de la siguiente manera:

**Tabla 30. Detalle del rol de pagos de los empleados de Balanceados MV&B.**

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES POR CARGO		Sueldo base	Dec. Tercero	Dec. Cuarto	IESS Patronal	Vacaciones	F. Reserva	IESS Personal	Total Mensual
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>									
Supervisor de Producción y Calidad	USD X MES	\$ 600,00	50	28	73	25	50	56	770
Técnicos Operativos	USD X MES	\$ 340,00	28	28	41	14	28	32	449
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente General	USD X MES	\$ 1.000,00	83	28	122	42	83	94	1.265
Contador	USD X MES	\$ 750,00	63	28	91	31	62	70	956
Supervisor de Compras y Ventas	USD X MES	\$ 600,00	50	28	73	25	50	56	770

Como se puede observar en la tabla, el total anual a pagar por todos los empleados incluidos los beneficios de ley es de \$57.434 dólares, los cuales van a ser descontados en los gastos operativos al momento de realizar la proyección del flujo de caja.

#### 6.3.2.1 Proyección del Aumento de los Salarios

Para poder proyectar a futuro el incremento en los salarios es necesario tomar en cuenta el incremento promedio en los últimos 5 años. Para lo cual he decidido tomar como base el “Salario Mínimo Vital”



Tabla 31. Evolución del Salario Básico.

EVOLUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO		
Año	Variación en \$	Variación en %
2008	\$ 200,00	8,26%
2009	\$ 218,00	9,17%
2010	\$ 240,00	9,09%
2011	\$ 264,00	9,59%
2012	\$ 292,00	8,18%
2013	\$ 318,00	-
<b>PROMEDIO</b>		<b>8,86%</b>

Tomado de Banco Central del Ecuador.

Como se puede observar en la tabla, el promedio de incremento en el sueldo básico ha sido del 8,86%. Este dato se tomará en cuenta para realizar las proyecciones de los salarios de la empresa MV&B a futuro, para lo cual las proyecciones quedarían de la siguiente manera:

Tabla 32. Detalle de costo anual por trabajador.

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES TOTALES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		<b>23.899</b>	<b>27.643</b>	<b>30.091</b>	<b>32.755</b>	<b>35.656</b>
Supervisor de Producción y Calidad	USD	8.642	10.060	10.951	11.920	12.976
Técnicos Operativos	USD	15.258	17.583	19.140	20.835	22.680
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>33.535</b>	<b>39.061</b>	<b>42.521</b>	<b>46.286</b>	<b>50.385</b>
Gerente General	USD	14.176	16.520	17.982	19.575	21.309
Contador	USD	10.717	12.482	13.588	14.791	16.101
Supervisor de Compras y Ventas	USD	8.642	10.060	10.951	11.920	12.976
<b>TOTAL</b>		<b>57.434</b>	<b>66.704</b>	<b>72.611</b>	<b>79.042</b>	<b>86.042</b>

Como se puede observar en la tabla, para el año 5 tenemos que el total a pagar por sueldos y salarios es de \$86.042 dólares, a diferencia del año 1 que es en donde se arrancarían el negocio con \$57.434 dólares, es decir, un incremento del 33%.

## 6.4 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Con respecto a contratación a terceros que no tengan contrato fijo con la empresa, se consideró importante tomar en cuenta un abogado que permita

sacar adelante a la compañía en situaciones legales. El costo del abogado variaría según el caso, sin embargo, el mensual aproximado a pagar sería de \$550,00 y la persona quien estaría a cargo de la parte Legal de la empresa sería el Abogado Diego Abad.

Este requerimiento se manejaría durante los primeros años hasta que la empresa obtenga su óptimo crecimiento y se puede contratar un abogado fijo para la compañía.

## **7 CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL**

### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

1. Presentación de la idea
2. Desarrollo del plan de negocios
  - La industria, la compañía y los productos o servicios
  - Investigación de mercados y su análisis
  - Plan de marketing
  - Plan de operaciones y producción
  - Equipo gerencial
  - Cronograma general
  - Riesgos críticos, problemas y supuestos
  - Plan financiero
  - Propuesta de negocio
  - Resumen ejecutivo
  - Revisión final y entrega
3. Primera reunión con la Empresa Acuimagg del Ecuador para presentar el proyecto final
4. Segunda reunión con la Empresa Acuimagg del Ecuador para aprobación del proyecto y firma de los principales socios
5. Constitución de la compañía
6. Pago de abogado por la constitución de la compañía
7. Pago de impuestos
8. Registros y papeles municipales
9. Instalación y adecuación de las oficinas de Balanceados MV&B en Tandapi
10. Compra de equipos y maquinaria para la producción
11. Compra de muebles de oficina

12. Tercera reunión con la empresa Acuimagg del Ecuador para establecer planes de acción y estrategias comerciales, en las oficinas de Balanceados MV&B
13. Fijación de políticas de precios, pagos, logística, publicidad, marketing, ventas y compras
14. Búsqueda de personal idóneo para constituir la empresa
15. Búsqueda de posibles proveedores y aliados estratégicos
16. Entrevistas con posibles empleados
17. Evaluaciones a los posibles empleados
18. Reunión con posibles proveedores
19. Firma de contratos con proveedores y aliados potenciales
20. Contratación del personal escogido a trabajar en Balanceados MV&B
21. Capacitación y charla con los nuevos empleados
22. Análisis y control de calidad de la maquinaria comprada para la producción del balanceado
23. Adquisición de materia prima y demás insumos para el inicio de la producción
24. Revisión y control de calidad de la materia prima e insumos comprados
25. Pago de abogado por elaboración de contratos
26. Campaña publicitaria previa apertura
27. Campaña en internet a través de la página de la empresa, y a través de la Cámara Nacional de Acuicultura
28. Evento de apertura en la empresa Acuimagg del Ecuador, con una charla gratuita para los piscicultores potenciales invitados.
29. Presentación del producto final en el evento de apertura
30. Repartición de flayers
31. Entrega de muestras de fundas de balanceado de 5kg a los piscicultores interesados.
32. Anuncios en revista AQUA Cultura
33. Búsqueda de posibles ferias potenciales en las cuales se puede presentar el balanceado. (Rivera & Jaramillo, 2014, p. 118)

## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Henry Gantt, desarrollo un sistema de dirección administrativa, el cual representaba gráficamente todas las áreas programadas permitiendo visualizar y controlar las actividades organizacionales, con el fin de ejecutarlas de acuerdo al tiempo presupuestado. (Rivera & Jaramillo, 2014, p. 119)

Id	Nombre de tarea	Duración	Nombre De Los Responsables	Gantt Chart Timeline																	
				1 julio	11 septiembre	21 noviembre	01 febrero	11 abril	21 junio	01 septiembre	11 noviembre	21 enero									
	<b>Comienzo: lun 02/09/13</b>	<b>139d</b>		08/07	12/08	16/09	21/10	25/11	30/12	03/02	10/03	14/04	19/05	23/06	28/07	01/09	06/10	10/11	15/12	19/01	23/02
1	Proyecto Balanceado MV&B	0 días		← 02/09																	
2	1. Presentación de la idea	1 día	Autor del plan de negocios																		
3	2. Desarrollo del plan de negocios	139 días	Autor del plan de negocios																		
	<b>Comienzo: mié 05/03/14</b>	<b>1d</b>		Comienzo: mié 05/03/14																	
4	3. Primera reunión con la Empresa Acumagg del Ecuador para presentar el proyecto final	1 día	Autor del plan de negocios junto con la empresa Acumagg del Ecuador																		
	<b>Comienzo: vie 07/03/14</b>	<b>1d</b>		Comienzo: vie 07/03/14																	
5	4. Segunda reunión con la Empresa Acumagg del Ecuador para aprobación del proyecto y firma de los principales socios	1 día	Autor del plan de negocios junto con la empresa Acumagg del Ecuador																		
	<b>Comienzo: lun 24/03/14</b>	<b>17d</b>		Comienzo: lun 24/03/14																	
6	5. Constitución de la compañía	17 días	Socios de Balanceados MV&B																		
	<b>Comienzo: lun 14/04/14</b>	<b>1d</b>		Comienzo: lun 14/04/14																	
7	6. Pago de abogado por la constitución de la compañía	1 día	Socios de Balanceados MV&B																		
	<b>Comienzo: mié 16/04/14</b>	<b>2d</b>		Comienzo: mié 16/04/14																	
8	7. Pago de impuestos	2 días	Socios de Balanceados MV&B																		
	<b>Comienzo: lun 21/04/14</b>	<b>4,5d</b>		Comienzo: lun 21/04/14																	
9	8. Registros y papeles municipales	4,5 días	Socios de Balanceados MV&B																		
	<b>Comienzo: sáb 26/04/14</b>	<b>28d</b>		Comienzo: sáb 26/04/14																	
10	9. Instalación y adecuación de las oficinas de Balanceados MV&B en Tandapi	28 días	Socios de Balanceados MV&B																		
	<b>Comienzo: lun 09/06/14</b>	<b>64,8d</b>		Comienzo: lun 09/06/14																	

Id	Nombre de tarea	Duración	Nombre De Los Responsables	01 julio 08/07	12/08	11 septiembre 16/09	21/10	21 noviembre 25/11	30/12	01 febrero 03/02	10/03	11 abril 14/04	19/05	21 junio 23/06	28/07	01 septiembre 06/10	11 noviembre 10/11	15/12	21 enero 19/01	23/02
11	10. Compra de equipos y maquinaria para la producción	64,8 días	Socios de Balanceados MV&B																	
12	11. Compra de muebles de oficina	17,1 días																		
	<b>Comienzo: mié 02/07/14</b>	<b>1d</b>																		
13	12. Tercera reunión con la empresa Acumagg del Ecuador para establecer planes de acción y estrategias comerciales, en las oficinas de Balanceados MV&B	1 día	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: jue 03/07/14</b>	<b>1d</b>																		
14	13. Fijación de políticas de precios, pagos, logística, publicidad, marketing, ventas y compras	1 día	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: vie 04/07/14</b>	<b>17d</b>																		
15	14. Búsqueda de personal idóneo para constituir la empresa	17 días	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: lun 07/07/14</b>	<b>17d</b>																		
16	15. Búsqueda de posibles proveedores y aliados estratégicos	17 días	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: lun 28/07/14</b>	<b>1d</b>																		
17	16. Entrevistas con posibles empleados	1 día	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: mié 30/07/14</b>	<b>1d</b>																		
18	17. Evaluaciones a los posibles empleados	1 día	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: lun 04/08/14</b>	<b>5,4d</b>																		
19	18. Reunión con posibles proveedores	5,4 días	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: lun 25/08/14</b>	<b>4,5d</b>																		
20	19. Firma de contratos con proveedores y aliados potenciales	4,5 días	Socios de Balanceados MV&B																	
	<b>Comienzo: lun 25/08/14</b>	<b>4d</b>																		

Id	Nombre de tarea	Duración	Nombre De Los Responsables	1 julio	11 septiembre	21 noviembre	01 febrero	11 abril	21 junio	01 septiembre	11 noviembre	21 enero					
				08/07	12/08	16/09	21/10	25/11	30/12	03/02	10/03	14/04	19/05	23/06	28/07	01/09	06/10
21	20. Contratación del personal escogido a trabajar en Balanceados MV&B	4 días	Socios de Balanceados MV&B														
	<b>Comienzo: lun 01/09/14</b>	<b>1d</b>															
22	21. Capacitación y charla con los nuevos empleados	1 día	Socios de Balanceados MV&B														
	<b>Comienzo: mié 03/09/14</b>	<b>1d</b>															
23	22. Análisis y control de calidad de la maquinaria comprada para la producción del balanceado	1 día	Socios de Balanceados MV&B														
	<b>Comienzo: jue 04/09/14</b>	<b>2,7d</b>															
24	23. Adquisición de materia prima y demás insumos para el inicio de la producción	2,7 días	Gerente de Dpto. Compras y Ventas														
	<b>Comienzo: sáb 06/09/14</b>	<b>0,9d</b>															
25	24. Revisión y control de calidad de la materia prima e insumos comprados	0,9 días	Gerente Dpto. Producción y Calidad														
	<b>Comienzo: lun 08/09/14</b>	<b>0,9d</b>															
26	25. Pago de abogado por elaboración de contratos	0,9 días	Socios de Balanceados MV&B														
	<b>Comienzo: mié 10/09/14</b>	<b>8,1d</b>															
27	26. Campaña publicitaria previa apertura	8,1 días	Socios de Balanceados MV&B														
28	27. Campaña en internet a través de la página de la empresa, y a través de la Cámara Nacional de Acuicultura	8,1 días	Socios de Balanceados MV&B														
	<b>Comienzo: mié 24/09/14</b>	<b>3,6d</b>															
29	28. Evento de apertura en la empresa Acuimagg del Ecuador, con una charla gratuita para los piscicultores potenciales invitados.	3,6 días	Socios de Balanceados MV&B														

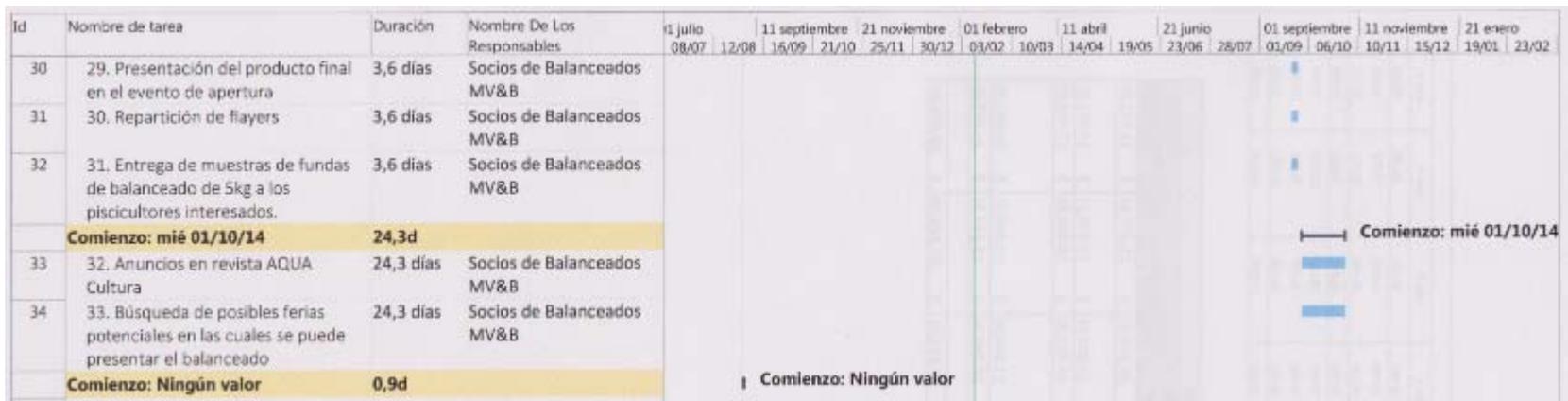


Figura 75. Diagrama de Gantt Balanceados MV&B.

### 7.3 RESPONSABLES DE TIEMPO PARA CADA ACTIVIDAD

Tabla 33. Responsabilidades por actividad.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	PERSONAS RESPONSABLES EN EL TIEMPO
Presentación de la idea	Autor del Plan de Negocios
Desarrollo del plan de negocios	Autor del Plan de Negocios
Primera reunión con la Empresa Acuimagg del Ecuador para presentar el proyecto final	Autor del Plan de Negocios junto con la empresa Acuimagg del Ecuador
Segunda reunión con la Empresa Acuimagg del Ecuador para aprobación del proyecto y firma de los principales socios	Autor del Plan de Negocios junto con la empresa Acuimagg del Ecuador
Constitución de la compañía	Socios de Balanceados MV&B
Pago de abogado por la constitución de la compañía	Socios de Balanceados MV&B
Pago de impuestos	Socios de Balanceados MV&B
Registros y papeles municipales	Socios de Balanceados MV&B
Instalación y adecuación de las oficinas de Balanceados MV&B en Tandapi	
Compra de equipos y maquinaria para la producción	Socios de Balanceados MV&B
Compra de muebles de oficina	Socios de Balanceados MV&B
Tercera reunión con la empresa Acuimagg del Ecuador para establecer planes de acción y estrategias comerciales, en las oficinas de Balanceados MV&B	Socios de Balanceados MV&B
Fijación de políticas de precios, pagos, logística, publicidad, marketing, ventas y compras	Socios de Balanceados MV&B
Búsqueda de personal idóneo para constituir la empresa	Socios de Balanceados MV&B
Búsqueda de posibles proveedores y aliados estratégicos	Socios de Balanceados MV&B
Entrevistas con posibles empleados	Socios de Balanceados MV&B
Evaluaciones a los posibles empleados	Socios de Balanceados MV&B
Reunión con posibles proveedores	Socios de Balanceados MV&B
Firma de contratos con proveedores y aliados potenciales	Socios de Balanceados MV&B
Contratación del personal escogido a trabajar en Balanceados MV&B	Socios de Balanceados MV&B
Capacitación y charla con los nuevos empleados	Socios de Balanceados MV&B
Análisis y control de calidad de la maquinaria comprada para la producción del balanceado	Socios de Balanceados MV&B
Adquisición de materia prima y demás insumos para el inicio de la producción	Gerente Dpto. Compras y Ventas
Revisión y control de calidad de la materia prima e insumos comprados	Gerente Dpto. Producción y Calidad
Pago de abogado por elaboración de contratos	Socios de Balanceados MV&B
Campaña publicitaria previa apertura	Socios de Balanceados MV&B
Campaña en internet a través de la página de la empresa, y a través de la Cámara Nacional de Acuicultura	Socios de Balanceados MV&B
Evento de apertura en la empresa Acuimagg del Ecuador, con una charla gratuita para los piscicultores potenciales invitados.	Socios de Balanceados MV&B
Presentación del producto final en el evento de apertura	Socios de Balanceados MV&B
Repartición de flayers	Socios de Balanceados MV&B
Entrega de muestras de fundas de balanceado de 5kg a los piscicultores interesados.	Socios de Balanceados MV&B
Anuncios en revista AQUA Cultura	Socios de Balanceados MV&B
Búsqueda de posibles ferias potenciales en las cuales se puede presentar el balanceado	Socios de Balanceados MV&B

#### 7.4 RIESGOS IMPREVISTOS DE LAS ACTIVIDADES

Dentro de los principales riesgos que pueda afrontar la empresa dentro en el transcurso del proyecto de su giro de negocio encontramos los siguientes:

- Documentos legales y regulatorios necesarios para la constitución y funcionamiento de la compañía.
- Que no halla las maquinarias necesarias para la producción, o que no sean de la tecnología adecuada para la producción del balanceado.
- Que los proveedores manejen precios altos al haber escases de insumos.
- No encontrar proveedores potenciales y aliados estratégicos.
- Que no exista el personal idóneo para contratar, o que su demanda salarial sea superior al que puede pagar Balanceados MV&B.
- Si las ventas pretendidas son menores a las esperadas.
- Si la demanda supera la cantidad ofertada por la empresa.
- Que la campaña publicitaria no tenga gran efecto y el producto no sea bien aceptado por los piscicultores.
- Desastres naturales que bajen la producción de los piscicultores y por tanto la demanda del balanceado.
- Normas técnicas INEN que demuestren y certifiquen la calidad tanto en la producción como en el producto.

### 7.4.1 Plan de Contingencia Frente a los Riesgos e Imprevistos

**Tabla 34. Plan de Contingencia frente a riesgos e imprevistos.**

PROBLEMA	CONTINGENCIA
Documentos legales y regulatorios necesarios para la constitución y funcionamiento de la compañía.	Contratar un abogado que conozca la industria del balanceado y de los documentos legales, para que pueda solucionar cualquier eventualidad que se presente en el proceso de constitución de la compañía.
Que no halla las maquinarias necesarias para la producción, o que no sean de la tecnología adecuada para la producción del balanceado.	Optar por buscar nuevos proveedores de estas maquinarias tanto a nivel local como nacional, buscando siempre lo mejor en calidad y tecnología al mejor costo posible.
Que los proveedores manejen precios altos al haber escases de insumos.	Negociación con proveedores para que los precios no sean tan elevados, ofreciéndoles una compra de sus insumos a largo plazo y buscando el beneficio mutuo.
No encontrar proveedores potenciales y aliados estratégicos.	Solicitar los insumos más escasos con AFABA y de esta manera garantizar la continuidad de la producción. De igual forma, canalizar a través de AFABA posibles aliados estratégicos.
Que no exista el personal idóneo para contratar, o que su demanda salarial sea superior al que puede pagar Balanceados MV&B.	Difundir la oferta de empleo en todas las páginas o redes de empleo, así como en instituciones públicas y privadas que se dediquen a esta rama, de tal manera, que podamos llegar hacia más profesionales que se ajusten a nuestro perfil.
Si las ventas pretendidas son menores a las esperadas.	Bajar el costo del balanceado, teniendo siempre un margen de utilidad. De esta forma, conseguiremos una mayor ventaja frente a la competencia y el producto se vuelve más accesible y mejor visto para los piscicultores.
Si la demanda supera la cantidad ofertada por la empresa.	Aumentar el volumen de producción propuesto, y a la vez aumentar el precio del balanceado, a fin de equilibrar el nivel de demanda con el de la oferta.
Que la campaña publicitaria no tenga gran efecto y el producto no sea bien aceptado por los piscicultores.	Crear una nueva estrategia de publicidad y promoción en donde el producto sea más atractivo hacia los piscicultores, atacando directamente a todos los medios de comunicación.
Desastres naturales que bajen la producción de los piscicultores y por tanto la demanda del balanceado.	Bajar el precio del balanceado siempre manteniendo un margen de utilidad para que los piscicultores nos sigan prefiriendo y el nivel de ventas no se vea tan afectado.
Normas técnicas INEN que demuestren y certifiquen la calidad tanto en la producción como en el producto.	Contratar un abogado o auditor que conozca de la industria del balanceado, en donde nos pueda referir como conseguir eficazmente los certificados de calidad según las normas INEN.

## 8    **CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### 8.1    **SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

#### 8.1.1    **Ventas**

El porcentaje de incremento de las ventas usado fue del 3%, esto deducido del porcentaje de inflación promedio en los últimos 5 años que fue del 4,8%. De igual forma, se pudo tomar un porcentaje en base al crecimiento de la industria de balanceado que fue del 6% en los últimos 5 años, pero para proyectar los flujos de este plan de negocios de una manera más real, se decidió optar por tan solo el 3% ya que los piscicultores son muy sensibles a la calidad y precio del producto, por lo cual este porcentaje es el más acertado en lo que respecta al crecimiento de las ventas. Las ventas se proyectaron en 3 diferentes escenarios:

**Tabla 35. Variables Sensibles**

	<b>VARIACIÓN DE VENTAS</b>	<b>VARIACIÓN DE COSTOS</b>
Escenario Esperado	0,00%	0,00%
Escenario Optimista	5,00%	-5,00%
Escenario Pesimista	-5,70%	5,70%

La variación de las ventas es el referencial del total del volumen de balanceado producido vendido en los 5 primeros años.

En el caso del escenario esperado, no varía la cantidad de ventas esperadas y tampoco el costo que se asume por producir el balanceado, por lo cual es 0% en ambos casos.

En el caso del escenario optimista, el porcentaje de ventas se incrementa en un 5% suponiendo que la industria del balanceado tiene un enorme crecimiento y

que el producto fue muy bien aceptado por los piscicultores; y adicional a esto, se reduce en un 5% los costos de producción asumiendo que por acuerdos gubernamentales, apoyo por parte del gobierno hacia instituciones agrícolas o exceso de oferta, los insumos bajan de precio. Los porcentajes son escogidos en base al crecimiento del 6% de la industria de balanceado en los últimos 5 años.

En el caso del escenario pesimista, el porcentaje de ventas decrece en un 5,7% suponiendo que la industria del balanceado decrece notablemente, que el producto no fue bien aceptado por los piscicultores y que por causas externas al negocio como desastres naturales, los piscicultores de mi mercado objetivo bajen la producción y su consumo de balanceado; adicional a esto, aumenta en un 5,7% los costos de producción asumiendo que hay escases de materia prima, restricciones a la importación de maíz y soya, o que se adquiera insumos que no son de óptima calidad obligando a la empresa a realizar una segunda compra.

Los porcentajes son escogidos en base al crecimiento del 6% de la industria de balanceado en los últimos 5 años. En este escenario se adiciona un 0,7% a diferencia del optimista con el objetivo de analizar de una mejor manera la sensibilidad de los precios y costos, junto con la rentabilidad del proyecto.

De tal forma, los ingresos esperados en los primeros 5 años se detallarían en base a lo siguiente:

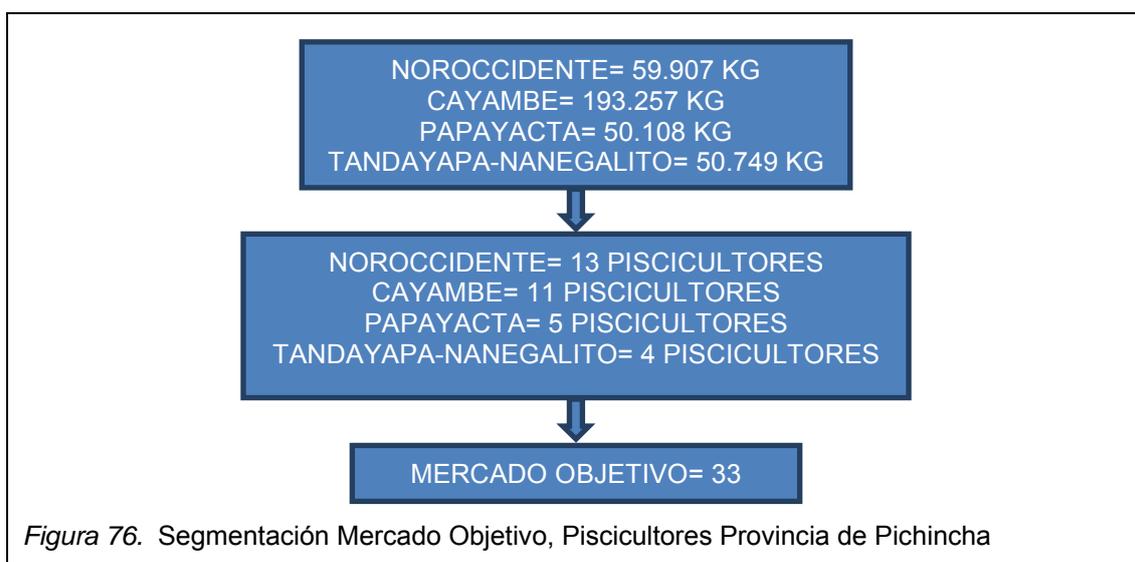
**Tabla 36. Detalle de los ingresos esperados en los primeros 5 años.**

	VARIACIÓN DE VENTAS	VARIACIÓN DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Esperado	0,00%	0,00%	\$ 243.154	\$ 263.232	\$ 284.971	\$ 308.505	\$ 333.983
Escenario Optimista	5,00%	-5,00%	\$ 255.311	\$ 276.396	\$ 299.225	\$ 323.938	\$ 350.687
Escenario Pesimista	-5,70%	5,70%	\$ 229.294	\$ 248.229	\$ 268.727	\$ 290.915	\$ 314.939

### 8.1.2 Mercado Objetivo

Como se pudo determinar en la investigación de mercados, la provincia que más produce trucha es la de Pichincha, aportando con 392.927 Kg, es decir, un 50% total de la producción total nacional.

De esta forma, mi mercado objetivo se define en base a la siguiente figura:



Mi mercado objetivo en la provincia de Pichincha es de 33 piscicultores. Adicional, según la empresa Acuimagg del Ecuador importa 13 millones de ovas de trucha española al año, y los alevines al estar en condiciones de venta desde su etapa de iniciación empiezan a consumir balanceado, por lo cual, se supondrá que Balanceados MV&B abarcará el 15% del total de los 13 millones, es decir, 2 millones de alevines.

### 8.1.3 Utilidades

Las utilidades quedarán retenidas los primeros 5 años, esto con la intención de tener liquidez ante cualquier imprevisto que presente la empresa durante su crecimiento.

Las utilidades quedarían de la siguiente forma en base a los tres escenarios analizados, el esperado, el optimista y el pesimista:

**Tabla 37. Detalle de las utilidades en los primeros 5 años.**

	VARIACIÓN DE VENTAS	VARIACIÓN DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Esperado	0,00%	0,00%	\$ 49.210	\$ 64.944	\$ 68.304	\$ 82.318	\$ 91.903
Escenario Optimista	5,00%	-5,00%	\$ 57.081	\$ 67.796	\$ 71.494	\$ 85.839	\$ 95.824
Escenario Pesimista	-5,70%	5,70%	\$ 40.451	\$ 55.526	\$ 58.211	\$ 71.452	\$ 80.247

#### 8.1.4 Personal

Al ser una empresa nueva y pequeña, se decidió optar por una estructura organizacional que no está basada en jerarquías y que iniciará con tres departamentos importantes: Dpto. Compras y ventas, Dpto. Finanzas y Dpto. Producción y Calidad. De esta manera se puede administrar de mejor manera las actividades y responsabilidades de cada empleado dentro de la organización.

El personal a ser contratado para Balanceados MV&B se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 38. Detalle del personal requerido.**

PERSONAL REQUERIDO		Año 1
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		
Supervisor de Producción y Calidad	Numero	1
Técnicos Operativos	Numero	3
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
Gerente General	Numero	1
Contador	Numero	1
Supervisor de Compras y Ventas	Numero	1

### 8.1.5 Ubicación geográfica

MV&B estará ubicada en el pueblo de Tandapi en la Av. Vía Aloag Santo Domingo Km 44 Porteñas Blancas. De esta forma, Balanceados MV&B estaría junto a la empresa Acuimagg del Ecuador, y por lo tanto, será una plaza estratégica en donde se puede llegar de manera más fácil a los consumidores. Esto debido a que los mismos clientes de Acuimagg serán referidos hacia mi empresa y por temas de logística, el balanceado saldría en las mismas rutas y vehículos que los de Acuimagg, logrando así llegar hacia mi mercado objetivo.

### 8.1.6 Producción

El nivel de alimentación según Acuimagg del Ecuador está dado en base a una tabla dada por 10.000 alevines en los primeros 6 meses que es el tiempo promedio en donde ya sale la producción de trucha. Ya que la producción final para la mayoría de productores es de 4 truchas por kilo, se deducirá que la cantidad total de truchas del mercado objetivo será de 88.505 peces (354.021kg/4). Además, como anteriormente se mencionó, se supondrá que Balanceados MV&B abarcará el 15% del total de los 13 millones de alevines sacados al mercado, es decir, 2 millones. **Ver Anexo 4 y 5**

El total a de balanceado a producir al año es de 117.349 kg como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 39. Volumen a Producir.**

Total # Truchas Mercado Objetivo	88.505				
Cantidad de veces que se debe producir en base al mercado obeitivo	9				
				<i>Total a Producir</i>	<b>117349 kg</b>
Total Alevines Importados	2.000.000				
Cantidad de veces que se debe producir Balanceado de Iniciación en base a la importación anual	200				

### 8.1.7 Precio

El precio fue definido en base al mercado, la competencia y los costos que representa producir el balanceado. En la siguiente tabla se detalla la variación de los precios con el aumento del 4,8% de inflación en cada año:

**Tabla 40. Detalle del precio del producto en los primeros 5 años.**

PRODUCTOS	Presentación en Kg)	PRECIO AÑO 1 EN \$	PRECIO AÑO 2 EN \$	PRECIO AÑO 3 EN \$	PRECIO AÑO 4 EN \$	PRECIO AÑO 5 EN \$
<b>BALANCEADO DE INICIACION (para alevines)</b>						
Inicio 1	5	\$ 12	\$ 12,58	\$ 13,18	\$ 13,81	\$ 14,48
	10	\$ 22	\$ 23,06	\$ 24,16	\$ 25,32	\$ 26,54
	20	\$ 43	\$ 44,84	\$ 47,00	\$ 49,25	\$ 51,62
Inicio 2	5	\$ 12	\$ 12,58	\$ 13,18	\$ 13,81	\$ 14,48
	10	\$ 22	\$ 23,06	\$ 24,16	\$ 25,32	\$ 26,54
	20	\$ 43	\$ 44,84	\$ 47,00	\$ 49,25	\$ 51,62
Inicio 3	5	\$ 12	\$ 12,58	\$ 13,18	\$ 13,81	\$ 14,48
	10	\$ 22	\$ 23,06	\$ 24,16	\$ 25,32	\$ 26,54
	20	\$ 43	\$ 44,84	\$ 47,00	\$ 49,25	\$ 51,62
<b>BALANCEADO GRANULADOS (para juveniles y pre juveniles)</b>						
Tc Crecimiento	10	\$ 25	\$ 26,20	\$ 27,46	\$ 28,78	\$ 30,16
	20	\$ 55	\$ 57,91	\$ 60,69	\$ 63,61	\$ 66,66
	40	\$ 62	\$ 64,98	\$ 68,09	\$ 71,36	\$ 74,79
Desarrollo	10	\$ 18	\$ 18,86	\$ 19,77	\$ 20,72	\$ 21,71
	20	\$ 37	\$ 38,40	\$ 40,24	\$ 42,17	\$ 44,20
	40	\$ 64	\$ 67,07	\$ 70,29	\$ 73,67	\$ 77,20
<b>BALANCEADO DE FINALIZACION (para el engorde de las truchas)</b>						
Engorde Simple	10	\$ 14	\$ 14,15	\$ 14,83	\$ 15,54	\$ 16,28
	20	\$ 28	\$ 29,34	\$ 30,75	\$ 32,23	\$ 33,78
	40	\$ 54	\$ 56,59	\$ 59,31	\$ 62,16	\$ 65,14
Engorde con Pigmento	10	\$ 16	\$ 16,77	\$ 17,57	\$ 18,42	\$ 19,30
	20	\$ 33	\$ 34,20	\$ 35,84	\$ 37,56	\$ 39,36
	40	\$ 64	\$ 67,07	\$ 70,29	\$ 73,67	\$ 77,20

## 8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

### 8.2.1 Desastres naturales

Desastres naturales que bajen la producción de los piscicultores y por tanto la demanda del balanceado. La acción a tomar sería bajar el precio del balanceado para que los piscicultores nos sigan prefiriendo y el nivel de ventas no se vea tan afectado.

### **8.2.2 Precios altos de los insumos**

Que los proveedores manejen precios altos al haber escases de insumos. La acción a tomar sería plantear una negociación con proveedores para que los precios no sean tan elevados, ofreciéndoles una compra de sus insumos a largo plazo y buscando el beneficio mutuo.

### **8.2.3 Obtención de Certificados INEN**

Dificultad en conseguir ágilmente los certificados y registros de sanidad en base a las normas técnicas INEN que demuestren y certifiquen la calidad tanto en la producción como en el producto. La acción a tomar sería contratar un abogado o zootecnista que conozca de la industria del balanceado, en donde nos pueda referir como conseguir los certificados de calidad según las normas INEN.

### **8.2.4 Volumen de venta menor a lo proyectado**

Al tener un nivel de ventas menor al esperado, la acción a tomar sería la de atacar el mercado piscicultor de la provincia del Azuay, la cual es la segunda en producción de trucha a nivel nacional.

### **8.2.5 Reacciones de la competencia**

Si la competencia decide aumentar su publicidad, o realizar economías a escala, Balanceados MV&B estará preparado para pelear por su porcentaje de mercado y aprovechar esta disputa para tratar de captar mayor número de piscicultores. De igual forma, se contrataría a la competencia con bajos precios manteniendo siempre la calidad del producto, aumentando la publicidad y ofreciendo capacitaciones gratis hacia los clientes.

## 9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se mostrará a detalle toda la proyección y evaluación financiera pretendida para la creación de la empresa Balanceados MV&B.

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial detallará todos los costos y gastos que necesitará Balanceados MV&B para que arranque y gire el negocio.

**Tabla 41.** Detalle de la Inversión Inicial.

	<b>Año 1</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>Valor en USD</b>
Capital de Trabajo	55.606
Terrenos	-
Edificios e Instalaciones	-
Muebles y enseres	1.310
Equipos de oficina	640
Maquinaria Equipos	59.421
Hardware	1.725
Vehículos	-
Total activos fijos	63.096
<b>TOTAL</b>	<b>118.702</b>

Balanceados MV&B ha decidido financiarse con 40% de capital propio y 60% de capital apalancado. El costo total de capital de trabajo es de 55.606 dólares, calculado para que la empresa opere y obtenga todo lo necesario para su funcionamiento durante los primeros 3 meses, en donde se incluye: gastos de constitución, lanzamiento, materia prima para tres meses, gastos administrativos y el gasto pre operacional.

Ya que el costo total anual en lo que refiere a materia prima es de 75.210 dólares (suma del costo de producción de todos los balanceados), se divide para 4 trimestres que tiene el año dándonos un costo de producción para los primeros tres meses de 18.802 dólares. En lo que respecta a mano de obra, gastos administrativos, materiales y suministros de igual forma se divide para los cuatro trimestres. Por otra parte, los gastos pre operativos son necesarios para que arranque la empresa y es un solo gasto al inicio del proyecto por un costo de 10.541 dólares. **Ver anexo 1, 3, 5 y 15.**

El principal motivo de escoger este lapso de tiempo es porque la materia prima a tener almacenada en bodega es perecible, y en caso de que las ventas no resulten las esperadas o que existan problemas de producción, en este tiempo los insumos no se dañaran y se podrá realizar una re venta tratando de recuperar en lo mejor posible la inversión.

## 9.2 FUENTES DE INGRESOS

La venta del balanceado será la única fuente de ingreso y estará determinada por 7 tipos de balanceado diferentes:

**Tabla 42. Fuente de Ingresos Proyectado a 5 Años.**

Tipo de Balanceado	Cantidad en Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicio 1	5	\$ 28.800,00	\$ 31.178,00	\$ 33.752,94	\$ 36.540,62	\$ 39.557,81
	10	\$ 15.840,00	\$ 17.148,42	\$ 18.564,27	\$ 20.097,50	\$ 21.757,53
	20	\$ 10.269,60	\$ 11.117,18	\$ 12.035,23	\$ 13.028,74	\$ 14.105,03
Inicio 2	5	\$ 28.800,00	\$ 31.178,00	\$ 33.752,94	\$ 36.540,62	\$ 39.557,81
	10	\$ 15.840,00	\$ 17.148,42	\$ 18.564,27	\$ 20.097,50	\$ 21.757,53
	20	\$ 10.269,60	\$ 11.117,18	\$ 12.035,23	\$ 13.028,74	\$ 14.105,03
Inicio 3	5	\$ 38.400,00	\$ 41.571,02	\$ 45.004,26	\$ 48.720,47	\$ 52.743,74
	10	\$ 21.120,00	\$ 22.864,22	\$ 24.752,71	\$ 26.797,36	\$ 29.010,74
	20	\$ 13.692,80	\$ 14.823,96	\$ 16.048,02	\$ 17.373,74	\$ 18.808,46
Tc Crecimiento	10	\$ 1.770,10	\$ 1.916,79	\$ 2.075,04	\$ 2.246,91	\$ 2.432,41
	20	\$ 1.173,79	\$ 1.271,22	\$ 1.376,02	\$ 1.489,21	\$ 1.611,82
	40	\$ 438,98	\$ 474,74	\$ 513,52	\$ 555,44	\$ 601,55
Desarrollo	10	\$ 8.443,38	\$ 9.140,66	\$ 9.895,22	\$ 10.712,66	\$ 11.597,17
	20	\$ 5.156,09	\$ 5.581,65	\$ 6.042,77	\$ 6.541,62	\$ 7.081,34
	40	\$ 3.002,09	\$ 3.249,85	\$ 3.518,14	\$ 3.808,43	\$ 4.122,83
Engorde Simple	10	\$ 7.168,91	\$ 7.760,44	\$ 8.401,82	\$ 9.095,59	\$ 9.847,01
	20	\$ 4.460,65	\$ 4.829,18	\$ 5.228,47	\$ 5.660,25	\$ 6.127,66
	40	\$ 2.867,56	\$ 3.104,18	\$ 3.360,94	\$ 3.638,66	\$ 3.939,43
Engorde con Pigmento	10	\$ 12.744,72	\$ 13.796,92	\$ 14.936,10	\$ 16.169,59	\$ 17.504,74
	20	\$ 7.797,38	\$ 8.441,64	\$ 9.138,56	\$ 9.893,12	\$ 10.710,56
	40	\$ 5.097,89	\$ 5.518,77	\$ 5.974,65	\$ 6.468,26	\$ 7.002,74
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 243.153,54</b>	<b>\$ 263.232,45</b>	<b>\$ 284.971,11</b>	<b>\$ 308.505,00</b>	<b>\$ 333.982,93</b>

Los ingresos fueron proyectados en base al precio puesto por cada balanceado y multiplicado por la cantidad que se pretende vender al mercado objetivo. El precio fue definido por la política de precios puesta en el plan de negocios.

En lo que respecta a la cantidad producida, se tiene por datos de Acuimagg del Ecuador que esta empresa importa al año cerca de 13 millones de ovas de trucha, por lo cual aparte del mercado objetivo de 88.505 truchas de piscicultores de Pichincha, se toma el supuesto de vender los tres primeros balanceados en un 15% del total de importación de ovas de trucha, es decir, 2 millones de truchas. Esto argumentando que Acuimagg del Ecuador al momento de sacar los alevines a la venta, los mismos ya están aptos para

consumir balanceado y los tres primeros balanceados de iniciación se consumen rápidamente hasta la primera quincena del segundo mes de producción, es decir, los piscicultores al momento de obtener sus alevines podrán tener a la mano los tres tipos de balanceado en una sola compra. **(Ver Anexo 2, 3, 4, 5)**

### 9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

#### 9.3.1 Costos fijos

Son aquellos que independientemente de la cantidad y volumen de producción que presenta la fábrica, siempre van a estar ahí para que funcione la misma.

Tabla 43. Detalle de Costos Fijos

<b>Costos Fijos</b>	<b>AÑO 1</b>
Sueldos y Salarios	\$ (57.433,77)
Arriendo	\$ (6.000,00)
Internet	\$ (840,00)
Servicios Básicos	\$ (1.980,00)
Costo por Publicidad	\$ (2.431,54)
Gastos Suministros Oficina	\$ (240,00)
Mantenimiento de Maquinaria	\$ (1.200,00)
Gastos de Depreciación	\$ (6.648,14)
Otros Gastos	\$ (2.431,54)
Transporte	\$ (2.431,54)
Revista AQUA Cultura	\$ (4.200,00)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (85.836,51)</b>

#### 9.3.2 Costos Variables

Son aquellos que dependen de la cantidad y volumen de producción. A medida que la producción aumenta, estos costos también aumentan; de igual manera si la producción disminuye, estos costos también disminuyen.

Tabla 44. Detalle de Costos Variables

<b>Costos Variables</b>	<b>Año 1</b>
Costos de producción	\$ (75.209,60)
Costos por Fundas	\$ (852,64)

## 9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

### 9.4.1 Margen Bruto

El margen bruto es aquella utilidad que representa la empresa en los ingresos totales menos los costos totales. En la siguiente tabla se podrá observar el margen bruto de Balanceados MV&B en el primer año.

Tabla 45. Detalle de Margen Bruto.

<b>MARGEN BRUTO</b>	
<b>INGRESOS</b>	\$ 243.154
<b>COSTOS</b>	\$ (109.535)
<b>U. BRUTA</b>	\$ 133.618
<b>Variación %</b>	122%

### 9.4.2 Margen Operativo

El margen operativo es resultado de la diferencia entre el margen bruto y el costo total operacional. En la siguiente tabla se podrá observar el margen operativo de Balanceados MV&B en el primer año.

Tabla 46. Detalle de Margen Operativo.

<b>MARGEN OPERATIVO</b>	
<b>U. BRUTA</b>	\$ 133.618
<b>COSTOS OPE.</b>	\$ (51.865)
<b>U. OPERATIVA</b>	\$ 81.754
<b>Variación %</b>	158%

## 9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados permitirá proyectar flujos para determinar pérdidas o ganancias anuales del proyecto. En la siguiente tabla se podrá observar el estado de resultados de Balanceados MV&B en los primeros 5 años, estos flujos proyectados fueron analizados en tres distintos escenarios: esperado, pesimista y optimista.

### 9.5.1 Escenario Esperado

En el escenario esperado se muestra los flujos proyectados pretendidos en condiciones reales, tanto en el volumen de ventas como en los costos de ventas.

Tabla 47. Estado de Resultados Escenario Esperado Proyectado a Cinco Años.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>243.154</b>	<b>263.232</b>	<b>284.971</b>	<b>308.505</b>	<b>333.983</b>
Balanceados Truchas	243.154	263.232	284.971	308.505	333.983
<b>COSTOS</b>	<b>(109.535)</b>	<b>(116.075)</b>	<b>(123.153)</b>	<b>(130.813)</b>	<b>(139.106)</b>
Materia Prima	(75.210)	(81.420)	(88.144)	(95.424)	(103.305)
<b>Mano de Obra</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>
Materiales y Suministros	(853)	(923)	(1.000)	(1.082)	(1.172)
Mantenimiento Maquinaria	(1.200)	(1.258)	(1.318)	(1.381)	(1.448)
Transporte	(2.432)	(2.632)	(2.850)	(3.085)	(3.340)
Depreciaciones area de produccion	(5.942)	(5.942)	(5.942)	(5.942)	(5.942)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>133.618</b>	<b>147.158</b>	<b>161.819</b>	<b>177.692</b>	<b>194.877</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(49.433)</b>	<b>(44.726)</b>	<b>(48.515)</b>	<b>(52.058)</b>	<b>(56.534)</b>
Gastos de depreciacion area administrativa	(706)	(706)	(706)	(131)	(131)
Sueldos y salarios	(33.535)	(39.061)	(42.521)	(46.286)	(50.385)
Servicios Básicos	(1.980)	(2.075)	(2.175)	(2.279)	(2.388)
Suministros de oficina	(240)	(252)	(264)	(276)	(290)
Otros gastos	(12.973)	(2.632)	(2.850)	(3.085)	(3.340)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(2.432)</b>	<b>1.769</b>	<b>1.763</b>	<b>1.749</b>	<b>1.727</b>
Publicidad	(2.432)	(2.632)	(2.850)	(3.085)	(3.340)
Revista AQUA Cultura	-	4.402	4.613	4.834	5.066
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(51.865)</b>	<b>(42.957)</b>	<b>(46.752)</b>	<b>(50.308)</b>	<b>(54.808)</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>81.754</b>	<b>104.201</b>	<b>115.067</b>	<b>127.383</b>	<b>140.070</b>
Intereses ,préstamos	(7.530)	(6.245)	(12.045)	(3.224)	(1.452)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(7.530)</b>	<b>(6.245)</b>	<b>(12.045)</b>	<b>(3.224)</b>	<b>(1.452)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>74.224</b>	<b>97.955</b>	<b>103.022</b>	<b>124.159</b>	<b>138.618</b>
Participación laboral	(11.134)	(14.693)	(15.453)	(18.624)	(20.793)
Impuesto a la renta	(13.880)	(18.318)	(19.265)	(23.218)	(25.921)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>49.210</b>	<b>64.944</b>	<b>68.304</b>	<b>82.318</b>	<b>91.903</b>

Como se puede observar en la tabla, la utilidad neta para Balanceados MV&B es positivo desde el primer año con 49.210 dólares.

### 9.5.2 Escenario Pesimista

El escenario pesimista fue considerado con la variación porcentual de -5,70% en el volumen total de ventas y con un aumento de 5,70% en el costo de las ventas.

**Tabla 48. Estado de Resultados Escenario Pesimista Proyectado a Cinco Años.**

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>229.294</b>	<b>248.229</b>	<b>268.727</b>	<b>290.915</b>	<b>314.939</b>
Balanceados Truchas	229.294	248.229	268.727	290.915	314.939
<b>COSTOS</b>	<b>(109.223)</b>	<b>(111.233)</b>	<b>(117.910)</b>	<b>(125.137)</b>	<b>(132.960)</b>
Materia Prima	(75.085)	(76.781)	(83.121)	(89.984)	(97.417)
<b>Mano de Obra</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>
Materiales y Suministros	(804)	(871)	(943)	(1.021)	(1.105)
Mantenimiento Maquinaria	(1.200)	(1.258)	(1.318)	(1.381)	(1.448)
Transporte	(2.293)	(2.482)	(2.687)	(2.909)	(3.149)
Depreciaciones area de produccion	(5.942)	(5.942)	(5.942)	(5.942)	(5.942)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>120.071</b>	<b>136.996</b>	<b>150.817</b>	<b>165.779</b>	<b>181.978</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(49.250)</b>	<b>(44.531)</b>	<b>(48.307)</b>	<b>(51.882)</b>	<b>(56.344)</b>
Gastos de depreciacion area administrativa	(661)	(661)	(661)	(131)	(131)
Sueldos y salarios	(33.535)	(39.061)	(42.521)	(46.286)	(50.385)
Servicios Básicos	(1.980)	(2.075)	(2.175)	(2.279)	(2.388)
Suministros de oficina	(240)	(252)	(264)	(276)	(290)
Otros gastos	(12.834)	(2.482)	(2.687)	(2.909)	(3.149)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(2.293)</b>	<b>(2.482)</b>	<b>(2.687)</b>	<b>(2.909)</b>	<b>(3.149)</b>
Publicidad	(2.293)	(2.482)	(2.687)	(2.909)	(3.149)
Revista AQUA Cultura	-	4.402	4.613	4.834	5.066
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(51.543)</b>	<b>(47.014)</b>	<b>(50.995)</b>	<b>(54.791)</b>	<b>(59.493)</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>68.528</b>	<b>89.983</b>	<b>99.822</b>	<b>110.988</b>	<b>122.485</b>
Intereses ,préstamos	(7.516)	(6.233)	(12.022)	(3.218)	(1.449)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(7.516)</b>	<b>(6.233)</b>	<b>(12.022)</b>	<b>(3.218)</b>	<b>(1.449)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>61.012</b>	<b>83.749</b>	<b>87.800</b>	<b>107.770</b>	<b>121.036</b>
Participación laboral	(9.152)	(12.562)	(13.170)	(16.166)	(18.155)
Impuesto a la renta	(11.409)	(15.661)	(16.419)	(20.153)	(22.634)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>40.451</b>	<b>55.526</b>	<b>58.211</b>	<b>71.452</b>	<b>80.247</b>

Como se puede observar en la tabla, aún en el escenario pesimista se obtiene un rubro positivo desde el primer año con 40.451 dólares.

### 9.5.3 Escenario Optimista

El escenario optimista fue considerado con un incremento porcentual de 5,00% en el volumen total de ventas y con una disminución del 5,00% en el costo de las ventas.

**Tabla 49. Estado de Resultados Escenario Optimista Proyectado a Cinco Años.**

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>255.311</b>	<b>276.396</b>	<b>299.225</b>	<b>323.938</b>	<b>350.687</b>
Balanceados Truchas	255.311	276.396	299.225	323.938	350.687
<b>COSTOS</b>	<b>(109.631)</b>	<b>(120.324)</b>	<b>(127.754)</b>	<b>(135.795)</b>	<b>(144.497)</b>
Materia Prima	(75.141)	(85.492)	(92.553)	(100.197)	(108.471)
<b>Mano de Obra</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>	<b>(23.899)</b>
Materiales y Suministros	(895)	(969)	(1.050)	(1.136)	(1.230)
Mantenimiento Maquinaria	(1.200)	(1.258)	(1.318)	(1.381)	(1.448)
Transporte	(2.553)	(2.764)	(2.992)	(3.239)	(3.507)
Depreciaciones area de produccion	(5.942)	(5.942)	(5.942)	(5.942)	(5.942)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>145.680</b>	<b>156.072</b>	<b>171.470</b>	<b>188.143</b>	<b>206.190</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(49.510)</b>	<b>(44.813)</b>	<b>(48.612)</b>	<b>(52.212)</b>	<b>(56.701)</b>
Gastos de depreciacion area administrativa	(661)	(661)	(661)	(131)	(131)
Sueldos y salarios	(33.535)	(39.061)	(42.521)	(46.286)	(50.385)
Servicios Básicos	(1.980)	(2.075)	(2.175)	(2.279)	(2.388)
Suministros de oficina	(240)	(252)	(264)	(276)	(290)
Otros gastos	(13.094)	(2.764)	(2.992)	(3.239)	(3.507)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(2.553)</b>	<b>(2.764)</b>	<b>(2.992)</b>	<b>(3.239)</b>	<b>(3.507)</b>
Publicidad	(2.553)	(2.764)	(2.992)	(3.239)	(3.507)
Revista AQUA Cultura	-	4.402	4.613	4.834	5.066
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(52.063)</b>	<b>(47.577)</b>	<b>(51.605)</b>	<b>(55.451)</b>	<b>(60.208)</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>93.618</b>	<b>108.495</b>	<b>119.866</b>	<b>132.691</b>	<b>145.982</b>
Intereses ,préstamos	(7.522)	(6.239)	(12.032)	(3.220)	(1.451)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(7.522)</b>	<b>(6.239)</b>	<b>(12.032)</b>	<b>(3.220)</b>	<b>(1.451)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>86.095</b>	<b>102.256</b>	<b>107.834</b>	<b>129.471</b>	<b>144.531</b>
Participación laboral	(12.914)	(15.338)	(16.175)	(19.421)	(21.680)
Impuesto a la renta	(16.100)	(19.122)	(20.165)	(24.211)	(27.027)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>57.081</b>	<b>67.796</b>	<b>71.494</b>	<b>85.839</b>	<b>95.824</b>

Como se puede observar en la tabla, en el escenario optimista se obtiene un rubro positivo desde el primer año con 57.081 dólares.

### 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general es aquel que nos indica en qué estado se encuentra la empresa en un tiempo determinado y está compuesto por tres importantes componentes: activo, pasivo y patrimonio. En la siguiente tabla se podrá

observar el balance general actual y proyectado de Balanceados MV&B en tres distintos escenarios: optimista, pesimista y esperado. Adicional, para mayor entendimiento de donde provienen los flujos de caja del balance. **Ver Anexo 6,7.**

### 9.6.1 Balance General Esperado

En el escenario esperado se muestra los flujos proyectados pretendidos en condiciones reales, tanto en el volumen de ventas como en los costos de ventas.

Tabla 50. Detalle de Balance General Esperado Proyectado a Cinco Años.

<b>Balance General proyectado</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	83.662	141.245	200.646	271.772	350.581
Cuentas x cobrar	10.131	10.968	11.874	12.854	13.916
Inventarios	6.339	6.862	7.429	8.042	8.706
<b>Activos corrientes</b>	<b>100.132</b>	<b>159.075</b>	<b>219.948</b>	<b>292.669</b>	<b>373.203</b>
Terrenos	-	-	-	-	-
Edificios e Instalaciones	-	-	-	-	-
Muebles, enseres y equipos de ofic	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
Maquinaria Equipos	59.421	59.421	59.421	59.421	59.421
hardware	1.725	1.725	1.725	1.725	1.725
vehiculos	-	-	-	-	-
Dep. Acumulada	(6.648)	(13.296)	(19.944)	(26.018)	(32.091)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>56.448</b>	<b>49.800</b>	<b>43.152</b>	<b>37.079</b>	<b>31.006</b>
<b>Total activos</b>	<b>156.580</b>	<b>208.876</b>	<b>263.100</b>	<b>329.747</b>	<b>404.209</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar local	36	38	42	45	49
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>49</b>
Préstamos bancarios LP	59.854	47.202	33.119	17.445	-
Capital social	47.481	47.481	47.481	47.481	47.481
Utilidades retenidas	49.210	114.155	182.458	264.776	356.680
Reservas					
<b>Total patrimonio</b>	<b>96.691</b>	<b>161.635</b>	<b>229.939</b>	<b>312.257</b>	<b>404.160</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>156.580</b>	<b>208.876</b>	<b>263.100</b>	<b>329.747</b>	<b>404.209</b>

Como se puede observar en la tabla, el total de activos iguala al total de pasivo y patrimonio en 156.580 dólares en el primer año, lo cual demuestra que el

balance está cuadrado y este sería el valor de mi balance general en el escenario esperado.

### 9.6.2 Balance General Pesimista

El escenario pesimista fue considerado con la variación porcentual de -5,70% en el volumen total de ventas y con un aumento de 5,70% en el costo de las ventas.

Tabla 51. Detalle de Balance General Pesimista Proyectado a Cinco Años.

<b>Balance General proyectado</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	75.380	123.948	173.321	233.702	300.986
Cuentas x cobrar	9.554	10.343	11.197	12.121	13.122
Inventarios	6.324	6.471	7.005	7.584	8.210
<b>Activos corrientes</b>	<b>91.258</b>	<b>140.762</b>	<b>191.524</b>	<b>253.407</b>	<b>322.318</b>
Terrenos	-	-	-	-	-
Edificios e Instalaciones	-	-	-	-	-
Muebles, enseres y equipos de ofic	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
Maquinaria Equipos hardware	59.421	59.421	59.421	59.421	59.421
vehiculos	1.590	1.590	1.590	1.590	1.590
Dep. Acumulada	-	-	-	-	-
Dep. Acumulada	(6.603)	(13.206)	(19.809)	(25.883)	(31.956)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>56.358</b>	<b>49.755</b>	<b>43.152</b>	<b>37.079</b>	<b>31.006</b>
<b>Total activos</b>	<b>147.617</b>	<b>190.517</b>	<b>234.675</b>	<b>290.486</b>	<b>353.324</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar local	34	36	39	43	46
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>46</b>
Préstamos bancarios LP	59.741	47.112	33.057	17.412	(0)
Capital social	47.391	47.391	47.391	47.391	47.391
Utilidades retenidas	40.451	95.977	154.188	225.640	305.887
Reservas					
<b>Total patrimonio</b>	<b>87.842</b>	<b>143.368</b>	<b>201.579</b>	<b>273.031</b>	<b>353.278</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>147.617</b>	<b>190.517</b>	<b>234.675</b>	<b>290.486</b>	<b>353.324</b>

Como se puede observar en la tabla, el total de activos iguala al total de pasivo y patrimonio en 147.617 dólares en el primer año, lo cual demuestra que el balance está cuadrado y este sería el valor de mi balance general en el escenario pesimista.

### 9.6.3 Balance General Optimista

El escenario optimista fue considerado con un incremento porcentual de 5,00% en el volumen total de ventas y con una disminución del 5,00% en el costo de las ventas.

Tabla 52. Detalle de Balance General Optimista Proyectado a Cinco Años.

<b>Balance General proyectado</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	91.010	151.026	213.512	288.096	370.758
Cuentas x cobrar	10.638	11.517	12.468	13.497	14.612
Inventarios	6.336	7.205	7.800	8.444	9.142
<b>Activos corrientes</b>	<b>107.984</b>	<b>169.747</b>	<b>233.780</b>	<b>310.038</b>	<b>394.512</b>
Terrenos	-	-	-	-	-
Edificios e Instalaciones	-	-	-	-	-
Muebles, enseres y equipos de ofic	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
Maquinaria Equipos hardware	59.421	59.421	59.421	59.421	59.421
vehiculos	1.590	1.590	1.590	1.590	1.590
Dep. Acumulada	(6.603)	(13.206)	(19.809)	(25.883)	(31.956)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>56.358</b>	<b>49.755</b>	<b>43.152</b>	<b>37.079</b>	<b>31.006</b>
<b>Total activos</b>	<b>164.342</b>	<b>219.502</b>	<b>276.932</b>	<b>347.117</b>	<b>425.517</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar local	37	40	44	47	51
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>51</b>
Préstamos bancarios LP	59.792	47.153	33.085	17.427	(0)
Capital social	47.432	47.432	47.432	47.432	47.432
Utilidades retenidas	57.081	124.877	196.371	282.210	378.034
Reservas					
<b>Total patrimonio</b>	<b>104.513</b>	<b>172.309</b>	<b>243.803</b>	<b>329.642</b>	<b>425.466</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>164.342</b>	<b>219.502</b>	<b>276.932</b>	<b>347.117</b>	<b>425.517</b>

Como se puede observar en la tabla, el total de activos iguala al total de pasivo y patrimonio en 164.342 dólares en el primer año, lo cual demuestra que el balance está cuadrado y este sería el valor de mi balance general en el escenario optimista.

## 9.7 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

En este estado se registra todos los pagos y cobros realizados en un tiempo determinado. Se analizó 3 posibles escenarios, el esperado, optimista y pesimista.

### 9.7.1 Flujo Esperado

En el escenario esperado se muestra los flujos proyectados pretendidos en condiciones reales, tanto en el volumen de ventas como en los costos de ventas.

Tabla 53. Detalle Flujo de Efectivo Esperado Proyectado a Cinco Años.

<b>Factibilidad del Proyecto</b>						
<b>Año Calendario</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversiones</b>	(118.702)	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
EBIT		81.754	104.201	115.067	127.383	140.070
Menos Impuestos		(25.013)	(33.011)	(34.718)	(41.842)	(46.714)
<b>Ingreso Neto Operativo</b>		<b>56.740</b>	<b>71.190</b>	<b>80.349</b>	<b>85.541</b>	<b>93.356</b>
(+) Depreciación		6.648	6.648	6.648	6.073	6.073
(+) variacion Capital de Trabajo		(16.434)	(1.357)	(1.469)	(1.591)	(1.722)
<b>Flujo neto operativo de caja</b>	<b>(118.702)</b>	<b>46.954</b>	<b>76.481</b>	<b>85.527</b>	<b>90.024</b>	<b>97.707</b>
Flujos descontados	291.627	42.654	63.113	64.114	61.304	60.442
VP Inversión socios	(118.702)	(76.048)	(12.935)	51.179	0,83	
<b>VAN</b>	<b>172.925</b>					
<b>TIR</b>	<b>51,3%</b>					

Como se puede observar en la tabla, el valor actual neto es positivo con 172.925 dólares y con una tasa interna de retorno del 51,3% la cual supera al costo promedio ponderado de capital del proyecto, y por tanto, en este escenario el proyecto es viable y aceptado.

### 9.7.2 Flujo Pesimista

El escenario pesimista fue considerado con la variación porcentual de -5,70% en el volumen total de ventas y con un aumento de 5,70% en el costo de las ventas.

Tabla 54. Detalle Flujo de Efectivo Pesimista Proyectado a Cinco Años.

<b>Factibilidad del Proyecto</b>						
Año Calendario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	(118.478)		-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
EBIT		68.528	89.983	99.822	110.988	122.485
Menos Impuestos		(20.561)	(28.223)	(29.589)	(36.318)	(40.789)
<b>Ingreso Neto Operativo</b>		<b>47.967</b>	<b>61.759</b>	<b>70.234</b>	<b>74.669</b>	<b>81.696</b>
(+) Depreciación		6.603	6.603	6.603	6.073	6.073
(+) variacion Capital de Trabajo		(15.844)	(933)	(1.385)	(1.500)	(1.624)
<b>Flujo neto operativo de caja</b>	<b>(118.478)</b>	<b>38.726</b>	<b>67.429</b>	<b>75.451</b>	<b>79.243</b>	<b>86.145</b>
Flujos descontados	254.636	35.179	55.643	56.561	53.962	53.290
VP Inversión socios	(118.478)	(83.299)	(27.655)	28.906	0,54	
<b>VAN</b>	<b>136.158</b>				-	
<b>TIR</b>	<b>43,3%</b>					

Como se puede observar en la tabla, el valor actual neto es positivo con 136.158 dólares y con una tasa interna de retorno del 43,3% la cual supera al costo promedio ponderado de capital del proyecto, y por tanto, en este escenario el proyecto es viable y aceptado.

### 9.7.3 Flujo Optimista

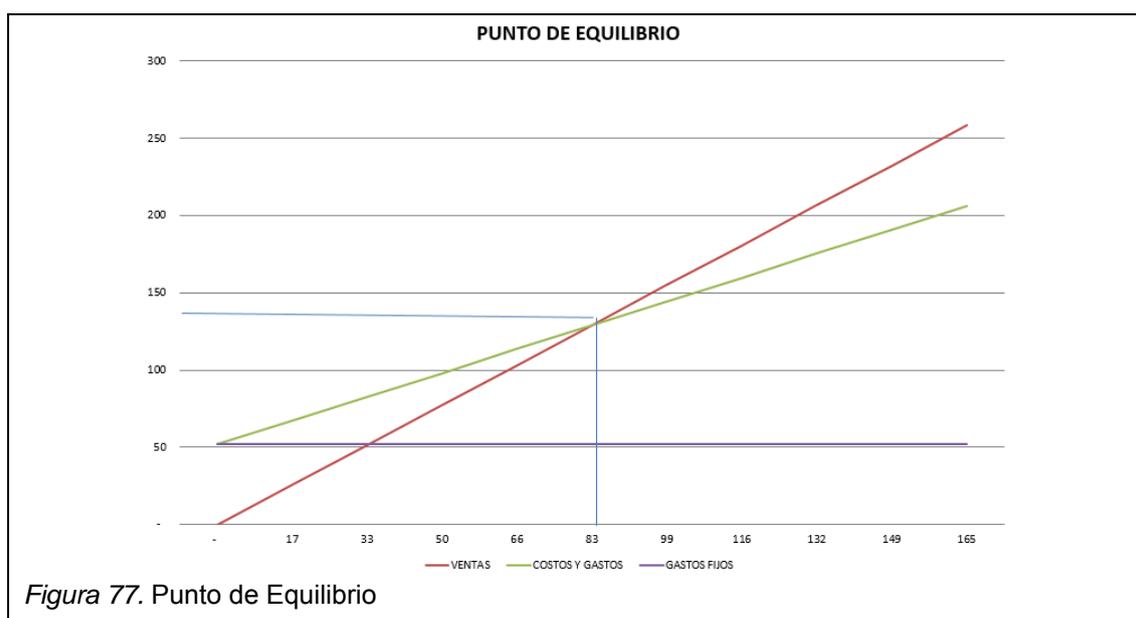
El escenario optimista fue considerado con un incremento porcentual de 5,00% en el volumen total de ventas y con una disminución del 5,00% en el costo de las ventas.

Tabla 55. Detalle Flujo de Efectivo Optimista Proyectado a Cinco Años.

<b>Factibilidad del Proyecto</b>						
Año Calendario						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	(118.580)		-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
EBIT		93.618	108.495	119.866	132.691	145.982
Menos Impuestos		(29.014)	(34.460)	(36.340)	(43.632)	(48.707)
<b>Ingreso Neto Operativo</b>		<b>64.603</b>	<b>74.035</b>	<b>83.526</b>	<b>89.060</b>	<b>97.275</b>
(+) Depreciación		6.603	6.603	6.603	6.073	6.073
(+) variacion Capital de Trabajo		(16.937)	(1.744)	(1.543)	(1.670)	(1.808)
<b>Flujo neto operativo de caja</b>	<b>(118.580)</b>	<b>54.270</b>	<b>78.894</b>	<b>88.586</b>	<b>93.463</b>	<b>101.540</b>
Flujos descontados	307.270	49.299	65.104	66.407	63.646	62.813
VP Inversión socios	(118.580)	(69.280)	(4.176)	62.231	0,98	
<b>VAN</b>	<b>188.690</b>					
<b>TIR</b>	<b>55,3%</b>					

Como se puede observar en la tabla, el valor actual neto es positivo con 188.690 dólares y con una tasa interna de retorno del 55,3% la cual supera al costo promedio ponderado de capital del proyecto, y por tanto, en este escenario el proyecto es viable y aceptado.

## 9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO



El punto de equilibrio para Balanceados MV&B está representado en 82.734 dólares, es decir, el 71% de las ventas totales. Esto representa que el estado del negocio es riesgoso, y por consiguiente, requiero vender la mayoría de mi producción para poder tener un beneficio y que mi utilidad sea positiva. **Ver Anexo 10.**

## 9.9 VALUACIÓN

Para calcular los flujos de efectivo del proyecto se decidió utilizar el modelo CAPM, en donde se tomó en cuenta la beta de la industria de Estados Unidos con respecto al procesamiento de alimentos y las siguientes variables:

$$CAPM = (\text{Prima de mercado} * \text{Beta des apalancada/apalancada}) + \text{TLR} + \text{Riesgo país}$$

En tal virtud, mi costo promedio ponderado de capital fue de 10,1%. Para mayor entendimiento de las variables. **Ver Anexo 11.**

## 9.10 ÍNDICES FINANCIEROS

### 9.10.1 Rentabilidad

Tabla 56. ROA

ROA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa / Activos Totales	52%	50%	44%	39%	35%

El rendimiento sobre activos en el primer año es de 52%, por consiguiente, por cada dólar que es invertido en activos la empresa gana 52 centavos.

Tabla 57. ROE

ROE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta / Patrimonio	51%	40%	30%	26%	23%

El rendimiento sobre el patrimonio es de 51% para el primer año, es decir, que por cada dólar invertido en patrimonio, obtenemos 51 centavos.

**Tabla 58. ROI**

<b>ROI</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Utilidad Neta/Inversión	41%	55%	58%	69%	77%

El rendimiento sobre la inversión para nuestro primer año es de 41%, es decir, por cada dólar invertido la empresa gana 41 centavos.

### 9.10.2 Desempeño

**Tabla 59. Rotación de inventarios**

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo materia Prima/inventarios	11,87	11,87	11,87	11,87	11,87

Se renovará los balanceados puestos en bodega por cada 12 unidades vendidas.

**Tabla 60. Rotación de cuentas por cobrar**

<b>ROTACIÓN DE CUENTAS X COBRAR</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas/ Cuentas por Cobrar	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00

Al tener un índice alto, se puede concluir que se tiene una mayor liquidez y menor tiempo transcurrido entre la venta y el pago.

**Tabla 61. Liquidez**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2.819	4.136	5.281	6.492	7.645

Este índice determina que por cada dólar de deuda que yo adquiriera, obtengo 2,82 dólares para hacer frente a esta deuda.

## 10 CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

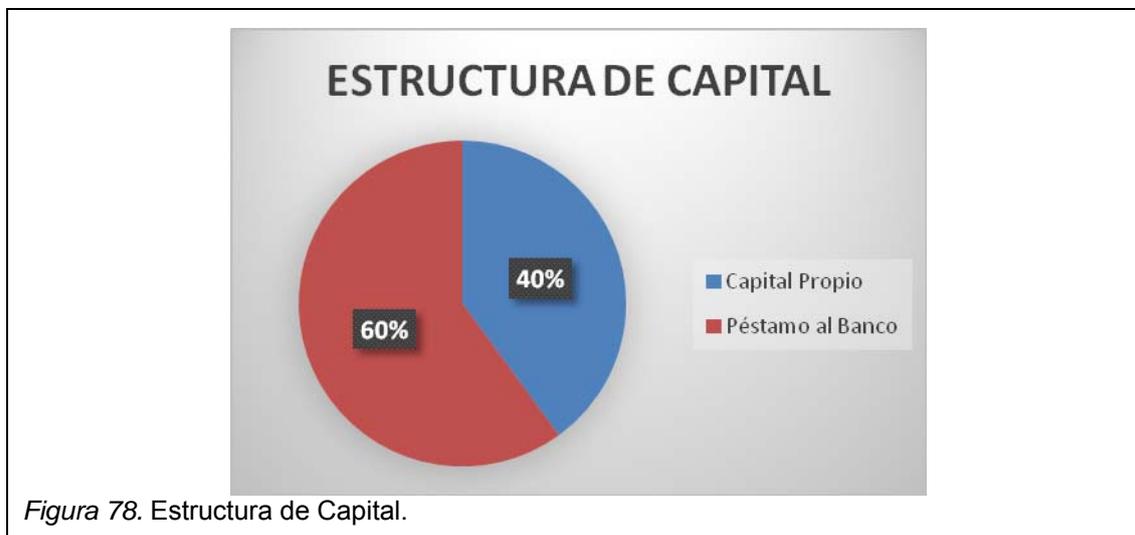
### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial requerida para la empresa Balanceados MV&B será de 118.702 dólares. Se usó la tasa del 11% tomada del Banco de Fomento con referencia al microcrédito de producción, ya que mi plan de negocios está enfocado en una empresa nueva que va a producir balanceado. (Banco Nacional de Fomento, 2013)

Los pagos serán de forma semestral. **Ver Anexo 9.**

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El financiamiento corresponderá de acuerdo a lo siguiente:



El 40% con capital propio (47.481 dólares) y el 60% con préstamo del banco (71.221 dólares). Con este dinero se cubrirá todos los costos necesarios para el arranque de la empresa. **Ver Anexo 8.**

### **10.2.1 Capital de Trabajo**

El costo total es de 55.606 dólares, con este capital tendremos lo necesario para que la empresa funcione los primeros 3 meses. En este costo se incluye los gastos de constitución, lanzamiento, materia prima, gastos administrativos y el gasto pre operacional. **Ver Anexo 1.**

### **10.2.2 Maquinaria y Equipo**

El costo total es de 59.421 dólares, esta maquinaria nos servirá para operar la fábrica a una capacidad de 1 tonelada por cada 4 horas.

### **10.2.3 Muebles y Enseres**

El costo total es de 1.310 dólares, con estos muebles se podrá adecuar las oficinas de la empresa.

### **10.2.4 Equipos de oficina**

El costo total es de 640 dólares, en este costo se considera la comunicación interna y externa de la empresa ya que abarca una central telefónica y tres extensiones para las tres oficinas.

### **10.2.5 Hardware**

El costo total es de 1.725, en este costo se cubre lo que refiere a software y computadoras a ser instaladas en las oficinas de la empresa.

## **10.3 CAPITALIZACIÓN**

Balanceados MV&B cuenta con solo 2 inversionistas, los cuales son los socio fundadores de la empresa, por tal motivo, las utilidades quedan repartidas 50-50 y las mismas serán retenidas los primeros 5 años.

## 11 CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

Una vez concluido este plan de negocios es claro notar varias conclusiones, entre las principales están:

- Existe la necesidad insatisfecha por parte del mercado y gracias a la investigación de campo, se pudo determinar que mi producto es llamativo ante los ojos del cliente y tiende a una mayor demanda en un futuro.
- De igual forma, tanto la industria del balanceado como la de la acuicultura están en constante crecimiento durante los últimos 10 años, por lo cual, le hace a este plan de negocios más atractivo ya que existe la posibilidad de expandir la fábrica y aumentar las ventas.
- Se demostró la viabilidad del proyecto en términos económicos ya que el plan de negocios demuestra su buena proyección en base al valor presente neto y a la alta tasa interna de retorno obtenida.
- Un punto claro a tener siempre en cuenta es la cantidad del volumen de ventas que se debe de tener siempre constante para poder cubrir todos los costos y gastos, ya que mi punto de equilibrio es alto y representa el 70% de las ventas totales.
- Una vez analizada la necesidad de los consumidores, se llegó a la conclusión de que hay que poner mayor fuerza en la producción de los primeros balanceados ya que es en donde más comen los alevines y es en donde mayor contacto directo se tiene con todos los piscicultores del país, gracias a la importante alianza estratégica con la empresa Acuimagg del Ecuador que importa en todo el año alrededor de 13 millones de ovas de trucha.

- En la investigación de mercado se pudo determinar que no existe tanta competencia en el mercado de balanceado para trucha, por lo cual, las barreras de entrada disminuyen y los costos bajan al momento de instaurar la fábrica.
- La empresa Balanceados MV&B al ser una empresa pequeña en un inicio, no demanda tanta materia prima por lo cual es accesible conseguirla en todas las estacionalidades del año. Si en caso algunos insumos escasearan en el Ecuador, al no producir en mayor volumen, se podría importar la materia prima faltante y tratar de ajustar de manera mínima al precio final al consumidor para no afectar la relación con nuestro mercado.
- Es muy importante la diferenciación que se pretende con la competencia en cuanto al servicio de asesoramiento nutricional, ya que los piscicultores lo consideran un factor crítico y que genera mucho valor agregado a la empresa.
- Es importante mantener capacitado al personal de la empresa y crear un excelente ambiente laboral, ya que el principal capital de una compañía es el talento humano.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Mantener siempre la alianza estratégica con la Empresa Acuimagg del Ecuador, ya que ellos poseen la mayor parte del mercado y cuentan con una experiencia amplia en acuicultura enfocada a la trucha; y cualquier conflicto con esta compañía, podría llevar a Balanceados MV&B a serios problemas como el alza costos, precios y limitaciones que al momento no están presentes, logrando así que seguramente los clientes disminuyan en un gran volumen.

- Mantener una publicidad constante, tal vez no en gran volumen y a gran escala pero si constante, ya que hay que cubrir un porcentaje alto de las ventas para cubrir todos los costos y gastos, y de esta forma se puede ir abarcando más mercado.
- Cumplir siempre con las normas sanitarias INEN y mantener los certificados actualizados. De esta forma garantizamos la calidad del producto y aseguramos a nuestro mercado que se le está otorgando un producto de primera, lo cual conlleva a la fidelización de los piscicultores.
- Hacer investigación constante acerca de las mejoras que puedan existir en el proceso de fabricación de balanceado, así como en la alimentación de las truchas. De esta forma se mantendría siempre retro alimentado a nuestro mercado y se elevaría sin duda las ventas, fidelización y prestigio de la empresa.
- Estar siempre prevenido ante desastres naturales que conlleven al decrecimiento de las ventas.
- Prever la entrada de nuevos competidores, ya sea eliminándolos o haciendo alianzas estratégicas con ellos para que nuestro negocio no se vea afectado.
- Buscar nuevas maneras de realizar publicidad y promoción ya que los piscicultores al ser de nivel socioeconómico medio bajo, les llama mucho la atención cualquier evento que realice la empresa y mucho más si se les otorga muestras de balanceado y charlas gratis.
- Mantener siempre relaciones a largo plazo con clientes y proveedores potenciales, de esta forma aseguramos siempre mantenernos abastecidos de insumos y a la vez tener un salida de ventas constante.

- Mantener buena relación con el estado.
- Innovar constantemente la tecnología de la empresa, de esta forma se reducirían costos y se entregaría un producto de mejor calidad.
- Buscar siempre nuevos clientes y posibles aliados estratégicos, en donde se pueda diversificar la cartera, para que de esta forma, se disminuya el riesgo del negocio.
- Analizar estrategias de integración que puedan ayudar a Balanceados MV&B a reducir costos y aumentar tiempos de producción.

## REFERENCIAS

- Administración Estratégica UPB. (2008). Integración Vertical Hacia Atrás. Recuperado el 13 de junio de 2014, de <http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008/03/integracion-vertical-hacia-atrs.html>
- AFABA. (2012). *Estadísticas Nacionales*. Recuperado el 11 de septiembre del 2013, de <http://www.afaba.org/web/index.php/2012-11-26-19-28-14/2012-11-26-19-37-52/entorno-nacional>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sur América. (2013). *Ecuador mejora sus indicadores de seguridad ante la delincuencia*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-mejora-sus-indicadores-seguridad-ante-delincuencia.html>
- Anónimo. (2001). *Producción justo a tiempo*. Recuperado el 6 de diciembre de 2013, de <http://gio.uniovi.es/documentos/asignaturas/descargas/op4jit>
- Armijos, H. (2012). *Estudio para la creación de una fábrica de balanceados en la parroquia El Ingenio del cantón Marcabelli*. Universidad de Machala. Machala, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Boletín tasas de interés*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201212.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Entorno Macroeconómico*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032012.pdf>
- Banco Nacional de Fomento. (2013). *Tasas de interés activas*. Recuperado el 20 de enero de 2014, de [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es)
- BIOMIX. (2013). *Pre mezclas y base mix*. Recuperado el 9 de septiembre del 2013, de [http://www.biomix.com.co/productos.html?page=shop.browse&category\\_id=15&Treeld=1](http://www.biomix.com.co/productos.html?page=shop.browse&category_id=15&Treeld=1)
- Buitriago, J. (2010). *Psicología y teoría del color aplicadas a la publicidad*. Recuperado el 23 de noviembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/josbui/psicologia-y-teora-del-color-aplicados-a-la-publicidad>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2012). *Desempeño de la economía ecuatoriana*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de [http://www.industrias.ec/archivos/documentos/desempeno\\_de\\_la\\_economia\\_ecuatoriana\\_en\\_2012.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/desempeno_de_la_economia_ecuatoriana_en_2012.pdf)

- Cámara Nacional de Acuacultura. (2013). *Afiliados a la CNA*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.cna-ecuador.com/afiliados-cna/afiliados>
- Cámara Nacional de Acuacultura. (2013). *Revista Acuacultura*. Recuperado el 16 de octubre de 2013, de <http://www.cna-ecuador.com/revista/aquacultura>
- Clery, G. (2013). *Calidad Total*. Recuperado el 6 de diciembre de 2013, de <http://www.ilustrados.com/tema/5022/calidad-total-como-estrategia-competitiva-aplicada.html>
- Colanta, P. (2012). *Matrices*. Recuperado el 11 de septiembre de 2013, de <http://colantapoli.over-blog.es/article-31927994.html>
- Comunidad Andina. (2006). *Reconversión productiva de la agricultura*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de [http://www.comunidadandina.org/Upload/20116616820libro\\_agricultura](http://www.comunidadandina.org/Upload/20116616820libro_agricultura)
- CORPEI. (2013). *Ecuador Marca Ecuador calidad de origen*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de [http://www.corpei.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95&Itemid=68](http://www.corpei.org/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=68)
- Cruz, E., Ricque, D. & Domínguez, P. (1996). *Utilización de la lecitina de soya en la nutrición acuícola: crustáceos*. Recuperado el 7 de diciembre de 2013, de <http://www.umoar.edu.sv/biblio/agricultura/acuacultura/soya%20alimentacion%20peces.pdf>
- Cuida tu futuro. (2013). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (14<sup>a</sup>. ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Dávila, J. (2011). *Diseño de los procesos industriales para la elaboración de productos alimenticios a partir de la trucha*. Universidad De Las Américas. Quito, Ecuador.
- De la Torre, F. (2011). *Producción global de tilapia con soya*. Recuperado el 6 de diciembre de 2013, de [http://www.ciabcr.com/charlas/Acuacultura%20062009/Produccion\\_de\\_tilapia\\_con\\_soya.pdf](http://www.ciabcr.com/charlas/Acuacultura%20062009/Produccion_de_tilapia_con_soya.pdf)
- Definición.de. (2013). *Gastos de Operación*. Recuperado el 25 de diciembre de 2013, de Definición de gastos de operación - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/gastos-de-operacion/#ixzz2ncGS9HIS>
- Diario El Mercurio. (2011). *Azuay, Segunda Provincia Serrana En Producción Piscícola*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de

<http://www.elmercurio.com.ec/309806-azuay-segunda-provincia-serrana-en-produccion-piscicola.html>

- Diario El Tiempo. (2013). *La Crianza de truchas impulsa los negocios*. Recuperado el 9 de septiembre de 2013, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/114776-la-crianza-de-truchas-impulsa-los-negocios>
- Ecuador Inmediato. (2011). *Producción de balanceado crece pese a las adversidades*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=146464&umt=expreso\\_guayaquil\\_produccion\\_balanceado\\_crece\\_pese\\_a\\_adversidades](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=146464&umt=expreso_guayaquil_produccion_balanceado_crece_pese_a_adversidades)
- Ecuador Inmediato. (2013). *La Estabilidad política en el Ecuador*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=197632&umt=mandatario\\_atribuye\\_a\\_politicas\\_gobierno\\_estabilidad\\_politica\\_en\\_ecuador](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=197632&umt=mandatario_atribuye_a_politicas_gobierno_estabilidad_politica_en_ecuador)
- Ecuador Legal Online. (2005). *Codificación del código de trabajo*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo>
- Ecuador Legal Online. (2005). *Impuestos del empleado y empleador*. Recuperado el 27 de diciembre de 2013 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo>
- Ecuador Legal Online. (2012). *Reparto de utilidades*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/reparto-utilidades/>
- Ecuador Legal Online. (2013). *Beneficios sociales del trabajador*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador>
- Estrategias De Mercadotecnia. (2012). *Definición de estrategia de mercadotecnia*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zrUil0xOKwkJ:mercadotecniaycomunicacioncorporativa.wikispaces.com/file/view/MKT1E4U5A1.doc/339842110/MKT1E4U5A1.doc+%&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- El Diario. (2013). *La Facturación electrónica será obligatoria*. Recuperado el 8 de diciembre de 2013, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/294830-la-facturacion-electronica-sera-obligatoria/>
- El Ergonomista. (2004). *Producto y marketing*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.elergonomista.com/marketing/mk38>
- Facturación Electrónica Ecuador. (2013). *Ejemplo factura electrónica*. Recuperado el 8 de diciembre de 2013, de <http://www.facturacionelectronica.ec>

- FLACSO. (2012). *Programa De Economía FLACSO Sede Ecuador. Recuperado el 02 de Noviembre de 2012, de* <https://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/cwakp1xkxh2ewuu74ul304zcfal42v.pdf>
- Freire, G (2006). *Estudio y aplicación gastronómica de la trucha en la parroquia de pintag.* Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.
- Gerencie. (2008). *Políticas de precios.* Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.gerencie.com/politica-de-precios.html>
- Gobierno Parroquial De Tandapi. (2013). Bienvenidos a Tandapi. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de <http://www.mcatandapi.gob.ec/>
- Horngreen, T., Harrison, T. & Smith, L. (2003). *Contabilidad.* (5<sup>a</sup>.ed.). México, D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional De Actividades Económicas.* Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.com:8080/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing.* (8<sup>a</sup>. ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- La Web del Emprendedor. (2011). *Dirección Comercial.* Recuperado el 21 de noviembre de 2013, de <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/tpsmon/81-dir-com.html>
- Larain, F. & Sachs, J. (2002). *Macroeconomía en la Economía Global.* (2<sup>a</sup>. ed.). México, D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- López, A. (2010). *Auditoría de gestión aplicada a la empresa GISIS S.A. Quito dedicada a la producción y comercialización de balanceado para peces, para medir la eficiencia y efectividad de sus procesos administrativos.* Quito, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados.* (5<sup>a</sup>. ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Marketing XXI. (2012). *Producto y Precio.* Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- Megasupply. (2012). *Nicovita Peces.* Recuperado de 20 de noviembre de 2013, de <http://www.megasupply.net/productos/nutricion-para-engorde-y-reproductores/nicovita-peces/>
- Mirador Económico. (2012). *Análisis de las diferentes industrias de la economía ecuatoriana.* Recuperado el 9 de septiembre del 2013, de

<http://www.miradoreconomico.com/2012/11/analisis-de-las-diferentes-industrias-de-la-economia-ecuatoriana/>

- Molina, C. (2004). *Producción y comercialización de trucha arco iris para exportación*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco De Quito.
- Muñoz, B. (2012). *Matriz interna y externa*. Recuperado el 14 de septiembre del 2013, de [http://prezi.com/6d8utll\\_qunk/matriz-interna-externa-ie/](http://prezi.com/6d8utll_qunk/matriz-interna-externa-ie/)
- Páginas Web Ecuador. (2013). *Servicios diseño web*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.paginaswebecuador.ec/servicios.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. (4<sup>a</sup>.ed.). California, Estados Unidos: CECSA
- Presidencia República Del Ecuador. (2013). *La Revolución Ciudadana Le Entregó Estabilidad Al País*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>
- Pro Ecuador. (2013). *Régimen Laboral*. Recuperado el 26 de diciembre de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>
- Rivas, E. (2010). *Manual de alimento balanceado para truchas*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de [http://crecemype.pe/RepositorioAPS/1/jer/propesca\\_otro/difusion-publicaciones/pepa-puno/alimento%20balanceado.pdf](http://crecemype.pe/RepositorioAPS/1/jer/propesca_otro/difusion-publicaciones/pepa-puno/alimento%20balanceado.pdf)
- Rivera, C. & Jaramillo, D. (2014). *Plan de negocios para implantación de una compañía de seguridad infantil*. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador
- Rosales, J. & Tang, T. (1996). *Composición química y digestibilidad de insumos alimenticios de la zona de Uayali*. Recuperado el 7 de diciembre de 2013, de <http://www.iiap.org.pe/Upload/Publicacion/PUBL676.pdf>
- Scribd. (2012). *Políticas de contratación*. Recuperado el 25 de diciembre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/18033900/politicas-de-contratacion>
- Sossa, W. & Cordero, C. (2009). *Alimento balanceado para truchas*. Recuperado el 6 de diciembre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/37294314/Alimento-Balance-Ado-Para-Truchas>
- Todo Marketing. (2013). *Estrategias de diferenciación*. Recuperado el 22 de noviembre de 2013, de <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>
- Wordpress. (2011). *Teoría del color en las acciones de comunicación*. Recuperado el 23 de noviembre de 2013, de

<http://quemarketing.wordpress.com/teoria-del-color-en-las-acciones-de-comunicacion>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### DETALLE DE LOS REQUERIMIENTOS EN LA INVERSIÓN INICIAL

<b>REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario en</b>	<b>Total en USD</b>
<b>TERRENOS</b>			
Terreno (m2)		1	-
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Escritorio en L	3	200	600
Silla Modelo Sensa	4	23	92
Estantes	4	100	400
Sillas Giratorias	3	61	183
Mesa Sala Espera	1	35	35
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			
Computadoras	3	475	1.425
Software	1	300	300
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Central Telefónica	1	300	300
Telefonos	4	85	340
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			
Máquina Extrusora EV-50-C	1	22.500	22.500
Molino de Martillo MV-35-45-C	1	3.750	3.750
Mezcladora Horizontal MHV-200-C	1	5.200	5.200
Enfriadora Rotativa EPV-I/C	1	8.000	8.000
Máquina Selladora	2	35	70
Secadora Rotativa Horizontal SRV-I-C	1	8.100	8.100
Balanza 500kg	1	271	271
Cosedora de Sacos	1	130	130
Elevador con Chevrones ECHV-I/C	1	3.900	3.900
Tubo Transportador de Polvo TTPV-25	2	3.500	7.000
Equipos contra incendios	1	500	500
<b>VEHICULOS</b>			
			-
			-
			-
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b>63.096</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO PARA 3 MESES</b>	
<b>EGRESOS</b>	
Materia Prima	(18.802)
Mano de Obra	(5.975)
Materiales y Suministros	(213)
Gastos administrativos	(12.358)
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(8.121)</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
Publicidad	405
Costos preoperacionales	(10.541)
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(55.606)</b>

<b>COSTOS PREOPERATIVOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor \$</b>
Permisos	500
registro de marca	200
Registros sanitarios	3.000
Página web	650
Publicidad de lanzamiento	4.591
Gastos Legales	1.600
<b>TOTAL</b>	<b>10.541</b>
Banners	\$ 66,00
Pancarta	\$ 75,00
Revista AQUA Cultura	\$ 4.200,00
Flayers	\$ 150,00
Otros Gastos Publicidad	\$ 100,00
<b>Costo por Publicidad</b>	<b>\$ 4.591,00</b>

<b>COSTOS MATERIA PRIMA USD POR TONELADA</b>	
Harina de Sangre	\$ 400,00
Lecitina de soya	\$ 1.250,00
Harina de Pescado	\$ 830,00
Pasta de soya	\$ 680,00
Arrocillo	\$ 290,00
Harina de Platano	\$ 220,00
Harina de Maíz	\$ 1.060,00
Harina de Trigo	\$ 840,00
Aceite de pescado	\$ 1.200,00
Harina de Cáscara de Camarón	\$ 440,00
<b>COSTOS FUNDAS POR UNIDAD</b>	
Fundas de 5kg	\$ 0,04
Fundas de 10kg	\$ 0,08
Fundas de 20kg	\$ 0,12
Fundas de 40kg	\$ 0,15

## ANEXO 2

### DETALLE DE LA FUENTE DE INGRESOS

PRECIOS PRODUCTOS	Presentación en Kg)	PRECIO \$	% de Producción
<b>BALANCEADO DE INICIACIÓN (para alevines)</b>			
Inicio 1	5	\$ 12	50%
	10	\$ 22	30%
	20	\$ 43	20%
Inicio 2	5	\$ 12	50%
	10	\$ 22	30%
	20	\$ 43	20%
Inicio 3	5	\$ 12	50%
	10	\$ 22	30%
	20	\$ 43	20%
<b>BALANCEADO GRANULADOS (para juveniles y pre juveniles)</b>			
Tc Crecimiento	10	\$ 25	50%
	20	\$ 55	30%
	40	\$ 62	20%
Desarrollo	10	\$ 18	50%
	20	\$ 37	30%
	40	\$ 64	20%
<b>BALANCEADO DE FINALIZACIÓN (para el engorde de las truchas)</b>			
Engorde Simple	10	\$ 14	50%
	20	\$ 28	30%
	40	\$ 54	20%
Engorde con Pigmento	10	\$ 16	50%
	20	\$ 33	30%
	40	\$ 64	20%

PROYECCION DE INGRESOS						
	kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UNIDADES						
Inicio 1	5	2.400	2.479	2.561	2.646	2.733
	10	720	744	769	794	820
	20	240	248	256	264	273
Inicio 2	5	2.400	2.479	2.561	2.646	2.733
	10	720	744	769	794	820
	20	240	248	256	264	273
Inicio 3	5	3.200	3.306	3.415	3.528	3.644
	10	960	992	1.025	1.059	1.094
	20	320	331	342	353	365
Tc Crecimiento	10	71	73	75	77	80
	20	21	22	23	24	25
	40	7	7	7	7	7
Desarrollo	10	469	485	501	518	535
	20	141	145	150	155	160
	40	47	48	50	52	54
Engorde Simple	10	531	549	567	586	605
	20	159	165	170	176	182
	40	53	55	57	59	61
Engorde con Pigmento	10	797	823	850	878	907
	20	239	247	255	263	272
	40	80	82	85	88	91
<b>TOTAL</b>		<b>9.920</b>	<b>10.248</b>	<b>10.587</b>	<b>10.936</b>	<b>11.296</b>

PROYECCION DE INGRESOS						
Tipo de Balanceado	Cantidad en Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicio 1	5	\$ 28.800,00	\$ 31.178,00	\$ 33.752,94	\$ 36.540,62	\$ 39.557,81
	10	\$ 15.840,00	\$ 17.148,42	\$ 18.564,27	\$ 20.097,50	\$ 21.757,53
	20	\$ 10.269,60	\$ 11.117,18	\$ 12.035,23	\$ 13.028,74	\$ 14.105,03
Inicio 2	5	\$ 28.800,00	\$ 31.178,00	\$ 33.752,94	\$ 36.540,62	\$ 39.557,81
	10	\$ 15.840,00	\$ 17.148,42	\$ 18.564,27	\$ 20.097,50	\$ 21.757,53
	20	\$ 10.269,60	\$ 11.117,18	\$ 12.035,23	\$ 13.028,74	\$ 14.105,03
Inicio 3	5	\$ 38.400,00	\$ 41.571,02	\$ 45.004,26	\$ 48.720,47	\$ 52.743,74
	10	\$ 21.120,00	\$ 22.864,22	\$ 24.752,71	\$ 26.797,36	\$ 29.010,74
	20	\$ 13.692,80	\$ 14.823,96	\$ 16.048,02	\$ 17.373,74	\$ 18.808,46
Tc Crecimiento	10	\$ 1.770,10	\$ 1.916,79	\$ 2.075,04	\$ 2.246,91	\$ 2.432,41
	20	\$ 1.173,79	\$ 1.271,22	\$ 1.376,02	\$ 1.489,21	\$ 1.611,82
	40	\$ 438,98	\$ 474,74	\$ 513,52	\$ 555,44	\$ 601,55
Desarrollo	10	\$ 8.443,38	\$ 9.140,66	\$ 9.895,22	\$ 10.712,66	\$ 11.597,17
	20	\$ 5.156,09	\$ 5.581,65	\$ 6.042,77	\$ 6.541,62	\$ 7.081,34
	40	\$ 3.002,09	\$ 3.249,85	\$ 3.518,14	\$ 3.808,43	\$ 4.122,83
Engorde Simple	10	\$ 7.168,91	\$ 7.760,44	\$ 8.401,82	\$ 9.095,59	\$ 9.847,01
	20	\$ 4.460,65	\$ 4.829,18	\$ 5.228,47	\$ 5.660,25	\$ 6.127,66
	40	\$ 2.867,56	\$ 3.104,18	\$ 3.360,94	\$ 3.638,66	\$ 3.939,43
Engorde con Pigmento	10	\$ 12.744,72	\$ 13.796,92	\$ 14.936,10	\$ 16.169,59	\$ 17.504,74
	20	\$ 7.797,38	\$ 8.441,64	\$ 9.138,56	\$ 9.893,12	\$ 10.710,56
	40	\$ 5.097,89	\$ 5.518,77	\$ 5.974,65	\$ 6.468,26	\$ 7.002,74
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 243.153,54</b>	<b>\$ 263.232,45</b>	<b>\$ 284.971,11</b>	<b>\$ 308.505,00</b>	<b>\$ 333.982,93</b>

## ANEXO 3

### DETALLE DE LA FUENTE DE COSTOS

PROYECCION DE COSTOS						
	kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UNIDADES en Kg</b>						
Inicio 1	5	12.000	12.396	12.805	13.228	13.665
	10	7.200	7.438	7.683	7.937	8.199
	20	4.800	4.958	5.122	5.291	5.466
Inicio 2	5	12.000	12.396	12.805	13.228	13.665
	10	7.200	7.438	7.683	7.937	8.199
	20	4.800	4.958	5.122	5.291	5.466
Inicio 3	5	16.000	16.528	17.073	17.636	18.218
	10	9.600	9.917	10.244	10.582	10.931
	20	6.400	6.611	6.829	7.054	7.287
Tc Crecimiento	10	708	731	755	780	806
	20	425	439	453	468	483
	40	283	293	303	313	323
Desarrollo	10	4.691	4.846	5.006	5.171	5.342
	20	2.814	2.907	3.003	3.102	3.204
	40	1.876	1.938	2.002	2.068	2.136
Engorde Simple	10	5.310	5.486	5.667	5.854	6.047
	20	3.186	3.291	3.400	3.512	3.628
	40	2.124	2.194	2.266	2.341	2.418
Engorde con Pigmento	10	7.965	8.228	8.500	8.781	9.071
	20	4.779	4.937	5.100	5.268	5.442
	40	3.186	3.291	3.400	3.512	3.628
<b>TOTAL</b>		<b>117.349</b>	<b>121.221</b>	<b>125.221</b>	<b>129.354</b>	<b>133.624</b>

PROYECCIÓN DE COSTOS EN USD						
Inicio 1	5	\$ 7.703	\$ 8.339	\$ 9.028	\$ 9.774	\$ 10.581
	10	\$ 4.622	\$ 5.004	\$ 5.417	\$ 5.864	\$ 6.349
	20	\$ 3.081	\$ 3.335	\$ 3.611	\$ 3.909	\$ 4.233
Inicio 2	5	\$ 7.703	\$ 8.339	\$ 9.028	\$ 9.774	\$ 10.581
	10	\$ 4.622	\$ 5.004	\$ 5.417	\$ 5.864	\$ 6.349
	20	\$ 3.081	\$ 3.335	\$ 3.611	\$ 3.909	\$ 4.233
Inicio 3	5	\$ 10.271	\$ 11.119	\$ 12.037	\$ 13.031	\$ 14.107
	10	\$ 6.162	\$ 6.672	\$ 7.222	\$ 7.819	\$ 8.464
	20	\$ 4.108	\$ 4.447	\$ 4.815	\$ 5.212	\$ 5.643
Tc Crecimiento	10	\$ 505	\$ 546	\$ 591	\$ 640	\$ 693
	20	\$ 303	\$ 328	\$ 355	\$ 384	\$ 415
	40	\$ 202	\$ 219	\$ 237	\$ 257	\$ 278
Desarrollo	10	\$ 3.074	\$ 3.328	\$ 3.603	\$ 3.900	\$ 4.223
	20	\$ 1.844	\$ 1.996	\$ 2.161	\$ 2.340	\$ 2.533
	40	\$ 1.229	\$ 1.331	\$ 1.441	\$ 1.560	\$ 1.688
Engorde Simple	10	\$ 3.348	\$ 3.625	\$ 3.924	\$ 4.248	\$ 4.599
	20	\$ 2.009	\$ 2.175	\$ 2.354	\$ 2.549	\$ 2.759
	40	\$ 1.339	\$ 1.450	\$ 1.569	\$ 1.699	\$ 1.839
Engorde con Pigmento	10	\$ 5.001	\$ 5.414	\$ 5.862	\$ 6.346	\$ 6.870
	20	\$ 3.001	\$ 3.249	\$ 3.517	\$ 3.807	\$ 4.122
	40	\$ 2.001	\$ 2.166	\$ 2.345	\$ 2.538	\$ 2.748
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 75.210</b>	<b>\$ 81.420</b>	<b>\$ 88.144</b>	<b>\$ 95.424</b>	<b>\$ 103.305</b>

## ANEXO 4

### ALIMENTACIÓN DE LAS TRUCHAS DURANTE SU PRODUCCIÓN

PRIMER MES					
PRIMERA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
0,8 - 3,0	Inicio 1	60	4,00	4	1,00
SEGUNDA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
3,1 - 10,0	Inicio 2	60	4,00	4	1,00
SEGUNDO MES					
PRIMERA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
11,0 - 15,0	Inicio 3	80	5,33	3	1,78
SEGUNDA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
16,0 - 25,0	TC Crecimiento	80	5,33	3	1,78
TERCER MES					
PRIMERA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
26,0 - 60,0	Desarrollo	150	10,00	2	5,00
SEGUNDA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
61,0 - 80,0	Desarrollo	150	10,00	2	5,00
CUARTO MES					
PRIMERA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
81,0 - 120,0	Desarrollo	230	15,33	2	7,67
SEGUNDA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
121,0 - 160,0	Engorde Simple	300	20,00	2	10,00

QUINTO MES					
PRIMERA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
161,0 - 230,0	Engorde Simple	300	20,00	2	10,00
SEGUNDA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
230,0 en adelante	Engorde con Pigmento	300	20,00	2	10,00
SEXTO MES					
PRIMERA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
230,0 en adelante	Engorde con Pigmento	300	20,00	2	10,00
SEGUNDA QUINCENA					
Peso del alevín en Gramos	Tipo de Alimento	Cantidad Total en 15 días (Kg)	Cantidad Diaria	Número de Raciones Diarias	Cantidad en Kg por cada ración
230,0 en adelante	Engorde con Pigmento	300	20,00	2	10,00

## ANEXO 5

### CÁLCULO DEL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

Consumo para 10.000 alevines		
Tipo de Alimento	Cantidad Semestral Demandada en Kg	Cantidad Anual Demandada en Kg
Inicio 1	60	120
Inicio 2	60	120
Inicio 3	80	160
Tc Crecimiento	80	160
Desarrollo	530	1060
Engorde Simple	600	1200
Engorde con Pigmento	900	1800

Consumo para 88.505 alevines			50%	30%	20%	10	20	40
Tipo de Alimento	Cantidad Semestral Demandada en Kg	Cantidad Anual Demandada en Kg	Porcentaje del 50% del Total de Demanda en Kg Repartido en Fundas de 10kg	Porcentaje del 30% del Total de Demanda en Kg Repartido en Fundas de 20 kg	Porcentaje del 20% del Total de Demanda en Kg Repartido en Fundas de 40kg	Cantidad de Fundas de 10 Kg	Cantidad de Fundas de 20 Kg	Cantidad de Fundas de 40 Kg
Tc Crecimiento	708	1.416	708	425	283	71	21	7
Desarrollo	4.691	9.382	4.691	2.814	1.876	469	141	47
Engorde Simple	5.310	10.621	5.310	3.186	2.124	531	159	53
Engorde con Pigmento	7.965	15.931	7.965	4.779	3.186	797	239	80
<b>Total</b>	<b>18.675</b>	<b>37.349</b>			<i>Total Fundas por capacidad</i>	<b>1.867</b>	<b>560</b>	<b>187</b>

Consumo para 2.000.000 alevines			50%	30%	20%	5	10	20
Tipo de Alimento	Cantidad Semestral Demandada en Kg	Cantidad Anual Demandada en Kg	Cantidad de Kg de Balanceado repartidos en fundas de 5kg	Cantidad de Kg de Balanceado repartidos en fundas de 10kg	Cantidad de Kg de Balanceado repartidos en fundas de 20kg	Cantidad de Fundas de 5 Kg	Cantidad de Fundas de 10 Kg	Cantidad de Fundas de 20 Kg
Inicio 1	12.000	24.000	12.000	7.200	4.800	2.400	720	240
Inicio 2	12.000	24.000	12.000	7.200	4.800	2.400	720	240
Inicio 3	16.000	32.000	16.000	9.600	6.400	3.200	960	320
<b>Total</b>	<b>40.000</b>	<b>80.000</b>			<i>Total Fundas</i>	<b>8.000</b>	<b>2.400</b>	<b>800</b>

<b>Total # Truchas Mercado Objetivo</b>	88.505				
Cantidad de veces que se debe producir en base al mercado objetivo	9				
				<i>Total a Producir</i>	<b>117349 kg</b>
<b>Total Alevines Importados</b>	2.000.000				
Cantidad de veces que se debe producir Balanceado de Iniciación en base a la importación anual	200				

## ANEXO 6

### FLUJO EFECTIVO DE CAJA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>					
Utilidad neta	49.210	64.944	68.304	82.318	91.903
(+) depreciacion	6.648	6.648	6.648	6.073	6.073
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	(10.131)	(837)	(906)	(981)	(1.062)
(-) Incrementos de inventarios	(6.339)	(523)	(567)	(614)	(664)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)	36	3	3	3	4
<b>Flujo neto de caja operativo</b>	<b>39.424</b>	<b>70.235</b>	<b>73.483</b>	<b>86.800</b>	<b>96.254</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>					
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	(63.096)				
<b>Flujo de caja neto por inversiones</b>	<b>(63.096)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>					
Aporte Accionista	47.481				
Préstamos	71.221				
Pago prestamos	(11.367)	(12.652)	(14.082)	(15.674)	(17.445)
Dividendos	-	-	-	-	-
<b>Flujo neto de caja por act. Financieras</b>	<b>107.335</b>	<b>(12.652)</b>	<b>(14.082)</b>	<b>(15.674)</b>	<b>(17.445)</b>
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>					
Caja al inicio		83.662	141.245	200.646	271.772
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>83.662</b>	<b>57.583</b>	<b>59.400</b>	<b>71.126</b>	<b>78.809</b>
<b>Caja Final</b>	<b>83.662</b>	<b>141.245</b>	<b>200.646</b>	<b>271.772</b>	<b>350.581</b>
Balance de caja (% de ventas)	34,4%	53,7%	70,4%	88,1%	105,0%

## ANEXO 7

### DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS

ESQUEMA DEPRECIACION ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Tasas</b>					
Edificios e instalaciones	5%	5%	5%	5%	5%
Muebles y enseres	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Maquinaria y equipo	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Hardware	33,33%	33,33%	33,33%		
Vehiculos	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>Montos</b>					
Edificios e instalaciones	-	-	-	-	-
Muebles, enseres y equipos de oficina	131	131	131	131	131
Maquinaria y equipo	5.942	5.942	5.942	5.942	5.942
Hardware	575	575	575	-	-
Vehiculos	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6.648</b>	<b>6.648</b>	<b>6.648</b>	<b>6.073</b>	<b>6.073</b>

## ANEXO 8

### ESTRUCTURA DE CAPITAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSIONES</b>	Total en USD				
Capital de Trabajo	55.606				
Terrenos	-				
Edificios e Instalaciones	-				
Muebles y enseres	1.310				
Equipos de oficina	640				
Maquinaria Equipos	59.421				
Harware	1.725				
Vehiculos	-				
Total activos fijos	63.096	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>118.702</b>	-	-	-	-
<b>Inversion Acumulada</b>	<b>118.702</b>	<b>118.702</b>	<b>118.702</b>	<b>118.702</b>	<b>118.702</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>					
Accionistas	47.481	-	-	-	-
Prestamos	71.221				
<b>Total financiamiento</b>	<b>118.702</b>	-	-	-	-

## ANEXO 9

### TABLA DE AMORTIZACIÓN

Préstamo			
<b>Valor</b>			<b>\$ 71.221,19</b>
<b>Interés anual</b>			11,00%
<b>Años</b>			5
<b># Pagos al año</b>			2
<b>Fecha de inicio del préstamo</b>			01/01/2013
Resumen del préstamo			
<b>Valor a pagar</b>			<b>\$ 9.448,76</b>
<b># de pagos</b>			10
<b>Total de interés pagado</b>			<b>\$ 23.266,37</b>

Número	Saldo inicial	Capital pagado	Interés	Pago programado	Saldo final
<b>1</b>	\$ 71.221,19	\$ 5.531,59	\$ 3.917,17	\$ 9.448,76	\$ 65.689,60
<b>2</b>	\$ 65.689,60	\$ 5.835,83	\$ 3.612,93	\$ 9.448,76	\$ 59.853,77
<b>3</b>	\$ 59.853,77	\$ 6.156,80	\$ 3.291,96	\$ 9.448,76	\$ 53.696,97
<b>4</b>	\$ 53.696,97	\$ 6.495,42	\$ 2.953,33	\$ 9.448,76	\$ 47.201,55
<b>5</b>	\$ 47.201,55	\$ 6.852,67	\$ 2.596,09	\$ 9.448,76	\$ 40.348,88
<b>6</b>	\$ 40.348,88	\$ 7.229,57	\$ 2.219,19	\$ 9.448,76	\$ 33.119,31
<b>7</b>	\$ 33.119,31	\$ 7.627,19	\$ 1.821,56	\$ 9.448,76	\$ 25.492,11
<b>8</b>	\$ 25.492,11	\$ 8.046,69	\$ 1.402,07	\$ 9.448,76	\$ 17.445,42
<b>9</b>	\$ 17.445,42	\$ 8.489,26	\$ 959,50	\$ 9.448,76	\$ 8.956,17
<b>10</b>	\$ 8.956,17	\$ 8.956,17	\$ 492,59	\$ 9.448,76	\$ -

## ANEXO 10

### DETALLE DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	<b>1</b>
<i>ventas</i>	<b>117.349</b>
Costos Variables Operativos	109.535,04
Gastos Adm y ventas	\$ 51.864,71
<b>Costo total</b>	<b>161.399,75</b>

Precio de venta	<b>1,56</b>
Costos Fijos por Unidad	0,44
Costos Variables por Unidad	0,93

Costo Unitario	1,38
Utilidad bruta por Producto	0,18

<b>UTILIDAD</b>	<b>21.699,39</b>
-----------------	------------------

<b>Cantidad de Equilibrio</b>	<b>82.734</b>
-------------------------------	---------------

Margen Bruto	12%
Representa del total proyectado	71%

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	-	52	52	-
17	26	67	52	15
33	52	83	52	31
50	77	98	52	46
66	103	114	52	62
83	129	129	52	77
99	155	145	52	93
116	181	160	52	108
132	207	175	52	124
149	232	191	52	139
165	258	206	52	154

## ANEXO 11

### DETALLE DEL WACC Y CPPC

COSTO DE OPORTUNIDAD			
Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coeficiente Beta	Deuda/Patrimonio	IMPUESTO (Tasa Impositiva)
Proceso de Alimentos	0,76	0,60	34%
$\beta_D = \frac{\beta_A}{1 + (1-t) * \frac{D}{P}}$ $\beta_A = \beta_D * \left[ 1 + (1-t) * \frac{D}{P} \right]$			
	Coeficiente Beta	Coeficiente Beta	
Proceso de Alimentos	0,76	1,06	
Bono del estado	1,69%		
Riesgo Pais	6,68%		
Prima de Mercado	5,55%		
Costo de oportunidad Desapalancado	12,59%		
Costo de oportunidad Apalancado	14,27%		

	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	60,0%	11,0%	33,7%	4,4%
Aportes socios	40,0%	14,3%	14,3%	5,7%
	100,0%		<b>CPPC</b>	<b>10,1%</b>

## ANEXO 12

### BALANCE GENERAL MENSUAL AÑO 1

	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembr	Diciembre	Año 1
	4%	4%	4%	7%	7%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	11%	100%
<b>INGRESOS</b>	<b>9.726</b>	<b>9.726</b>	<b>9.726</b>	<b>17.021</b>	<b>17.021</b>	<b>24.315</b>	<b>24.315</b>	<b>24.315</b>	<b>26.747</b>	<b>26.747</b>	<b>26.747</b>	<b>26.747</b>	<b>243.154</b>
Balanceados Truchas	9.726	9.726	9.726	17.021	17.021	24.315	24.315	24.315	26.747	26.747	26.747	26.747	243.154
<b>COSTOS</b>	<b>(5.869)</b>	<b>(5.869)</b>	<b>(5.869)</b>	<b>(8.125)</b>	<b>(8.125)</b>	<b>(10.381)</b>	<b>(10.381)</b>	<b>(10.381)</b>	<b>(11.134)</b>	<b>(11.134)</b>	<b>(11.134)</b>	<b>(11.134)</b>	<b>(109.535)</b>
Materia Prima	(3.008)	(3.008)	(3.008)	(5.265)	(5.265)	(7.521)	(7.521)	(7.521)	(8.273)	(8.273)	(8.273)	(8.273)	(75.210)
Mano de Obra	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(1.992)	(23.899)
Materiales y Suministros	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(853)
Mantenimiento Maquinaria	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(1.200)
Transporte	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(203)	(2.432)
Depreciaciones area de produccion	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(495)	(5.942)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3.857</b>	<b>3.857</b>	<b>3.857</b>	<b>8.896</b>	<b>8.896</b>	<b>13.934</b>	<b>13.934</b>	<b>13.934</b>	<b>15.613</b>	<b>15.613</b>	<b>15.613</b>	<b>15.613</b>	<b>133.618</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(4.119)</b>	<b>(49.433)</b>
Gastos de depreciacion area administrativa	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(59)	(706)
Sueldos y salarios	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(2.795)	(33.535)
Servicios Básicos	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(1.980)
Suministros de oficina	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(240)
Otros gastos	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(1.081)	(12.973)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(97)</b>	<b>(97)</b>	<b>(97)</b>	<b>(170)</b>	<b>(170)</b>	<b>(243)</b>	<b>(243)</b>	<b>(243)</b>	<b>(267)</b>	<b>(267)</b>	<b>(267)</b>	<b>(267)</b>	<b>(2.432)</b>
Publicidad	(97)	(97)	(97)	(170)	(170)	(243)	(243)	(243)	(267)	(267)	(267)	(267)	(2.432)
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(4.217)</b>	<b>(4.217)</b>	<b>(4.217)</b>	<b>(4.290)</b>	<b>(4.290)</b>	<b>(4.363)</b>	<b>(4.363)</b>	<b>(4.363)</b>	<b>(4.387)</b>	<b>(4.387)</b>	<b>(4.387)</b>	<b>(4.387)</b>	<b>(51.865)</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(359)</b>	<b>(359)</b>	<b>(359)</b>	<b>4.606</b>	<b>4.606</b>	<b>9.571</b>	<b>9.571</b>	<b>9.571</b>	<b>11.226</b>	<b>11.226</b>	<b>11.226</b>	<b>11.226</b>	<b>81.754</b>
Intereses ,préstamos	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(628)	(7.530)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIER</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(628)</b>	<b>(7.530)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto (EBI)</b>	<b>(987)</b>	<b>(987)</b>	<b>(987)</b>	<b>3.978</b>	<b>3.978</b>	<b>8.944</b>	<b>8.944</b>	<b>8.944</b>	<b>10.599</b>	<b>10.599</b>	<b>10.599</b>	<b>10.599</b>	<b>74.224</b>
Participación laboral													(11.134)
Impuesto a la renta													(13.880)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(987)</b>	<b>(987)</b>	<b>(987)</b>	<b>3.978</b>	<b>3.978</b>	<b>8.944</b>	<b>8.944</b>	<b>8.944</b>	<b>10.599</b>	<b>10.599</b>	<b>10.599</b>	<b>10.599</b>	<b>49.210</b>

## ANEXO 13

### COMPOSICIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

PERSONAL REQUERIDO		Año 1
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		
Supervisor de Producción y Calidad	Numero	1
Técnicos Operativos	Numero	3
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
Gerente General	Numero	1
Contador	Numero	1
Supervisor de Compras y Ventas	Numero	1

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES POR CARGO									
		Sueldo base	Dec. Tercero	Dec. Cuarto	IESS Patronal	Vacaciones	F. Reserva	IESS Personal	Total Mensual
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>									
Supervisor de Producción y Calidad	USD X MES	\$ 600,00	50	28	73	25	50	56	770
Técnicos Operativos	USD X MES	\$ 340,00	28	28	41	14	28	32	449
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>									
Gerente General	USD X MES	\$ 1000,00	83	28	122	42	83	94	1.265
Contador	USD X MES	\$ 750,00	63	28	91	31	62	70	956
Supervisor de Compras y Ventas	USD X MES	\$ 600,00	50	28	73	25	50	56	770

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES TOTALES						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>		<b>23.899</b>	<b>27.643</b>	<b>30.091</b>	<b>32.755</b>	<b>35.656</b>
Supervisor de Producción y Calidad	USD	8.642	10.060	10.951	11.920	12.976
Técnicos Operativos	USD	15.258	17.583	19.140	20.835	22.680
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>33.535</b>	<b>39.061</b>	<b>42.521</b>	<b>46.286</b>	<b>50.385</b>
Gerente General	USD	14.176	16.520	17.982	19.575	21.309
Contador	USD	10.717	12.482	13.588	14.791	16.101
Supervisor de Compras y Ventas	USD	8.642	10.060	10.951	11.920	12.976
<b>TOTAL</b>		<b>57.434</b>	<b>66.704</b>	<b>72.611</b>	<b>79.042</b>	<b>86.042</b>

<b>FONDOS RESERVA</b>	8,33%
<b>IESS PATRONAL</b>	12,15%
<b>IESS PERSONAL</b>	9,35%

EVOLUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO					
2008	2009	2010	2011	2012	2013
\$ 200,00	\$ 218,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 292,00	\$ 318,00
<b>EVOLUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO</b>					
Año	Variación en \$	Variación en %			
2008	\$ 200,00	8,26%			
2009	\$ 218,00	9,17%			
2010	\$ 240,00	9,09%			
2011	\$ 264,00	9,59%			
2012	\$ 292,00	8,18%			
2013	\$ 318,00	-			
<b>PROMEDIO</b>		<b>8,86%</b>			

## ANEXO 14

### DETALLE DE OTROS GASTOS

<b>OTROS COSTOS Y GASTOS</b>		
	-	<b>Año 1</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		
Arriendo	USD Mensual	500
Internet	USD Mensual	70
Servicios Básicos	USD Mensual	165
Suministros de oficina	USD Mensual	20
Otros gastos administrativos	% ventas	1%
<b>PRODUCCIÓN</b>		
Transporte	% ventas	1%
Mantenimiento Maquinaria	USD Mensual	100
<b>VENTAS</b>		
Comisiones ventas	% ventas	0,00%
Publicidad	% ventas	1,00%
Descuento distribuidores	% ventas	0%

## ANEXO 15

### PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y TABLAS DE COSTOS

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
INICIO 1 (100kgs)				Harina Pescado		Pasta de Soya		Harina de Sangre	
Insumos	Pesos(kg)	Costo(ton)	Costo(unitario)	1.000	830	1.000	680	1.000	400
Harina de pescado	29	830	24	29	24	29	20	29	12
Pasta de soya	29	680	20						
Harina de Sangre	29	400	12						
Arrocillo	7	290	2	Arrocillo		Harina de Maiz			
Harina de maíz	7	1.060	7	1.000	290	1.000	1.060		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Costo Total</b>	<b>64</b>	7	2	7	7		
		<b>Costo/Kg</b>	<b>0,64</b>						

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
INICIO 2 (100kgs)				Harina Pescado		Pasta de Soya		Harina de Sangre	
Insumos	Pesos(kg)	Costo(ton)	Costo(unitario)	1.000	830	1.000	680	1.000	400
Harina de pescado	29	830	24	29	24	29	20	29	12
Pasta de soya	29	680	20						
Harina de Sangre	29	400	12						
Arrocillo	7	290	2	Arrocillo		Harina de Maiz			
Harina de maíz	7	1.060	7	1.000	290	1.000	1.060		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Costo Total</b>	<b>64</b>	7	2	7	7		
		<b>Costo/Kg</b>	<b>0,64</b>						

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
INICIO 3 (100kgs)				Harina Pescado		Pasta de Soya		Harina de Sangre	
Insumos	Pesos(kg)	Costo(ton)	Costo(unitario)	1.000	830	1.000	680	1.000	400
Harina de pescado	29	830	24	29	24	29	20	29	12
Pasta de soya	29	680	20						
Harina de Sangre	29	400	12						
Arrocillo	7	290	2	Arrocillo		Harina de Maiz			
Harina de maíz	7	1.060	7	1.000	290	1.000	680		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Costo Total</b>	<b>64</b>	7	2	29	20		
		<b>Costo/Kg</b>	<b>0,64</b>						

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
Tc de Crecimiento (100kgs)				Harina Pescado		Pasta de soya		Lecitina de soya	
Insumos	Pesos(kg)	Costo(ton)	Costo(unitario)	1.000	830	1.000	680	1.000	1.250
Harina de pescado	19	830	15	19	15	21	14	5	6
Aceite de pescado	7	1.200	8	Arrocillo		Harina de Maiz		Harina de trigo	
Pasta de soya	21	680	14	1.000	290	1.000	1.060	1.000	840
Lecitina de soya	5	1.250	6	8	2	8	8	8	6
Arrocillo	8	290	2	Aceite de pescado		Harina de Sangre			
Harina de Sangre	26	400	10	1.000	1.200	1.000	400		
Harina de trigo	8	840	6	7	8	26	10		
Harina de maíz	8	1.060	8						
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Costo Total</b>	<b>71</b>						
		<b>Costo/Kg</b>	<b>0,71</b>						

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
Desarrollo (100kgs)				Harina Pescado		Pasta de soya		Lecitina de soya	
Insumos	Pesos(kg)	Costo(ton)	Costo(unitario)	1.000	830	1.000	680	1.000	1.250
Harina de pescado	16	830	13	16	13	18	12	5	6
Aceite de pescado	7	1.200	8	Arrocillo		Harina de Maiz		Harina de trigo	
Pasta de soya	18	680	12	1.000	290	1.000	1.060	1.000	840
Lecitina de soya	5	1.250	6	8	2	5	5	8	7
Arrocillo	8	290	2	Aceite de pescado		Harina de Sangre		Harina de Plátano	
Harina de Sangre	23	400	9	1.000	1.200	1.000	400	1.000	220
Harina de trigo	8	840	7	7	8	23	9	11	2
Harina de Plátano	11	220	2						
Harina de maíz	5	1.060	5						
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Costo Total</b>	<b>66</b>						
		<b>Costo/Kg</b>	<b>0,66</b>						

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN									
Engorde Simple (100kgs)				Harina Pescado		Pasta de soya		Lecitina de soya	
Insumos	Pesos(kg)	Costo(ton)	Costo(unitario)	1.000	830	1.000	680	1.000	1.250
Harina de pescado	15	830	12	15	12	19	13	3	4
Aceite de pescado	7	1.200	8	Arrocillo		Harina de Maiz		Harina de trigo	
Harina de plátano	9	220	2	1.000	290	1.000	1.060	1.000	840
Pasta de soya	19	680	13	15	4	7	7	5	4
Lecitina de soya	3	1.250	4	Aceite de pescado		Harina de plátano		Harina de Sangre	
Harina de Sangre	22	400	9	1.000	1.200	1.000	220	1.000	400
Arrocillo	15	290	4	7	8	9	2	22	9
Harina de trigo	5	840	4						
Harina de maíz	7	1.060	7						
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>Costo Total</b>	<b>63</b>						
		<b>Costo/Kg</b>	<b>0,63</b>						



Muy buenos días, mi nombre es Jaime Benítez y soy estudiantes de la UDLA. El motivo de este cuestionario es por una investigación de mercados, por lo cual agradecería contar con su colaboración. Toda la información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato. Por su tiempo y atención, muchas gracias.

Fecha:	Día:	Mes:	Año:

Nombre:		Empresa:		Cargo:	
Dirección:		Teléfono			
Sector:		Correo:			
Género:	Masculino( <input type="checkbox"/> )				
	Femenino( <input type="checkbox"/> )				

### **CUESTIONARIO**

**1. ¿Qué balanceado de truchas es el más demandado por usted/empresa? SELECCIONE LAS OPCIONES NECESARIAS**

Piscis (Giscis) (A)

Biomix (B)

Otros (cuales)\_\_\_\_\_ (C)

**2. ¿Qué balanceado considera que es el más eficiente para la alimentación de sus truchas dentro del mercado?**

Piscis (Giscis) (A)

Biomix (B)

Otros (cuales)\_\_\_\_\_ (C)

**3. ¿Qué tan eficiente es el balanceado con el que usted alimenta a sus truchas?**

Nada Eficiente	Poco Eficiente	Ni mucho ni poco Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente
1	2	3	4	5

**4. ¿Está usted satisfecho con el balanceado de trucha que se vende en Ecuador?**

Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Ni mucho ni poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5

**5. ¿El precio del balanceado que usted paga corresponde a la calidad del producto?**

Nada en Absoluto	Poco	Ni mucho ni poco	Corresponde	Corresponde muy bien
1	2	3	4	5

**6. ¿Está siempre disponible el alimento balanceado demandado por usted/empresa cuando lo necesita?**

- A. Siempre
- B. Casi siempre
- C. Regular
- D. Nunca

**7. ¿Considera usted que la presentación del balanceado es un factor importante que influye al momento de realizar su compra?**

Definitivamente No	No	Tal ves	Si	Definitivamente Si
1	2	3	4	5

**8. ¿Qué características cree usted que le hace falta al balanceado de truchas de Ecuador?**

- A. Que no enfermen a las truchas
- B. Que aceleren el crecimiento de las truchas
- C. Que sea resistente en el agua y sus peces puedan alimentarse confiabilmente.
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna
- F. Otras (cuales)\_\_\_\_\_

**9. ¿Qué esperaría de un nuevo balanceado de truchas?**

- A. Que no enfermen a las truchas
- B. Que aceleren el crecimiento de las truchas
- C. Que sea resistente en el agua y sus peces puedan alimentarse confiabilmente.
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna
- F. Otras (cuales)\_\_\_\_\_

**10. Respecto al crédito ¿En que tiempo después de adquirir su balanceado le gustaría pagar al proveedor?**

- A. Después de 2 semanas
- B. Después de 1 semana
- C. No quisiera contar con créditos de pago

**11. A parte de alimento balanceado, ¿Existe otra forma en la cual usted alimenta a sus truchas?**

A. SI (cual)\_\_\_\_\_

B. No

**12. ¿Quisiera usted contar con un servicio adicional de seguimiento y asesoramiento en la alimentación de sus truchas?**

Definitivamente No	No	Tal ves	Si	Definitivamente Si
1	2	3	4	5

**13. ¿Estaría dispuesto usted a pagar un costo adicional por un balanceado que le va a proporcionar mejoras notables en el desarrollo y crecimiento de sus truchas?**

Definitivamente No	No	Tal ves	Si	Definitivamente Si
1	2	3	4	5

TruchiMag es un balanceado necesario para la alimentación de sus truchas, contando con excelente materia prima para la elaboración del balanceado a un precio accesible y destacable presentación, brindando siempre las propiedades justas y necesarias para el desarrollo y crecimiento de sus peces. Propiedades: Iniciación: 60% Proteína, Desarrollo y Crecimiento: 55% Proteína, Acabado: 48% Proteína. Además contamos con un programa de asesoramiento técnico para la perfecta dieta de sus truchas, determinando las cantidades exactas de alimento para sus piscinas y el número de raciones diarias dependiendo la cantidad y el tamaño de sus peces, de la etapa en la que se encuentren y la calidad de agua del estanque.

**14. ¿Qué tan original le parece este producto a diferencia del balanceado actual?**

Nada original	Poco Original	Ni mucho ni poco original	Original	Muy original
1	2	3	4	5

**15. ¿Cómo esperaría enterarse usted del lanzamiento y la venta de este nuevo producto?**

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Internet
- d. Periódicos
- e. Folletos
- f. Otros \_\_\_\_\_

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uno de los productos ofrecidos?

TIPO DE BALANCEADO	CANTIDAD (en Kg)	PRECIO \$	
<b>DE INICIACIÓN (alevines)</b>			
<b>Inicio 1, 2, 3</b>		\$6 - \$8	1
	<b>5</b>	\$9 - \$11	2
		\$12 - \$14	3
<b>GRANULADOS (juveniles y pre juveniles)</b>			
<b>Tc Crecimiento</b>		\$12 - \$13	4
	<b>5</b>	\$14 - \$15	5
		\$15,5 - \$16	6
<b>Desarrollo Desarrollo</b>		\$15 - \$16	7
	<b>10</b>	\$17 - \$18	8
		\$19 - \$20	9
<b>DE FINALIZACIÓN (engorde y pigmento)</b>			
<b>Engorde Simple</b>		\$27 - \$28	10
	<b>20</b>	\$28 - \$29	11
		\$30 - \$31	12
<b>Engorde con Pigmento</b>		\$32 - \$33	13
	<b>20</b>	\$34 - \$35	14
		\$36 - \$37	15

17. Tomando en cuenta todo lo que se le mostró en un nuevo producto. ¿Qué tan buena o mala le parece esta idea?

Muy Mala										Muy Buena
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**18. ¿Qué tan probable es que usted compre este producto?**

Nada probable	Poco Probable	Ni mucho ni poco probable	Es probable	Muy probable
1	2	3	4	5

**19. ¿Con qué frecuencia compraría usted este producto / servicio?**

Una vez a la semana	1
Una o dos veces a la semana	2
Una vez al mes	3
Una o dos veces al mes	4
Una o dos veces cada 3 meses	5
Una vez al año	6
Una o dos veces al año	7

**20. ¿Cuánto pagaría usted por este producto en cada etapa antes mencionada en una presentación de 20kg?**

_____ dólares INICIO 1,2,3 a.
_____ dólares Tc CRECIMIENTO b.
_____ dólares DESARROLLO c.
_____ dólares ENGORDE SIMPLE d.
_____ dólares ENGORDE PIGMENTO e.

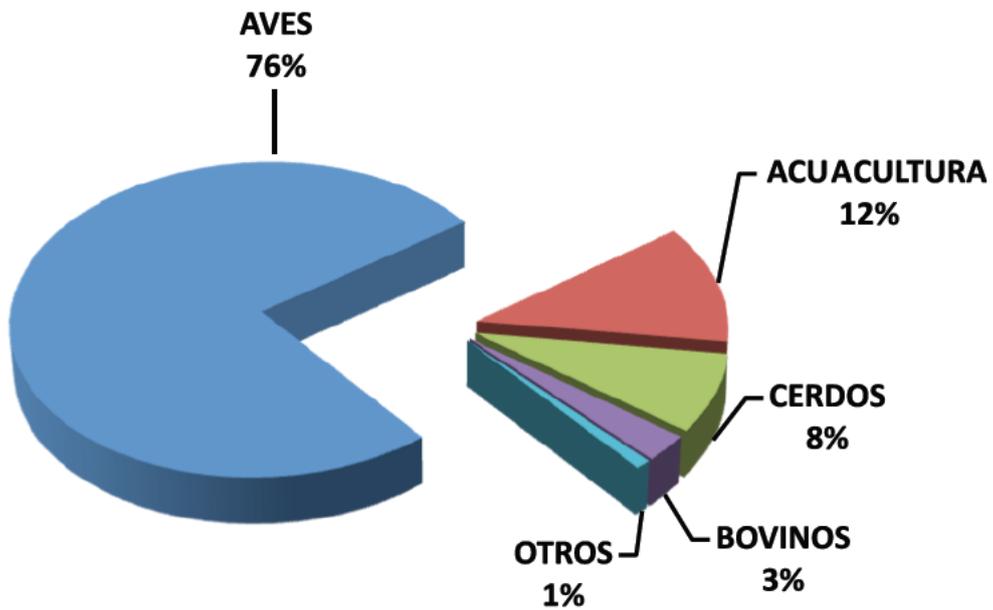
## ANEXO 17

### ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO

#### Estructura de la producción de alimentos balanceados (2011)

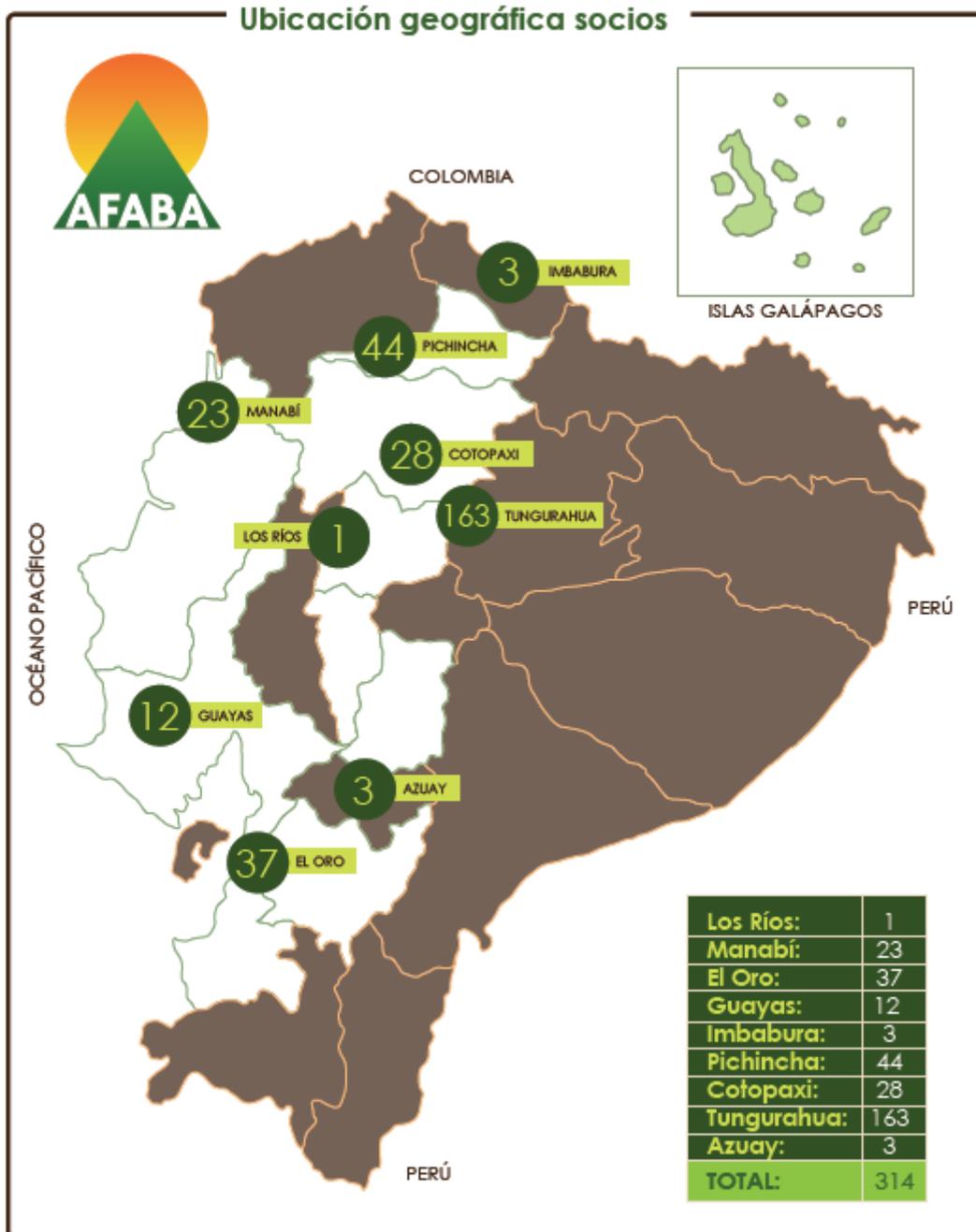
---

DESTINO	TM	%
<b>AVES</b>	1.703.400	76%
<b>ACUACULTURA</b>	270.300	12%
<b>CERDOS</b>	191.900	8%
<b>BOVINOS</b>	63.300	3%
<b>OTROS</b>	21.100	1%
<b>TOTAL</b>	2.250.000	100%



## ANEXO 18

### UBICACIÓN POSIBLES PROVEEDORES



Tomado de AFABA [www.afaba.org](http://www.afaba.org)

## ANEXO 19

### PRINCIPAL MATERIA PRIMA ESCASA EN EL ECUADOR

#### Adquisición de materia prima nacional e importada de la industria de alimentos balanceados (2011)

---

PRODUCTO	NACIONAL URT / TM	IMPORTADA / TM	TOTAL / TM
MAÍZ DURO	254.211	214.899	469.110
TORTA DE SOYA	21.060	225.708	246.768
TOTAL	275.271	440.607	715.878

