



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA MARISQUERÍA CON CONCEPTO EN
CUMBAYÁ**

Profesor

JESENIA VERDEZOTO

Autor

LUIS EDUARDO ARMENDÁRIZ PACHAR

2023

RESUMEN EJECUTIVO

El consumo de mariscos en el Ecuador se expande a lo largo de todo su territorio. En cada rincón del país existen restaurantes de mariscos o lugares donde se vende marisco crudo. Sin embargo, la oferta es limitada a los mismos productos por lo general. Y lo que es peor es que las condiciones muchas de las veces no son las que un consumidor exigente espera encontrar. Esto adicionado a que Ecuador es un país inmensamente rico en gastronomía, y si bien se ha venido trabajando en vender de mejor manera los platos ecuatorianos, no se debe esperar que esto se lo haga solo desde sectores estatales y pequeños sectores privados.

Esto se lo debe construir desde el pescador artesanal y los proveedores de materia prima a los consumidores que son a la final quienes explotan su creatividad y crean momentos alrededor de una mesa con su familia.

Por estos motivos, este plan de negocios intenta cambiar la manera de comercializar mariscos en el país. Se enfatizará al consumidor como el centro del negocio. Proveerá de mariscos de calidad en un ambiente construido para el consumidor con personal especializado en todo el tratamiento de mariscos con el firme propósito de aportar a la evolución de la gastronomía ecuatoriana.

ABSTRACT

Seafood consumption in Ecuador expands throughout its entire territory. In every corner of the country there are seafood restaurants or places where raw seafood is sold. However, the offer is limited to the same products in general. And what is worse is that the conditions are often not what a demanding consumer expects to find. This added to the fact that Ecuador is an immensely rich country in gastronomy, and although work has been done to sell Ecuadorian dishes in a better way, it should not be expected that this will be done only from state sectors and small private sectors.

This must be built from the artisanal fisherman and the raw material suppliers to the consumers who are ultimately the ones who exploit their creativity and create moments around a table with their family.

For these reasons, this business plan tries to change the way seafood is marketed in the country. The consumer will be emphasized as the center of the business. It will provide quality seafood in an environment built for the consumer with personnel specialized in all seafood treatment with the firm purpose of contributing to the evolution of Ecuadorian gastronomy.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA.....	8
2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.....	8
2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	9
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
5. OBJETIVO DEL PROBLEMA.....	13
6. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	15
7.1 Entorno macroeconómico y político.....	15
7.2 Análisis del sector.....	15
7.2.1 Tamaño de la industria.....	16
7.2.2 Ciclos económicos.....	17
7.3 Análisis de la competencia.....	17
7.4 Análisis del mercado.....	18
7.5 Análisis Foda.....	19
7.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	22
7.7 Conclusiones del capítulo.....	22
8. RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	23

8.1	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo...	25
8.2	Misión y visión.....	25
8.3	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	26
8.4	Información legal.....	26
8.4.1	El tipo de empresa.....	26
8.4.2	Requisitos para operar.....	26
8.5	Estructura Organizacional.....	27
8.6	Ubicación.....	28
8.7	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	28
8.8	Estrategias de mercadeo.....	29
8.8.1	Producto o Servicio.....	29
8.8.2	Estrategias de distribución.....	29
8.8.3	Estrategias de precio.....	30
8.8.4	Estrategias de promoción y comunicación.....	31
8.9	Presupuesto.....	32
8.10	Proyecciones de ventas.....	32
8.11	Conclusiones de la propuesta de solución.....	33
8.12	Operaciones.....	33
8.12.1	Gestión táctica de operaciones.....	33
8.12.2	Descripción del proceso.....	34
8.12.3	Necesidades y requerimientos.....	34
8.12.4	Plan de producción.....	35
8.12.5	Plan de compras.....	36
8.12.6	KPI'S de desempeño de la gestión táctica.....	37
8.12.7	Conclusiones.....	38
8.13	Plan Financiero.....	38
8.13.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan Financiero.....	38

8.13.2 Estados financieros proyectados.....	39
8.13.3 Impacto económico, regional, social y ambiental.....	41
8.13.4 Conclusiones.....	42
9. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....	44
10. REFERENCIAS.....	47
11. ANEXOS.....	48

1. INTRODUCCION

Este plan de negocio nace de la idea de un amante de la gastronomía ecuatoriana. Ecuador es muy conocido por la calidad y cantidad de marisco alrededor del mundo y los ecuatorianos no necesariamente están recibiendo una buena oferta.

La comercialización como tal del marisco en gran parte es informal por lo que las cifras oficiales no garantizan el tamaño del mercado como tal. Sin embargo, las exportaciones de camarón han llegado a picos históricos en los últimos años.

La competencia si bien no tiene mayor barrera de entrada no se ha enfocado en brindar una propuesta con valor agregado. El consumidor se ha visto obligado a comprar en supermercados nacionales pagando sobrepagos o en puntos de venta informal sin control de calidad ni sanitario.

Dicho esto, existe una gran oportunidad de atacar un mercado objetivo expectante de una oferta diferente. Una tienda o supermercado de mariscos con concepto. Que cubra las expectativas en cuanto a variedad, calidad y sobre todo una atención a la altura de la gastronomía ecuatoriana.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

Ecuador es un país megadiverso en su oferta de mariscos que provienen de sus provincias costeras que se dedican en gran medida a la agricultura y a la pesca según el libro Ecuador Culinario del Ministerio de Turismo. La industria pesquera en el país contempla:

“Procesamiento y exportación de productos del mar, es la actividad más representativa de la provincia de Manabí. La capital Manta, principal puerto pesquero atunero del Pacífico Oriental, posee innumerables recursos marinos que son fuente de alimentación, trabajo y sustento de la riqueza de sus habitantes. Es rico en proteínas de alto valor biológico, asimilables por el cuerpo humano. Además, contiene fósforo, potasio, hierro, magnesio, sodio, ácido fólico y vitaminas benéficas para la vista. Las grasas ricas en Omega 3 ayudan a controlar el colesterol y disminuir los triglicéridos para los que tienen enfermedades cardiovasculares. El atún se distingue en la gastronomía nacional e internacional como la base de diversos platos. Por su suave sabor y versatilidad, con el atún fresco se prepara: sushi, filetes a la plancha, sopas, cazuelas y bocadillos. También se lo procesa en conserva, fileteado en trozos enteros o bien desmenuzados al natural, en salsas, en aceite, o en escabeche.”
(Ministerio de Turismo, 2012).

Parte del éxito de las empresas es de vital importancia saber dirigirse, adquirir y retener a los clientes “correctos”. Esto es una tarea difícil cuando las interacciones con los clientes son elevadas. Para esto se necesita implementar un adecuado Sistema de relaciones con el cliente, que otorgue al administrador

del negocio las herramientas necesarias para la toma de decisiones (Lovelock & Jochen , 2009).

2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

En el plan de negocios de Del Aguila y Mejía, (2019) cuyo objetivo es analizar la viabilidad de implementar una marisquería/cevichería en barra en el distrito de San Isidro, Lima. La información se la consiguió con un diseño descriptivo, cualitativo y cuantitativo realizando 385 encuestas, focus group y entrevistas uno a uno. En el proyecto se concluye los siguientes resultados financieros: TIR 22.44%; VAN: S/251,209; ROE positivo desde el segundo año hasta llegar a 19.03% en el quinto año de operación (Del Águila & Mejía, 2019).

En el plan de negocios de Estor e Izabal, (2020) que se enfoca en comercializar pescado de alta calidad, aplicando normas y procesos que garanticen la satisfacción total del cliente en la comunidad de Guaritas, Guatemala. Aun cuando no se muestra la exactitud de la muestra se encuentra en los resultados financieros presentados se pueden rescatar un TIR: 175.5%; VAN: Q356,864.78 y un ROI: 29.62% (Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes (ASOCUCH), 2020).

El plan de negocio creado por Escobedo y Villares, (2018) que tiene por objetivo consolidar la línea de negocio de venta de pescado fresco (Jurel y Caballa), de manera rentable y sostenible y mejorar los hábitos de consumo de productos hidrobiológicos en la población de Lima Metropolitana se realizó levantamiento de información de manera cuantitativa mediante 196 encuestas a amas de casa y compradores minoristas y por otro lado informes oficiales se puede concluir la viabilidad del negocio dado que se tiene un TIR: 98.2% y un VAN: \$5.5MM (Escobedo & Villares, 2018).

Según Cantos, (2019) en su plan de negocios para diseñar un modelo de planta empaquetadora de productos de mar para mejorar la comercialización de la pesca artesanal de la provincia de Santa Elena basado en un diseño cualitativo descriptivo y cuantitativo de 386 encuestas y entrevistas se pudo concluir que la idea de negocio tiene un TIR: 39%; VAN: \$1681771 y un payback en el cuarto año (Cantos, 2019).

De acuerdo con Vargas, (2022) y su desarrollo de un supermercado de comida congelada en la ciudad de Quito que se basó en un diseño cuantitativo y levantamiento de información de entidades internacionales concluye que luego de los resultados financieros a 5 años se obtiene un TIR: 4% y VAN: -\$38148 lo cual indica que el proyecto tomaría mucho tiempo en recuperar la inversión inicial (Vargas, 2022).

Según Oviedo, (2020) y su plan de negocio donde analiza la viabilidad de una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos congelados en la ciudad de Quito, basado en un diseño cuantitativo con 401 encuestas indica que luego de realizadas las proyecciones financieras el ejercicio tiene un TIR: 39.46% y un VAN: \$139408 (Oviedo, 2020).

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Ecuador es un país muy rico en cuanto a cantidad y variedad de marisco. Gran parte de esto se exporta a países como China, Estados Unidos, Corea del Sur, Vietnam, Tailandia, Japón, Chile, etc. El 2021 tan solo las exportaciones de camarón superaron los 5000 millones de dólares según la Cámara Nacional de Acuicultura. (Acuicultura, 2022).

Así mismo, históricamente la venta de mariscos al consumidor final en Ecuador se ha desarrollado principalmente mediante dos canales de distribución: mercados populares y cadenas de autoservicios. Los mismos ofrecen de 2 maneras totalmente distinto el producto más allá de la calidad. Mercados populares que no guardan necesariamente todos los estándares de calidad necesarios a precios relativamente económicos y las cadenas de autoservicios que guardan más higiene, pero a precios más elevados y producto menos fresco/congelado.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una vez expuesto lo comentado en el punto anterior, se considera la necesidad de crear un supermercado especializado en mariscos en la ciudad de Quito que ofrezca variedad, higiene, precios accesibles y sobre todo una experiencia nueva el momento de adquirir estos recursos.

Este plan de negocio intenta cambiar la manera de comercializar mariscos en el país. Se considero que el consumidor no ha sido tomado como el centro de los negocios actuales. Por tal motivo se proveerá de mariscos de calidad en un ambiente construido para el consumidor con personal especializado en todo el tratamiento de mariscos con el firme propósito de aportar a la evolución de la gastronomía ecuatoriana.

5. OBJETIVO DEL PROBLEMA

Ofrecer una amplia variedad de mariscos frescos y congelados con altos estándares de calidad e higiene para hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio alto y alto en Cumbayá en septiembre 2023.

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Obtener una frecuencia de compra 3 veces por mes por cliente al finalizar el primer año de funcionamiento.
- ❖ Tener un ticket promedio de \$15 en pedidos en la tienda en los primeros 9 meses de funcionamiento en la ciudad de Quito.
- ❖ Generar un margen bruto promedio del 30% en los resultados financieros en el primer año de ejercicio.
- ❖ Mantener bajas y mermas de no más del 3% de las ventas realizadas mensualmente en la operación.
- ❖ Crear un portafolio de al menos 10 proveedores de mariscos en los primeros 6 meses de funcionamiento en Manabí, Esmeraldas y Guayas.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Entorno macroeconómico y político

Analizando el entorno en el que el plan de negocios se desenvolverá se puede ver que este momento en el país se pueden encontrar incentivos al emprendimiento acompañada de nueva economía al menos en crecimiento. Así mismo la calidad del marisco ecuatoriano es reconocida a nivel mundial e incluso también hay preferencias arancelarias en las materias primas para el sector camaronero.

Dentro de los aspectos poco favorables se puede mencionar que el empleo en el país sigue en crisis afectando el consumo. Existen varias especies de mariscos que tienen veda obligatoria lo que puede afectar la comercialización de estos.

7.2 Análisis del sector:

El plan de negocios se encuentra identificado en el sector G4721.04.01 que detalla la venta al por menor de pescado, crustáceos, moluscos y productos de la pesca en establecimientos especializados.

En lo que va del año en la ciudad de Quito el sector oficialmente ha superado unas ventas de 10 millones de dólares. Presenta un decrecimiento proyectado aproximado del 15% vs el 2021.

Actualmente la producción y exportación del camarón exclusivamente atraviesa picos históricos de venta convirtiéndose en el producto no petrolero número uno del país. Así mismo, ya existe la implementación de blockchain en la producción de camarón asegurando la trazabilidad de la materia prima.

7.2.1 Tamaño de la industria:

Actualmente el sector identificado para el plan de negocios ha tenido una evolución irregular en los últimos 10 años:

VENTAS LOCALES 0% (413)												
CANTON	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
QUITO	7,548,056	11,290,412	22,414,465	18,820,576	15,234,417	13,542,336	11,561,408	13,769,457	14,955,176	11,209,849	13,036,976	10,827,621

(Servicio de rentas internas, 2022)

Sin embargo, es un sector que se ve impulsado a futuro por el consumo acelerado de esta clase de proteínas, proliferación de restaurantes y tendencia de comida gourmet. Así mismo desde entidades privadas y gubernamentales se está trabajando en fomentar el desarrollo de la gastronomía ecuatoriana.

7.2.2 Ciclos económicos:

El producto que ofrece el plan de negocio no necesariamente obedece a una estacionalidad directa. Sin embargo, existen vedas de algunas clases de mariscos que prohíbe la recolección, comercialización y consumo de estas especies.

Existe también la posibilidad de fenómenos naturales que pueden afectar la pesca marítima de ciertas especies.

7.3 Análisis de la competencia

Amenaza de nuevos competidores:

Hoy en día no hay mayor barrera de entrada ni de salida de nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores:

Existe un gran número de ofertantes de mariscos a nivel nacional. Desde cadenas de autoservicios grandes hasta comerciantes informales. La competencia es por precio y accesibilidad.

Posición de fuerza de los clientes:

La relación con los clientes se puede concluir que es justa ya que el precio lo va colocando la oferta y demanda e incluso afectado por factores naturales más que de consumo.

Posición de fuerza de los proveedores:

La relación con los proveedores también es una relación justa debido a que Ecuador es un país rico en cuanto a materia prima. Lo que se puede indicar es que los proveedores pueden llegar a ser algo informales.

Productos sustitutos:

Existen un gran número de productos sustitutos de proteínas vegetales y animales que tranquilamente pueden sustituir el consumo de mariscos. Sin embargo, que igualen el sabor o los usos todavía es complicado.

7.4 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

Para la verificar la viabilidad del plan de negocios propuesto se ha seleccionado una investigación cuantitativa mediante encuestas digitales a una muestra de la población de las parroquias de Tumbaco y Cumbayá.

Para identificar los objetivos de la investigación se empleó la matriz de Operacionalización de Variables (Armendáriz, Operacionalización de variables, 2022):

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
Obtener una frecuencia de compra 3 veces por mes por cliente en el primer año en la ciudad de Quito.	Frecuencia de compra	Venta	Ingresos	Informe de venta
		Frecuencia	# de compras	Base de datos
	Fidelización de Clientes	Frecuencia	Recompra	Encuesta
	Tiempo	Cantidad de tiempo	Días de recompra	Base de datos
Tener un ticket promedio de \$15 en pedidos en la tienda en los primeros 6 meses de funcionamiento en la ciudad de Quito.	Ticket de compra	Venta	Ingresos	Informe de venta
		Monto	Valor por pedido	Base de datos
Generar un margen bruto promedio del 35% en los resultados financieros en el primer año en la ciudad de Quito.	Margen Bruto	Venta	Ingresos	Informe de venta
		Costos	Costos	P&G
Mantener destrucciones de no más del 3% de las ventas realizadas mensualmente en la ciudad de Quito.	Destrucciones	Producto dañado	Mermas	Reportes internos
		Exceso de inventario	Días de inventario	Reportes internos
Crear un portafolio de al menos 10 proveedores de mariscos en los primeros 6 meses de funcionamiento en Manabí, Esmeraldas y Guayas.	Portafolio proveedores	Proveedores calificados	# de proveedores	Base de datos
	Manabí, Esmeraldas y Guayas	Localización de proveedores	Geolocalización	Mapas de calor

Los valles de Cumbaya y Tumbaco suman una población de 200.000 habitantes (30.000 y 170.000 respectivamente. De los cuales se ha decidido atacar a la población económicamente activa; según la actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Cumbaya 2019-2023 indica que aproximadamente el 60% de habitantes de esta parroquia es activa económicamente. (Gobierno Parroquial Cumbaya, 2019).

Así mismo, se identifica que la población económicamente activa del 49% según el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Tumbaco. (GAD Tumbaco, 2020).

Dicho esto, el mercado objetivo es de: 101.300 habitantes. De allí la muestra para el estudio cuantitativo es de 202 encuestas.

7.5 Análisis FODA

Fortalezas:

1. Buenas relaciones con proveedores de mariscos.
2. Diseño de tienda especializada nueva en el mercado.
3. Experiencia en gastronomía que involucra el marisco.
4. Diversidad de mariscos.
5. Atención enfocada al cliente.

Oportunidades:

1. Incentivos a los emprendimientos.
2. Incremento en la cultura gastronómica in home.
3. Reposicionamiento de la gastronomía ecuatoriana.
4. Altos precios en restaurantes.
5. Producto que no grava iva.

Debilidades:

1. Dependencia de los proveedores.
2. Venta específica atada a vedas
3. Dependencia de cadena de frío adecuada.

Amenazas:

1. Competencia con grandes cadenas de autoservicios y comerciantes informales.
2. Delincuencia.
3. Fenómenos Naturales.
4. Alto porcentaje de producción se dedica a la exportación.
5. Proteínas sustitutas.

Dentro de las estrategias más relevantes se puede indicar:

Estrategias FO:

- ❖ Tener un supermercado con concepto especializado en mariscos atando consumidores de mariscos a precios justos y aprovechando la exención del iva.
- ❖ Afianzar las relaciones con los proveedores aprovechando el impulso de la gastronomía ecuatoriana visibilizándolos hacia el consumidor final.

Estrategias DO:

- ❖ Resaltar el marisco y su punto de origen con el consumidor final visibilizando el trabajo de pescadores artesanales.
- ❖ Ampliar la oferta de mariscos en momentos específicos apalancado en la gastronomía ecuatoriana tapando posibles brechas de venta por veda.

Estrategias FA:

- ❖ Diferenciar la oferta no solo en producto si no en servicio, asesoramiento y atención al cliente para combatir posibles ventajas de la competencia.
- ❖ Aprovechar el ser un supermercado con concepto especializado en mariscos en donde nos centramos en el consumidor atraer a los consumidores y evitar fugas de consumo a otras proteínas.

Estrategias DA:

- ❖ Establecer relaciones sólidas con proveedores para ser clientes prioritarios para ellos.
- ❖ Crear planes de contingencia y abastecimiento previo para casos de vedas y fenómenos naturales que se pueda anticipar.

7.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Luego de los análisis realizados se concluye que la estrategia más acertada al plan de negocios es la de diferenciación. La estrategia a grandes rasgos es: Ser un supermercado de mariscos que no solo ofrezca una amplia variedad de mariscos si no también un punto de venta casual, elegante y sobrio enfocado en asesorar al consumidor en todo lo referente a los mariscos. Es decir, todo lo contrario, a lo que se encuentra hoy en día en Quito.

7.7 Conclusiones del capítulo

Luego de realizada la investigación de mercado se puede resaltar los siguientes puntos a favor del plan de negocios:

- El 76% de la muestra tiene ingresos mayores a \$2000. Adicionalmente, en los hogares de estas personas cuentan con más de un ingreso.
- El 64% de las personas encuestadas indican que en su hogar viven al menos 3 personas.
- El 81% de los encuestados gasta al menos \$50 a la semana en alimentación y el 11% gasta más de \$150.
- 39% compra mariscos de manera mensual, 27% compra de manera quincenal y 26% al menos una vez por semana.
- El 79% compra mariscos en supermercados.

- El mayor driver de motivación de compra es el gusto del marisco con el 90%.
- Los días más fuertes de compra son los viernes, sábado y domingo.
- El 75% de los encuestados sabe cocinar mariscos.
- El 85% de los encuestados está interesado en conocer nuevas recetas con mariscos.
- Los mariscos de mayor preferencia son: camarón, pescado, cangrejo, pulpo, calamar y concha en ese orden y el 88% está dispuesto a mezclarlos.
- Los ceviches y preparaciones con arroz son los preferidos.
- La frecuencia de consumo viene marcada por disponibilidad de restaurantes, por falta de lugares donde comprar y costos.
- El principal factor atado a la calidad de los mariscos es la frescura.

Una vez identificados los puntos más relevantes de la encuesta se puede concluir que: la probabilidad de éxito del plan de negocio es alta debido a que existe un target identificado con poder adquisitivo y con una familia de al menos 3 personas lo que ayudaría a conseguir el objetivo del ticket mínimo de \$15. El 53% de los encuestados comprarían al menos 2 veces por mes y el 26% 4 veces por semana.

La competencia directa de la marisquería son los supermercados por lo que el precio de venta no será un factor determinante en la compra.

Finalmente, existe un estilo de vida marcado donde los mariscos son parte de un ritual o tradición de consumo principalmente los fines de cocina donde el 75% de los encuestados conoce como prepararlos y están dispuestos a probar nuevas recetas. Factores clave para generar una conexión emocional con los consumidores.

8. RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

La marisquería es una nueva propuesta de supermercado especializado en la oferta de una amplia variedad de mariscos frescos acompañados de todo el asesoramiento necesario para una experiencia de compra completa.

En la marisquería se busca que el consumidor encuentre confianza, calidad, precios justos e incluso clases en vivo de recetas, limpieza de mariscos, almacenamiento, maridaje.

El nombre escogido es: "Pesca fresca".

8.2 Misión y visión.

Misión:

Somos amantes del marisco ecuatoriano y orgullosos de la gastronomía ecuatoriana por lo que queremos acompañar a nuestros consumidores en sus momentos deliciosos.

Visión:

Ser referente nacional en la experiencia de consumo de mariscos.

8.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

- ❖ Obtener una frecuencia de compra 3 veces por mes por cliente en el primer año en la ciudad de Quito.
- ❖ Tener un ticket promedio de \$15 en pedidos en la tienda en los primeros 6 meses de funcionamiento en la ciudad de Quito.
- ❖ Generar un margen bruto promedio del 30% en los resultados financieros en el primer año en la ciudad de Quito.
- ❖ Mantener mermas u bajas de no más del 3% de las ventas realizadas mensualmente en la ciudad de Quito.
- ❖ Crear un portafolio de al menos 10 proveedores de mariscos en los primeros 6 meses de funcionamiento en Manabí, Esmeraldas y Guayas.

8.4 Información legal

8.4.1 El tipo de empresa: SAS. Constituida por una persona natural mediante trámite simplificado sin costo.

8.4.2 Requisitos para operar:

- Permisos de funcionamiento a establecimientos categoría 6 (costo \$10.11).
- Ruc

- Patente Municipal
- Licencia única de actividad económica.

8.5 Estructura Organizacional (Armendáriz, Estructura Organizacional, 2022)



Gerente General: Al mando de la operación. Negocia con proveedores y genera la estrategia de todas las áreas de la empresa. Toma de decisiones financieras. Reclutamiento de recurso humano y capacitación del mismo.

Asistente Financiero: Rol encargado de llevar los libros contables y balance general de pérdidas y ganancias. Debe presentar reportes mensuales de la operación. Calificar proveedores y seguimiento de pagos y cobros. Ejecuta el enrolamiento al IESS del personal de la empresa y rol de pagos.

Cajero: Encargado del cuadro de caja, facturación y cobro a clientes. Supervisa el punto de venta. Encargado de los inventarios. Recibe pedidos de proveedores.

Vendedor: Encargado de asesorar a los clientes en sus inquietudes y requerimientos, pesar, limpiar, ordenar, empacar y despachar el marisco. Limpieza del local.

8.6 Ubicación:

El punto de venta se encontrará en el sector de La Primavera en Cumbayá. Con esta ubicación se trata de aprovechar el nivel adquisitivo del sector y la cercanía con otros puntos de venta que proporcionan productos complementarios a los mariscos.

8.7 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.

La ventaja competitiva de la marisquería será que toda su operación se centrará en el consumidor. Se le brindará un portafolio amplio de mariscos, asesoramiento de cocción, limpieza, recetas y escogimiento del marisco ideal para sus platos. Estos son aspectos que ningún punto de venta de los existentes en la actualidad lo hace. Se plantea también tener clases en vivo de temas alusivos a la preparación de mariscos.

La estrategia de posicionamiento ira ligada al estilo de vida de los consumidores de la marisquería. Aprovechamos nuestros atributos con un nicho de mercado identificado que consume mariscos constantemente en su alimentación ya sea por gusto, tradición o festejos.

8.8 Estrategias de Mercadeo

8.8.1 Producto o servicio:

La marisquería será un punto de venta de especializado en mariscos. Sin embargo, se le dará un especial enfoque a que sea un supermercado con concepto. Es decir, adicional a la amplia oferta de mariscos, se tendrá personal capacitado para asesorar a los consumidores en todo lo referente a mariscos; los vendedores podrán indicar como preparar, que marisco escoger, como limpiar, recetas, tiempos de cocción, etc.

Cada proceso de venta tendrá como fin enamorar y fidelizar al consumidor mediante mariscos frescos y de calidad sumado a acompañamiento durante todo el customer journey. Se tendrá marisco fresco refrigerado y congelado. Productos de temporada y productos especiales para fechas específicas. Todos los métodos de pagos disponibles en el mercado actualmente: efectivo, tarjeta de crédito, transferencias y apps de cobro.

Las fortalezas de la marisquería son precisamente la especialización que queremos darle al punto de venta y asesoramiento basado en conocimientos del producto que vendemos. La debilidad que debemos sobrellevar es que comparado versus una cadena de autoservicios o mercados tradicionales es que su oferta en productos de distintas categorías es mayor.

8.8.2 Estrategias de distribución

La comercialización se la llevara a cabo mediante el punto de venta físico y mediante aplicaciones digitales: Rappi y Pedidos Ya.

La estrategia de ventas ira atada a los objetivos específicos que están planteados para el negocio. Es decir, los precios, promociones, productos y acciones que se ejecuten deben cumplir con lo requerido para cumplir lo siguiente: Ticket promedio \$15, frecuencia de 3 compras al mes por cliente y margen bruto del 30%.

8.8.3 Estrategias de precios

Los costos del negocio siempre van atados al costo de la materia prima que puede verse afectado por temporalidades/fenómenos naturales. Adicionalmente, siempre se debe tomar en cuenta estar por debajo o en el peor escenario al mismo precio que las cadenas de autoservicios. Por último, la relación costo y precio de venta debe tener un mark up del 50% en cuanto a marisco para poder llegar a nuestro objetivo de margen bruto del 35%. En los productos complementarios se establecerá un mark up del 60%.

Dentro del análisis de precios por skus se ha definido la siguiente estrategia:

Libra	Costo	Venta	mk dw	mk up
Camarón	\$3	\$4.50	33%	50%
Langostino	\$5	\$7.50	33%	50%
Picudo	\$3	\$4.50	33%	50%
Corvina	\$4	\$6.00	33%	50%
Lenguado	\$4	\$6.00	33%	50%
Atún	\$4	\$6.00	33%	50%
Sarta Cangrejo	\$10	\$16.00	38%	60%
Concha x50	\$5	\$8.00	38%	60%
Pulpo	\$3	\$6.00	50%	100%
Calamar	\$3	\$4.50	33%	50%
Langosta	\$5	\$9.00	44%	80%
Ostra x6	\$4	\$10.00	60%	150%

Tabla 1 Listado de costo, precios y márgenes

Si se realiza un index de precios con el supermercado más grande del país se recolecta la siguiente información:

Libra	Marisqueria	Supermaxi	Index de precios
Camarón	\$4.50	\$ 6.63	-32%
Langostino	\$7.50	\$ 9.44	-21%
Picudo	\$4.50	\$ 8.39	-46%
Corvina	\$6.00	\$ 8.39	-28%
Lenguado	\$6.00	\$ 8.39	-28%
Atún	\$6.00	\$ 8.91	-33%
Pulpo	\$6.00	\$ 12.00	-50%
Calamar	\$4.50	\$ 4.62	-3%
Langosta	\$9.00	\$ 29.93	-70%

Tabla 2 Index de precios

El escenario es bastante positivo incluso para poder subir los precios un poco más en el estricto caso de que sea necesario ya que existe una oferta “informal” a precios menores.

Vale aclarar que la venta de mariscos no grava iva.

8.8.4 Estrategias de Promoción y Comunicación:

Las estrategias de promoción y comunicación se atarán a la consecución de los objetivos específicos: \$15 ticket promedio y frecuencia de compra de 3 veces por mes por cliente.

- Planes de fidelización para lograr 3 compras por mes por cliente. Cliente que logre el objetivo recibirá 1 libra de pescado adicional a su compra.
- Crear combos de mariscos y/o productos complementarios que ajusten el ticket de \$15 y que presenten un beneficio al consumidor vs comprarlos por separado.

8.9 Presupuesto

Local comercial: arriendo + remodelación	\$29,000
Calificar proveedores	\$2,000
Reclutar Capital Humano	\$200
Plan de abastecimiento	\$466,844
Compra equipos	\$11,046
Uniformes + Implementos	\$780
Redes Sociales	\$6,000
Plan de Fidelización	\$72,936
Plan Ticket promedio	\$27,351
Total	\$616,157

Tabla 3 Listado presupuesto inicial

8.10 Proyecciones de ventas

El método de pronóstico de ventas que se ha realizado es un forecast a un año vista. Es importante mencionar que se ha partido desde el mercado objetivo, es decir, la cantidad de personas identificadas en estas zonas geográficas que cumplan las condiciones de ser económicamente activos. De ese mercado objetivo se ha puesto unas metas mínimas para atacar y conseguir los objetivos. Los resultados son los siguientes:

MERCADO OBJETIVO	101300											
DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
% DEL MERCADO OBJETIVO	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
CLIENTES ABORDADOS	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026
TICKET DE VENTA	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14
FRECUENCIA DE COMPRA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
VENTA TOTAL	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065	\$58,065

Tabla 4 Plan Comercial

La proyección de ventas para los siguientes cinco años queda de la siguiente manera:

AÑO 2	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388	\$60,388
AÑO 3	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803	\$62,803
AÑO 4	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315	\$65,315
AÑO 5	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928	\$67,928

Tabla 5 Proyección ventas

El cálculo se lo proyecta con crecimientos incrementales del 4% anual.

Luego de construidas las proyecciones de costos y ventas para cumplir las estrategias y objetivos del plan de negocio se puede observar los siguientes resultados para el primer año de ejercicio:

Ventas	\$696,782
Costos	\$616,157
Superavit	\$80,625

8.11 Conclusiones del capítulo

El éxito del plan de negocio está atado estrechamente al cumplimiento de la promesa de valor de la marisquería y así poder atraer el porcentaje del mercado objetivo necesario que se ha establecido dentro de las proyecciones de venta. Si bien se ha escogido un porcentaje bajo, se necesita un número de transacciones diarias altas donde el ticket promedio y la frecuencia son vitales para terminar el año con saldos positivos.

8.12 Operaciones

8.12.1 Gestión Táctica de Operaciones

- Conseguir y adecuar el local comercial de acuerdo con la propuesta de negocio.
- Calificar proveedores que cumplan los estándares de calidad, precios y condiciones de pago.
- Reclutar recurso humano.

- Capacitar al equipo de punto de venta.
- Crear plan de compras de acuerdo a las metas de venta y asegurando el primer mes de abastecimiento.
- Para el segundo mes se crea forecast de venta y compra.
- Para el tercer mes en adelante proyección de compras.
- Compra de equipos y uniformes para operar.
- Plan de abastecimiento de productos complementarios para operar.
- Revisión mensual de objetivos específicos por áreas.

8.12.2 Descripción del proceso

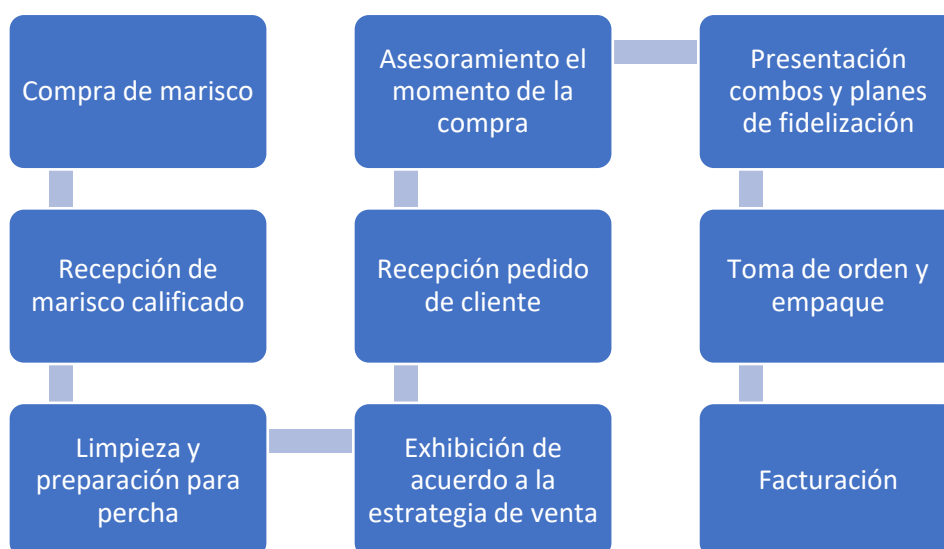


Figura 1 Proceso operaciones

8.12.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Las principales y más importantes elementos para un negocio como la marisquería son las refrigeradoras y congeladoras ya que es de suma importancia mantener la cadena de frío en la comercialización de mariscos:

Necesidad:

- ❖ 3 vitrinas de vidrio con curvo división, refrigerador y congelador (\$900 cada uno).
- ❖ 1 congelador Frost Horizontal (\$967).
- ❖ 2 refrigeradoras con congelador (\$1200 cada uno).
- ❖ 1 cortadora de carne (\$799).
- ❖ Implementos de cocina: tablas, cuchillos, pinzas, etc. (\$600).
- ❖ Uniformes (\$180).
- ❖ 2 computadoras (\$700 cada una).
- ❖ 1 sistema de facturación (\$200).
- ❖ 1 asistente financiero (\$903.05 mensual).
- ❖ 1 cajero (\$717.58 mensual).
- ❖ 2 vendedores (\$631.43 cada uno mensual).
- ❖ Inventario inicial (\$11.577).
- ❖ Adecuación local comercial (\$5000).
- ❖ Inauguración (\$500).
- ❖ Redes Sociales (\$500 mensual).

8.12.4 Plan de producción

El plan de producción, al ser un producto perecible y que el mayor atributo de calidad identificado en la investigación de mercados es la frescura, va de la mano con el sell out del punto de venta. Es decir, los días de inventario no puede pasar de los 5 días ya que el core de negocio no es la venta de mariscos congelados.

Dicho esto, y atando a los objetivos secundarios el plan de producción toma en cuenta los siguientes datos:

DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
NUMERO DE TICKETS	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026	2026
MATERIA PRIMA POR TICKET	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60	\$ 9.60
FRECUENCIA DE COMPRA	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
COSTOS TOTALES	\$19,450	\$19,450	\$19,450	\$38,899	\$38,899	\$38,899	\$38,899	\$38,899	\$38,899	\$58,349	\$58,349	\$58,349

Tabla 6 Plan de producción

8.12.5 Plan de compras

La distribución del marisco a comprar viene dada por las preferencias identificadas en la investigación de mercado y de hecho los planes de fidelización obedecen los mismos indicadores:

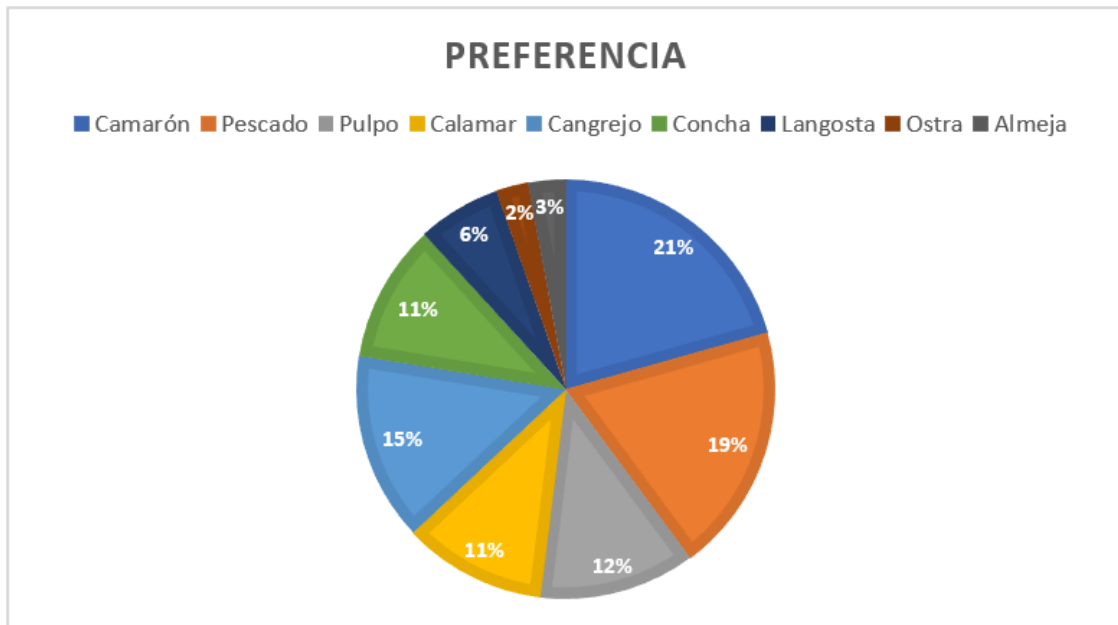


Figura 2 Preferencia consumo mariscos

En cuanto a proveedores se puede indicar que se tiene identificadas 3 opciones en la ciudad de Manta en la provincia de Manabí y 2 opciones en Esmeraldas en la provincia del mismo nombre.

Como se mencionó en el capítulo uno, Ecuador es un país rico en cuanto a recursos naturales como el marisco por lo que conseguir proveedores no es realmente difícil. Lo que si tiene una relevancia supremamente importante es establecer una relación a largo plazo y de confianza con los proveedores.

Con esto se puede garantizar en medida de lo posible el nivel de servicio de los pedidos, plazo de pagos, calidad, etc.

En cuanto al proceso de control de calidad requeridos por la empresa se puede indicar:

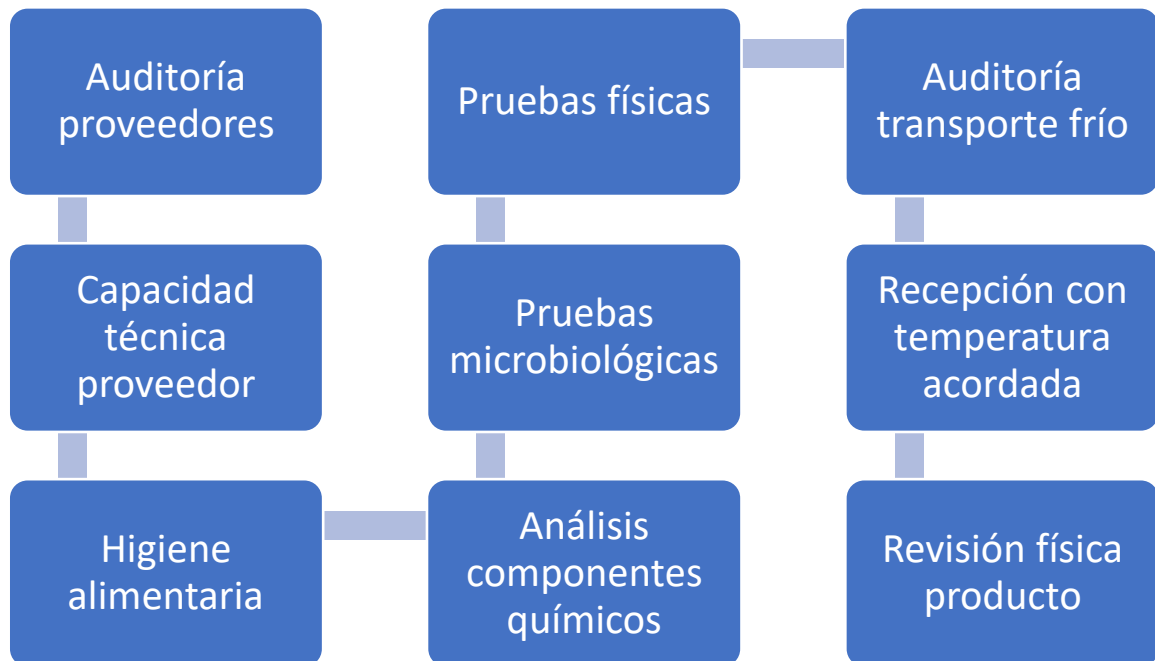


Figura 3 Auditoría calidad

Cabe indicar que la que termina de garantizar la calidad de marisco es que la materia prima nunca pierda la cadena de frío. Por tal motivo las refrigeradoras/congeladores del punto de venta deben estar en constante supervisión técnica cumpliendo la temperatura adecuada siempre.

8.12.6 KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo

- Indicador de proveedores calificados: aprobados/identificados.
- Reclutamiento de recurso humano a tiempo.
- Pruebas de capacitación.
- Nivel de servicio.
- Codificaciones productos complementarios y nivel de rotación.
- Cumplimiento objetivos específicos mensuales.

8.12.7 Conclusiones del Capítulo

Para la adecuada solución al problema que resuelve este plan de negocio consiste en la perfecta amalgama de las siguientes aristas:

1. Punto de venta con concepto dedicado a crear una experiencia de consumo.
2. Amplia variedad de mariscos.
3. Calidad y frescura garantizada en la materia prima.
4. Correcto abastecimiento.
5. Colocar al cliente como centro de las operaciones.

8.13 Plan financiero

8.13.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para el análisis financiero de este plan de negocio se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- ❖ Inflación: 3.1%
- ❖ Crecimiento anual de ventas: 4%
- ❖ Incremento sueldos anualmente: 5.56%, 5.3%, 5% y 4.8% respectivamente
- ❖ Patrimonio propio: \$60000

8.13.2 Estados Financieros Proyectados

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas	696,782	724,653	753,639	783,785	815,136
Costo de servicios vendidos	466,844	485,518	504,938	525,136	546,141
Utilidad Bruta	229,938	239,136	248,701	258,649	268,995
Gastos sueldos	54,584	61,471	64,729	67,965	71,226
Gastos generales	151,422	134,710	136,057	137,417	138,792
Gastos de depreciación	0	2,174	4,349	6,523	8,697
Gastos de amortización					
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	23,932	40,780	43,567	46,744	50,280
Gastos de intereses					
Utilidad antes de impuestos y participación	23,932	40,780	43,567	46,744	50,280
15% Participación trabajadores	3,590	6,117	6,535	7,012	7,542
Utilidad antes de impuestos	20,342	34,663	37,032	39,732	42,738
Impuesto a la renta	5,086	8,666	9,258	9,933	10,684
Utilidad Neta	15,257	25,997	27,774	29,799	32,053

Tabla 7 Estado de resultados anual

Margen Bruto	33%	33%	33%	33%	33%
Margen Operacional	3%	6%	6%	6%	6%
Margen Neto	2%	4%	4%	4%	4%

Tabla 8 Margen

Estado de situación o balance general

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS	60,000.00	556,396.21	597,501.17	648,627.97	702,612.44	760,404.05
Corrientes	60,000.00	545,524.55	588,803.84	642,104.97	698,263.77	743,229.71
Efectivo	60,000.00	78,680.66	103,286.19	137,166.62	173,127.89	197,088.40
Cuentas por Cobrar						
Inventario		466,843.89	485,517.64	504,938.35	525,135.88	546,141.32
No Corrientes	0.00	10,871.67	8,697.33	6,523.00	4,348.67	17,174.33
Propiedad, Planta y Equipo		13,046.00	13,046.00	13,046.00	13,046.00	28,046.00
Depreciación acumulada		(2,174.33)	(4,348.67)	(6,523.00)	(8,697.33)	(10,871.67)
Intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PASIVOS	0.00	541,139.35	556,247.01	579,599.88	603,785.27	629,523.50
Corrientes	0.00	541,139.35	556,247.01	579,599.88	603,785.27	629,523.50
Cuentas por pagar proveedores		477,889.89	485,517.64	504,938.35	525,135.88	546,141.32
Sueldos por pagar		54,583.70	61,471.39	64,728.50	67,964.93	71,226.24
Impuestos por pagar		8,665.76	9,257.98	9,933.03	10,684.46	12,155.94
No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deuda a largo plazo						
PATRIMONIO	60,000.00	15,256.86	41,254.16	69,028.09	98,827.17	130,880.54
Capital	60,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades retenidas	0	15,256.86	41,254.16	69,028.09	98,827.17	130,880.54

Tabla 9 Estado Situación Anual

Estado de flujos de caja

FLUJO DE CAJA LIBRE							
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de caja libre del proyecto							
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	0.00	23,932.33	40,780.07	43,566.95	46,743.66	50,279.80	57,204.44
Gastos de depreciación	0.00	0.00	2,174.33	4,348.67	6,523.00	8,697.33	10,871.67
Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15% Participación trabajadores	0.00	(3,589.85)	(6,117.01)	(6,535.04)	(7,011.55)	(7,541.97)	(8,580.67)
Impuesto a la renta	0.00	(5,085.62)	(8,665.76)	(9,257.98)	(9,933.03)	(10,684.46)	(12,155.94)
I. Flujo de efectivo operativo neto	0.00	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50
Inversión de capital de trabajo neto	(60,000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Variación de capital de trabajo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación de capital de trabajo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II. Variación de capital de trabajo neto	(60,000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación equipo de computación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III. Gastos de capital (CAPEX)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja libre del proyecto	(60,000.00)	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50
Flujo de caja libre del inversionista							
Flujo de caja libre del proyecto	(60,000.00)	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50
Préstamo							
Gastos de interés							
Amortización del capital							
Escudo Fiscal							
Flujo de caja libre del inversionista	(60,000.00)	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50

Tabla 10 Flujo de caja libre

Análisis de relaciones financieras:

Luego de realizadas las corridas financieras los resultados que se obtuvieron de VAN y TIR son los siguientes:

VAN	6,077.14
TIR	40%

Dados estos resultados la factibilidad del proyecto es positiva y la recuperación de la inversión inicial se da en el transcurso del cuarto año de ejercicio. En cuanto a la tasa interna de retorno es superior comparada a una tasa de ahorro o a la tasa que se puso de meta que es 36%.

Finalmente, el punto de equilibrio es el siguiente:

PUNTO DE EQUILIBRIO		
costes fijos	\$	568,074
venta	\$	696,782
costo variable	\$	104,776
PTO. EQ.	\$	668,614

8.13.3 Impacto económico, regional, social y ambiental

El plan de negocios tiene varios aspectos no solo económicos si no sociales, culturales y ambientales. Dentro de los cuales se puede destacar:

- ❖ La marisquería estará generando 5 empleos de manera directa y un impacto indirecto en no menos de 30 personas de manera indirecta.
- ❖ La operación de la marisquería, en el supuesto de que se cumpla el plan de ventas desde el primer año, estará generando un aproximado de \$700k.
- ❖ En cuanto a la repartición de utilidades a los empleados, se puede destacar que el negocio estaría repartiendo un promedio de \$6k anuales.

- ❖ Hablando de impuesto a la renta, se aportaría al país con un promedio de \$8.7k anuales.
- ❖ La marisquería no solo busca un beneficio económico si no que tiene como razón de ser aportar al desarrollo de la gastronomía ecuatoriana. Esto se lo hará mediante la comercialización de producto de primera calidad, pero siempre con valor agregado ya sea desde consejos en el manejo de la materia prima, recetas, redes sociales, momentos de esparcimiento y capacitando a sus consumidores.
- ❖ Al calificar los proveedores se garantiza que los mismos cumplan con parámetros ambientales, legislativos y de higiene.
- ❖ Finalmente, también se puede mencionar que otro objetivo de la compañía es trabajar para tener no más del 3% de mermas y bajas por lo que no se desperdiciará alimento simplemente por malos cálculos.

8.14 Conclusiones del capítulo

El éxito del proyecto esta fuertemente atado a la política de centrar la operación en el consumidor brindando un portafolio amplio de mariscos, asesoramiento de cocción, limpieza, recetas y escogimiento del marisco ideal para sus platos.

Los precios siempre deberán estar por debajo de los precios percha de las cadenas de autoservicios, lugar donde más del 70% del target acusa realizar sus compras. Esto atado a la frecuencia y ticket de compra garantizarán el éxito financiero del plan de negocios.

Las corridas financieras realizadas para revisar la viabilidad del proyecto fueron realizadas de la manera más ácida posible con el fin de ser precavidos en

las proyecciones y que no existan sorpresas ya cuando se ponga en práctica la operación.

Se toma en cuenta un incremento en ventas del 4% anual debido al crecimiento del país de los últimos años y un incremento del 5% anual en sueldos partiendo de que el salario básico ha sufrido esos incrementos en los últimos 2 años.

El VAN y Tir cumplen las condiciones para asegurar que es un proyecto mucho más beneficioso que otras opciones contando con el capital para invertirlo. El payback esta proyectado para el tercer año.

9. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Sin duda alguna el éxito de este negocio más allá de los indicadores financieros y metas de venta vendrán guiados por cumplir con la promesa de valor que se busca como pilar fundamental de este negocio.

Esta muy claro que la oferta de mariscos en el país es muy rica y también muy opuesta en los puntos de venta. Si bien no es lo que se sueña con la marisquería, pues se debe tener muy claro que si se quiere competir no se lo puede hacer es ofreciendo lo mismo que se encuentra actualmente en el país.

Adicionalmente, un efecto positivo de la pandemia por Covid-19 ha impulsado muchos negocios y talentos escondidos en la población. Dentro de los cuales se puede mencionar dos importantes: la proliferación de apps de entrega a domicilio y el desarrollo de cocineros aficionados.

Dicho esto, el plan de implementación de la marisquería es una ecuación estrecha entre una estrategia de diferenciación hacia el consumidor y precios justos. Solo de esta manera se puede aspirar a tener un negocio sostenible a largo plazo.

Dentro de la diferenciación, debemos ponderar los siguientes aspectos: el consumidor ecuatoriano es amante de los mariscos y lo consume dentro y fuera de la casa. Incluso esta proteína está muy relacionada a festejos con amigos o familias. Así mismo, si bien la oferta de mariscos puede llegar a ser muy variada, existen cuatro mariscos que son predominantes al momento de consumirlos: camarón, pescado, cangrejo y pulpo según la investigación de mercado que se

realizó para este plan de negocios. Finalmente, el target lo está comprando en un 70% en autoservicios, sabiendo de manera consciente o inconsciente que son precios mucho más elevados de lo que se puede conseguir en comercios informales.

Sumando estos aspectos, este plan de negocio tiene una propuesta de valor bastante atractiva hacia los consumidores. Se ha tomado en cuenta todas las variables y al final del ejercicio existe una expectativa grande para poner el negocio en marcha.

Financieramente hablando, el negocio tiene un Van y Tir positiva aun cuando las simulaciones que se hicieron fueron bastante conservadoras. El punto de equilibrio deja claro que el mayor costo que se tiene es justamente la materia prima por obvias razones. Esto lleva un reto inmenso financiero y operativo de manejo de inventarios y pagos para no tener problemas de flujo de efectivo. Adicionalmente, como se puede ver en los anexos, entre el año 4 y 5 se puede pensar en la ampliación a una sucursal o inversiones interesantes a mediana escala.

Para concluir, el autor de este plan de negocio es un convencido de que el país tiene mucho potencial más allá de la producción o explotación de bienes naturales. Ecuador debe empezar a desarrollar servicios o valor agregado que a la final de los días es donde se encuentra la riqueza tanto material como profesional.

El país ha pasado basando su economía en sectores petroleros o exportación de rosas, banano, cacao y el mismo camarón, pero se ha olvidado que es todavía más rico en turismo y gastronomía.

Sería muy difícil tan solo enlistar los platos de comida ecuatoriana existentes a lo largo del país y capaz por eso ha quedado como relegado cuando por el contrario se debe trabajar para llevar esta diversidad a todo el mundo. Esto se hace desde la base de la pirámide, que es cada uno de los ciudadanos, creando una conexión sentimental y despertando ese orgullo nacional que lo tenemos escondido.

Para esto se cree conveniente una propuesta como de este negocio donde se busca el desarrollo gastronómico a través de un supermercado de mariscos con concepto donde el consumidor se encuentre acogido, cómodo, motivado y encuentre una variedad interesante de mariscos frescos con productos complementarios e incluso con asesoría de cocción, tratamiento y limpieza del producto a precios justos.

10. REFERENCIAS

Referencias

- Acuacultura, C. N. (2022). *Cámara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de <https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/>
- Armendáriz, L. (4 de Diciembre de 2022). Estructura Organizacional. Quito.
- Armendáriz, L. (5 de diciembre de 2022). Operacionalización de variables. Quito.
- Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes (ASOCUCH). (2020). *Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes*. Obtenido de <https://www.asocuch.com/wp-content/uploads/2020/06/Plan-de-Negocios-PECES-GUARITAS.pdf>
- Cantos. (2019). *Repositorio Digital UCSG*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13223/1/T-UCSG-POS-MAE-241.pdf>
- Del Águila, & Mejía. (2019). *Registro nacional de trabajos de investigación*. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3066843>
- Escobedo, & Villares. (2018). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/316209>
- GAD Tumbaco. (2020). *Gobierno Parroquial Tumbaco*. Obtenido de <https://tumbaco.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/PDOTTUMBACO2020nov.pdf>
- Gobierno Parroquial Cumbaya*. (2019). Obtenido de <https://gadcumbaya.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/PDOT-CUMBAYA-2019.pdf>
- Lovelock, C., & Jochen, W. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Turismo. (2012). *Ecuador Culinario Saberes y Sabores*. Quito: Al digital.
- Oviedo. (2020). *Repositorio Digital Universidad De Las Américas*. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/13032/1/UDLA-EC-TMCEI-2020-05.pdf>
- Servicio de rentas internas. (15 de diciembre de 2022). *Portal Servicio Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/datos-abiertos>
- Vargas. (2022). *Repositorio Digital Universidad De Las Américas*. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14086/1/UDLA-EC-TMAEGO-2022-09.pdf>

11. ANEXOS

11.1 Matriz FODA

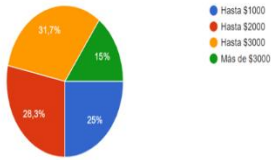
		Auditoria Interna Matriz de Evaluación de Factores Internos (EF)			
		Fortalezas		Debilidades	
		1	Buenas relaciones con proveedores de mariscos	1	Dependencia de los proveedores
		2	Diseño de tienda especializada nueva en el mercado	2	Venta específica atada a vedas
		3	Experiencia en gastronomía que involucra el marisco	3	Dependencia de cadena de frío adecuada
		4	Diversidad de mariscos		
		5	Atención enfocada al cliente		
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
Auditoria Externa	1	Incentivos a los emprendimientos	F01- Afianzar las relaciones con los proveedores aprovechando el impulso de la gastronomía ecuatoriana visibilizándolos hacia el consumidor final. DP2- OP 3	D1O2	Resaltar el marisco y su punto de origen con el consumidor final visibilizando el trabajo de pescadores artesanales.
	2	Incremento en la cultura gastronómica in home	F02- Tener un supermercado con concepto especializado en mariscos atando consumidores de mariscos a precios justos y aprovechando el exención del Iva. OP1- OP2- OP 4 OP 5	D2- O2- O3	Ampliar la oferta de mariscos en momentos específicos apalancado en la gastronomía ecuatoriana tapando posibles brechas de venta por veda.
	3	Reposicionamiento de la gastronomía ecuatoriana	F06- Aprovechar el acceso a diversidad de mariscos OP2- naciones con el auge de cocina en casa y el reposicionamiento de la gastronomía ecuatoriana. OP3		
	4	Altos precios en restaurantes	F07- Desarrollar un plan de fidelización agresivo enfocado en atención al cliente para aprovechar los altos precios en restaurantes. OP1- OP2- OP4		
	5	Producto que no grava Iva			
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
Auditoria Externa	1	Competencia con grandes cadenas de autoservicios y comerciantes informales	F7- Diferenciar la oferta no solo en producto si no en servicio, asesoramiento y atención al cliente especializada para combatir posibles ventajas de la competencia. A1	D1- A1- A4	Establecer relaciones sólidas con proveedores para ser clientes prioritarios para ellos.
	2	Delincuencia	F2- Encontrar una ubicación estratégica y ver la posibilidad de guardiana privada. A2	D2- A3	Crear planes de contingencia y abastecimiento previo para casos de vedas y fenómenos naturales que se pueda anticipar.
	3	Fenómenos Naturales	F1- Acuerdos comerciales con proveedores para garantizar abastecimiento a lo largo del tiempo. A4		
	4	Alto porcentaje de producción se dedica a la exportación	F2- Aprovechar el ser un supermercado con concepto especializado en mariscos en donde nos centramos en el consumidor atraer a los consumidores y evitar fugas de consumo a otras proteínas. F7- A5		
	5	Proteínas sustitutas			

2. Matriz Pestel

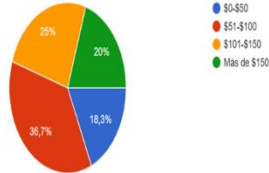
FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
ECONÓMICO	Incentivos a Emprendimientos	Facilidades para creación de nuevas empresas, como el fondo emprendedor productivo que asignó \$10 MD para impulsar la productividad. Facilidades generales para la creación de nuevas compañías e inversión, así como la facilidad de crédito para pequeños productores (BanEcuador).	X			X		
	Tasas de empleo	El sector laboral ha venido teniendo altibajos en cuanto a sus estadísticas respecto a los últimos años. Tomando en cosideración la actual crisis sanitaria, según el diario El Comercio en uno de sus artículos el 17 de abril pasado, el gobierno estima que alrededor de 508 000 personas podrían perder su empleo y otras 233 000 pasarían a la informalidad. Y la última estimación del Fondo Monetario Internacional señala que la tasa de desempleo en el país podría subir al 6,5% local	X				X	
	PIB/Acuicultura y pesca de camarón	En el 2021, el PIB en el Ecuador creció un 4.2% y esto principalmente se dió al incremento del 10.2% en el gasto de consumo final en hogares que está por encima incluso de niveles prepandemia. Si se lo ve por industria, la acuacultra y pesca de camarón tuvieron un incremento del 16.2% debido al aumento de las exportaciones. Siendo el 3er mayor incremento. https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes	X			X		
	Factores específicos de la industria	Ecuador es el 1er país exportador de camarón en el mundo con alrededor de 645mil toneladas https://elproductor.com/2022/01/ecuador-se-mantuvo-en-el-2021-como-el-principal-exportador-mundial-de-camaron/ .			X		X	
		Mueve uno de cada cuatro dólares de las exportaciones de Ecuador https://elpais.com/economia/2021-07-25/el-camaron-ecuatoriano-remonta-la-corriente.html .			X		X	
		Más de 1200 empresas en el sector camaronero y más del 50% está en Guayas y generan más de 300000 plazas de trabajo. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Camaron.pdf https://www.produccion.gob.ec/mpceip-impulsa-politicas-publicas-en-beneficio-del-sector-camaronero/	X				X	
	Políticas económicas de los gobiernos	El camarón es el producto no petrolero número uno de Ecuador. https://ecuadorverifica.org/2022/02/16/ecuador-es-el-primer-productor-de-camaron-a-escala-mundial/	X					X
La industria ha tenido una reducción de aranceles para materias primas e insumos. Programas de tecnificación y electrificación de camaronerías. https://www.produccion.gob.ec/mpceip-impulsa-politicas-publicas-en-beneficio-del-sector-camaronero/		X				X		
Fuentes de financiación	Tratados comerciales con otros países.	X					X	
	Existen fuentes de financiamiento para emprendedores en el Ecuador que permiten desarrollar nuevas empresas que están generando a un crecimiento y expansión de procesos Commedities	X				X		
SOCIAL	Pandemia por Sars-Cov-2	Aun con limitantes y retos por la pandemia. El sector camaronero ha venido creciendo constantemente por más de 10 años. https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/	X				X	
	Desarrollo social y cultural en las comunidades	La producción y pesca de camarón está conformada por industria formal y pesca artesanal siendo fuente de ingresos para más de 300000 personas en la costa ecuatoriana. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Camaron.pdf https://www.produccion.gob.ec/mpceip-impulsa-politicas-publicas-en-beneficio-del-sector-camaronero/	X				X	
	Tendencias de consumo	Con el fácil acceso a la información y la globalización existe un creciente número de portales y/o videos de recetas donde los mariscos se roban el show tanto de platos nacionales como internacionales.	X				X	
TECNOLÓGICO	Trazabilidad y origen de los productos	Ecuador primer país en garantizar trazabilidad de la producción de camarón mediante blockchain. https://www.produccion.gob.ec/camaron-ecuatoriano-primer-en-el-mundo-en-garantizar-completa-trazabilidad-de-su-produccion/			X		X	
	Aplicaciones móviles para la comercialización	En la actualidad se han venido desarrollando aplicaciones móviles para la compra de bienes de primera necesidad conocidas como Last Millers por ejemplo: Rappi y Pedidos Ya facilitando la distribución de productos con mayor facilidad.	X				X	
AMBIENTAL	Políticas de protección medioambiental EC	A través de las políticas medioambientales existentes se podría favorecer el cultivo ecológico, sostenible y moderno de camarón en el país.	X				X	
	Proceso de producción	Capacitar a los pescadores en aspectos relacionados a su actividad respetando el medioambiente para que el proceso de producción no se vea afectado y puedan tener materia prima de calidad.			X		X	
	Periodos de Veda	Existe un calendario de vedas para distintas especies marinas que se la debe respetar si se quiere conservar un negocio sostenible y la existencia de los recursos naturales.	X					X
	Fenómeno del niño/niña	La afectación de estos fenómenos pueden influir en la cantidad y facilidad de pesca marítima.	X					X
LEGAL	Permiso de funcionamiento local comercial	Patente Municipal	X				X	
	Licencia Metropolitana para actividades comerciales	Uso y ocupación de suelo, sanidad, prevención de incendios, publicidad exterior, ambiental, turismo y ministerio del interior	X				X	
	SRI	Ruc	X				X	
	Facturación Digital	Control Tributario	X				X	

4. Resultados Encuestas investigación de mercado

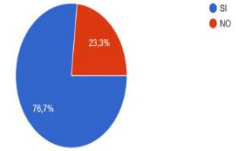
¿Cuál es su ingreso mensual?



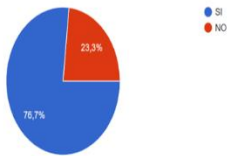
¿Cuánto gasta en alimentación semanalmente?



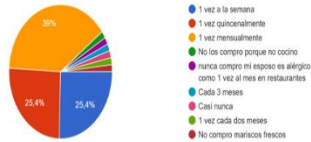
¿Le gusta cocinar mariscos?



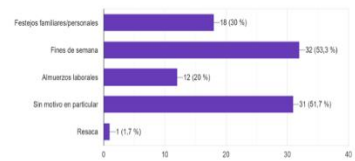
En su hogar, ¿se cuenta con más de un ingreso?



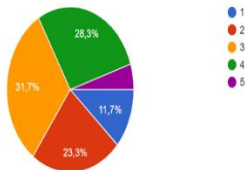
¿Con qué frecuencia compra mariscos?



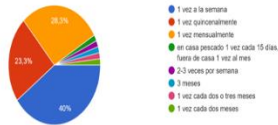
¿En que momentos consume mariscos?



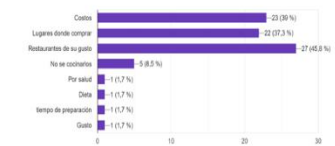
¿Cuántas personas viven en su hogar?



¿Cada cuánto consume mariscos?



¿La frecuencia de su consumo de mariscos se ve influenciada por?



5. Resultados Financieros

SUELDOS						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		1	2	3	4	5
% Incremento			5.56%	5.30%	5.00%	4.80%
Gerente / Propietario						
Sueldo		18,000.00	19,000.80	20,007.84	21,008.23	22,016.63
Décimo Tercero		1,500.00	1,583.40	1,667.32	1,750.69	1,834.72
Décimo Cuarto		262.50	464.58	489.58	514.58	539.58
Fondos de Reserva			1,583.40	1,667.32	1,750.69	1,834.72
Aportes al IESS Patronal		2,007.00	2,118.59	2,230.87	2,342.42	2,454.85
Aportes al IESS Personal		1,701.00	1,795.58	1,890.74	1,985.28	2,080.57
Provisión Décimo Tercero		1,500.00	1,583.40	1,667.32	1,750.69	1,834.72
Provisión Décimo Cuarto		450.00	475.00	500.00	525.00	550.00
Gastos Sueldos		21,957.00	24,761.19	26,073.36	27,377.03	28,690.92
Pago Empleado		18,061.50	19,253.21	20,274.00	21,288.23	22,310.36
Pago IESS		3,708.00	5,497.56	5,788.94	6,078.38	6,370.14
CxP Empleados Período		187.50	10.42	10.42	10.42	10.42
CxP Acumuladas		187.50	10.42	10.42	10.42	10.42
Colaboradores						
Sueldo		25,800.00	27,234.48	28,677.91	30,111.80	31,557.17
Décimo Tercero		2,150.00	2,269.54	2,389.83	2,509.32	2,629.76
Décimo Cuarto		1,050.00	1,858.33	1,958.33	2,058.33	2,158.33
Fondos de Reserva			2,269.54	2,389.83	2,509.32	2,629.76
Aportes al IESS Patronal		2,876.70	3,036.64	3,197.59	3,357.47	3,518.62
Aportes al IESS Personal		2,438.10	2,573.66	2,710.06	2,845.57	2,982.15
Provisión Décimo Tercero		2,150.00	2,269.54	2,389.83	2,509.32	2,629.76
Provisión Décimo Cuarto		1,800.00	1,900.00	2,000.00	2,100.00	2,200.00
Gastos Sueldos		32,626.70	36,710.20	38,655.15	40,587.90	42,535.32
Pago Empleado		26,561.90	28,788.69	30,316.00	31,833.89	33,363.11
Pago IESS		5,314.80	7,879.84	8,297.47	8,712.35	9,130.54
CxP Empleados Período		750.00	41.67	41.67	41.67	41.67
CxP Acumuladas		18,275.00	41.67	41.67	41.67	41.67
Total gastos sueldos						
		54,583.70	61,471.39	64,728.50	67,964.93	71,226.24
Total cuentas por pagar sueldos						
		18,462.50	52.08	52.08	52.08	52.08

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas	696,782	724,653	753,639	783,785	815,136
Costo de servicios vendidos	466,844	485,518	504,938	525,136	546,141
Utilidad Bruta	229,938	239,136	248,701	258,649	268,995
Gastos sueldos	54,584	61,471	64,729	67,965	71,226
Gastos generales	151,422	134,710	136,057	137,417	138,792
Gastos de depreciación	0	2,174	4,349	6,523	8,697
Gastos de amortización					
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	23,932	40,780	43,567	46,744	50,280
Gastos de intereses					
Utilidad antes de impuestos y participación	23,932	40,780	43,567	46,744	50,280
15% Participación trabajadores	3,590	6,117	6,535	7,012	7,542
Utilidad antes de impuestos	20,342	34,663	37,032	39,732	42,738
Impuesto a la renta	5,086	8,666	9,258	9,933	10,684
Utilidad Neta	15,257	25,997	27,774	29,799	32,053

Margen Bruto	33%	33%	33%	33%	33%
Margen Operacional	3%	6%	6%	6%	6%
Margen Neto	2%	4%	4%	4%	4%

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL

Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS	60,000.00	556,396.21	597,501.17	648,627.97	702,612.44	760,404.05
Corrientes	60,000.00	545,524.55	588,803.84	642,104.97	698,263.77	743,229.71
Efectivo	60,000.00	78,680.66	103,286.19	137,166.62	173,127.89	197,088.40
Cuentas por Cobrar						
Inventario		466,843.89	485,517.64	504,938.35	525,135.88	546,141.32
No Corrientes	0.00	10,871.67	8,697.33	6,523.00	4,348.67	17,174.33
Propiedad, Planta y Equipo		13,046.00	13,046.00	13,046.00	13,046.00	28,046.00
Depreciación acumulada		(2,174.33)	(4,348.67)	(6,523.00)	(8,697.33)	(10,871.67)
Intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PASIVOS	0.00	541,139.35	556,247.01	579,599.88	603,785.27	629,523.50
Corrientes	0.00	541,139.35	556,247.01	579,599.88	603,785.27	629,523.50
Cuentas por pagar proveedores		477,889.89	485,517.64	504,938.35	525,135.88	546,141.32
Sueldos por pagar		54,583.70	61,471.39	64,728.50	67,964.93	71,226.24
Impuestos por pagar		8,665.76	9,257.98	9,933.03	10,684.46	12,155.94
No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deuda a largo plazo						
PATRIMONIO	60,000.00	15,256.86	41,254.16	69,028.09	98,827.17	130,880.54
Capital	60,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades retenidas	0	15,256.86	41,254.16	69,028.09	98,827.17	130,880.54

Comprobación	0.00	(0.00)	(0.00)	0.00	0.00	0.00
--------------	------	--------	--------	------	------	------

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	0	1	2	3	4	5	6
Actividades Operacionales	0.00	549,904.78	586,000.76	604,555.99	632,272.28	661,044.03	690,471.44
Utilidad Neta	0.00	15,256.86	25,997.29	27,773.93	29,799.08	32,053.37	36,467.83
+ Depreciación	0.00	2,174.33	4,348.67	6,523.00	8,697.33	10,871.67	13,046.00
+ Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Δ CxC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Δ CxP Proveedores	0.00	477,889.89	485,517.64	504,938.35	525,135.88	546,141.32	567,986.97
+ Δ Sueldos por pagar	0.00	54,583.70	61,471.39	64,728.50	67,964.93	71,226.24	71,499.15
+ Δ Impuestos	0.00	0.00	8,665.76	592.21	675.05	751.43	1,471.49
Actividades de Inversión	0.00	13,046.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Adquisición de equipos	0.00	13,046.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Adquisición de intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Actividades de Financiamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Δ Deuda Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Pago de dividendos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Δ Capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incremento neto en efectivo		60,000.00	18,680.66	24,605.53	33,880.42	35,961.27	23,960.51
Efectivo principios del periodo	0.00	0.00	60,000.00	78,680.66	103,286.19	137,166.62	173,127.89
Efectivo final del periodo	0.00	60,000.00	78,680.66	103,286.19	137,166.62	173,127.89	197,088.40

FLUJO DE CAJA LIBRE

Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de caja libre del proyecto							
Utilidad antes de intereses, impuestos	0.00	23,932.33	40,780.07	43,566.95	46,743.66	50,279.80	57,204.44
Gastos de depreciación	0.00	0.00	2,174.33	4,348.67	6,523.00	8,697.33	10,871.67
Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15% Participación trabajadores	0.00	(3,589.85)	(6,117.01)	(6,535.04)	(7,011.55)	(7,541.97)	(8,580.67)
Impuesto a la renta	0.00	(5,085.62)	(8,665.76)	(9,257.98)	(9,933.03)	(10,684.46)	(12,155.94)
I. Flujo de efectivo operativo neto	0.00	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50
Inversión de capital de trabajo neto	(60,000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Variación de capital de trabajo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación de capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II. Variación de capital de trabajo	(60,000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación equipo de computación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III. Gastos de capital (CAPEX)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja libre del proyecto	(60,000.00)	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50
Flujo de caja libre del inversionista							
Flujo de caja libre del proyecto	(60,000.00)	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50
Préstamo							
Gastos de interés							
Amortización del capital							
Escudo Fiscal							
Flujo de caja libre del inversionista	(60,000.00)	15,256.86	28,171.63	32,122.60	36,322.08	40,750.71	47,339.50

VAN	6,077.14
TIR	40%
B/C	0.10