



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE TILAPIA ROJA
ENLATADA A LOS ESTADOS UNIDOS”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingenieros
en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía:
Ing. Renzo Aguirre**

**Autores:
Patricia Natalie Alcívar Cajas
Andrés Esteban Córdova Samaniego**

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....

Ing. Renzo Aguirre Idrovo
C.I 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

.....

Patricia Natalie, Alcívar Cajas
C.I 172009613-8

.....

Andrés Esteban, Córdova Samaniego
C.I 171488073-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres y a la vida por haberme brindado la oportunidad de progresar y forjarme como una profesional en la sociedad.

Natalie Alcívar

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de completar otra etapa en mi vida, al igual que a mis padres Fernando y Fanny por su apoyo incondicional en todo momento.

Andrés Córdova

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a mis padres y a mis hermanos que han sido los que me han apoyado a lo largo de mi carrera y han estado presentes en los momentos más importantes de mi vida.

Natalie Alcívar

Dedico el presente proyecto de titulación a mis padres, mis hermanas quienes me han enseñado valores para forjarme de la mejor manera en el campo profesional como personal.

Andrés Córdova

RESUMEN

EXPORT-TILAPIA, es una empresa nueva cuyo objetivo principal es exportar conservas de productos del mar al mercado americano. El mercado objetivo es el estado de Florida, sin embargo la empresa concentra sus esfuerzos en satisfacer la demanda de tres ciudades específicas: Miami, Tampa y Jacksonville.

Para llevar a cabo el proceso de exportación la empresa emplea estrategias de marketing y de comunicación enfocadas en la diferenciación y en el valor agregado del producto que se ofrece en comparación del que ya está en el mercado; recalando sus beneficios en contenido nutricional, sabor y calidad. Para determinar la viabilidad del negocio, dado que la empresa es nueva en el mercado y presenta a los consumidores un producto nuevo, se realizó una investigación descriptiva-concluyente de mercado utilizando la metodología cualitativa.

El producto que **EXPORT-TILAPIA** ofrece al mercado es tilapia enlatada en dos presentaciones: tilapia enlatada en agua-sal y tilapia enlatada en aceite, un producto 100 por ciento natural y seleccionado bajo los mejores estándares de calidad.

La idea del proyecto es exportar la tilapia ecuatoriana que está bien posicionada en el mercado americano como producto *commodity*, para que se coloque en la mente del consumidor como un producto con valor agregado diferente y alternativo al momento de escoger los alimentos que se incluirá en su dieta diaria.

ABSTRACT

EXPORT-TILAPIA is a new company whose main objective is to export canned seafood products to the American market. The target market is the state of Florida, but the company concentrates its efforts on satisfy the demand of three important cities: Miami, Tampa and Jacksonville.

To carry out the export process, the company uses marketing and communication strategies focused on value added and differentiation that the product is offering to the consumers compared to the one that is already on the market, highlighting its nutrition benefits, flavor and quality.

To determine the business viability bearing in mind that the company is new in the international market, the project performed a descriptive-conclusive research using qualitative methodology.

EXPORT-TILAPIA offers canned tilapia in two presentations: tilapia in salt-water and tilapia in oil, everything is hundred percent natural and selected under the highest standards of quality.

The project idea is to export the Ecuadorian tilapia that is well positioned in the American market like commodity as a manufactured product in order to keep in client's minds an image of quality and difference at the moment of purchase the product.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| 1. ASPECTOS GENERALES | 2 |
| 1.1 Antecedentes | 2 |
| 1.2 Objetivo general | 2 |
| 1.3 Objetivos específicos | 3 |
| CAPÍTULO II | 4 |
| 2. LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO | 4 |
| 2.1 La industria | 4 |
| 2.1.1 Código industrial internacional uniforme | 4 |
| 2.2 Macroentorno | 4 |
| 2.2.1 Análisis PEST | 7 |
| 2.2.2 Fuerzas de Porter | 14 |
| 2.3 La compañía y el concepto de negocio | 18 |
| 2.3.1 Filosofía institucional | 19 |
| 2.4 El producto | 21 |
| 2.4.1 Valor agregado | 21 |
| 2.4.2 Estrategia del producto | 21 |
| 2.4.3 Descripción del producto | 21 |
| 2.5 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento | 23 |
| 2.5.1 Matriz de la gran estrategia | 24 |
| 2.6 Análisis FODA | 25 |
| 2.6.1 Estrategias (FODA) | 26 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO III | 27 |
| 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 27 |
| 3.1 Investigación de mercados y su análisis | 27 |
| 3.1.1 Definición del problema | 27 |
| 3.1.2 Objetivo de la investigación | 27 |
| 3.1.3 Fuentes de información | 29 |
| 3.1.4 Entrevista con expertos | 31 |
| 3.2 Mercado relevante y cliente potencial | 31 |
| 3.2.1 Inteligencia de mercados | 31 |
| 3.2.2 Investigación cualitativa | 35 |
| 3.2.3 Segmentación de mercados y mercado objetivo | 36 |
| 3.2.4 Segmentación Geográfica | 37 |
| 3.2.5 Demografía y comportamiento del comprador | 37 |
| 3.3 Tamaño del mercado y tendencias | 39 |
| 3.3.1 Demanda | 39 |
| 3.4 La competencia y sus ventajas | 42 |
| 3.5 Participación de mercados y ventas de la industria | 44 |
| 3.6 Evaluación del mercado durante la implementación | 45 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 47 |
| 4. PLAN DE MARKETING | 47 |
| 4.1 Estrategia general de marketing | 47 |
| 4.1.1 Posicionamiento | 47 |
| 4.2 Táctica de ventas | 48 |
| 4.3 Política de servicio al cliente y garantías | 49 |
| 4.3.1 Garantías de producto | 49 |
| 4.3.2 Garantías de servicio | 49 |
| 4.4 Distribución | 49 |
| 4.4.1 Canal de distribución | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4.2 Estrategia de distribución | 50 |
| 4.5 Promoción y publicidad | 51 |
| 4.5.1 Promoción | 51 |
| 4.5.2 Publicidad | 52 |
| 4.6 Política de precios | 53 |
| | |
| CAPÍTULO V | 56 |
| 5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO | 56 |
| 5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes | 56 |
| 5.2 Dificultades y riesgos | 56 |
| 5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos | 57 |
| 5.4 Costos de desarrollo proyectados | 57 |
| 5.5 Propiedad intelectual (patentes, licencias) | 57 |
| | |
| CAPÍTULO VI | 59 |
| 6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN | 59 |
| 6.1 Estrategia de operaciones | 59 |
| 6.1.1 Características técnicas | 59 |
| 6.1.2 Servicio Tercerizado | 59 |
| 6.2 Ciclo de operaciones | 60 |
| 6.3 Flujograma de procesos | 62 |
| 6.3.1 Procesos de cultivo | 62 |
| 6.4 Requerimientos de equipos y herramientas | 66 |
| 6.5 Instalaciones y mejoras | 66 |
| 6.6 Localización geográfica | 66 |
| 6.7 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios | 67 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO VII | 68 |
| 7. EQUIPO GERENCIAL | 68 |
| 7.1 Estructura organizacional | 68 |
| 7.1.1 Organigrama | 68 |
| 7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades | 72 |
| 7.2.1 Perfiles | 73 |
| 7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas | 77 |
| 7.4 Políticas de empleo y beneficios | 77 |
| 7.4.1 Derechos, deberes y prohibiciones | 78 |
| 7.4.2 Derechos de los empleados | 78 |
| 7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores | 78 |
| 7.6 Equipo de asesores y servicios | 79 |
| 7.6.1 Política de asesores | 80 |
| | |
| CAPÍTULO VIII | 81 |
| 8. CRONOGRAMA GENERAL | 81 |
| 8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha | 81 |
| 8.2 Diagrama de Gantt con actividades | 81 |
| | |
| CAPÍTULO IX | 84 |
| 9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS | 84 |
| 9.1 Principales riesgos | 84 |
| 9.2 Posibles problemas en la ejecución | 85 |
| 9.3 Supuestos futuros | 86 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO X | 87 |
| 10. PLAN FINANCIERO | 87 |
| 10.1 Inversión inicial | 87 |
| 10.2 Fuentes de ingresos | 88 |
| 10.3 Estructura de Costos | 88 |
| 10.3.1 Costos fijos | 88 |
| 10.3.2 Costos variables | 88 |
| 10.4 Margen bruto y margen operativo | 89 |
| 10.4.1 Margen bruto | 89 |
| 10.4.2 Margen operativo | 89 |
| 10.5 Estado de resultados actual y proyectado | 89 |
| 10.6 Control de costos importantes | 91 |
| 10.6.1 Costo de oportunidad | 91 |
| 10.7 Flujo de efectivo | 92 |
| 10.8 Punto de equilibrio | 92 |
| | |
| CAPÍTULO XI | 94 |
| 11. PROPUESTA DEL NEGOCIO | 94 |
| 11.1 Financiamiento deseado | 94 |
| 11.2 Estructura de capital y deuda | 94 |
| 11.3 Capitalización | 94 |
| 11.4 Uso de fondos | 95 |
| 11.5 Retorno para el inversionista | 95 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO XII | 96 |
| 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 96 |
| 12.1 Conclusiones | 96 |
| 12.2 Recomendaciones | 97 |
| REFERENCIAS | 98 |
| ANEXOS | 101 |

Introducción

El proyecto realizado a continuación, presenta un producto manufacturado creado a base de tilapia ecuatoriana, con el fin de mejorar el producto que actualmente está en el mercado internacional.

El proyecto propone introducir al mercado un producto de conserva de pescado que destaque, no solo por ser de tilapia, sino también por su excelente valor nutricional y calidad de la carne.

Después de una amplia investigación descriptiva concluyente y un estudio de mercado mismo que se encuentra detallado en el capítulo 3. Se obtuvo que la tilapia ecuatoriana tiene gran acogida en ciertos mercados internacionales, así como en el mercado nacional. Por lo que el estudio determina cual es el mercado que más beneficios le trae al negocio.

Este proyecto de exportación está basado en costos reales, empresas reales y procesos similares a los utilizados para la fabricación de enlatados de productos del mar; motivo por el cual, la creación del negocio es completamente viable en el orden en el que se obtengan los montos de inversión estipulados y se mantenga una buena relación con las empresas tercerizadoras de servicios.

La información y recopilación de datos del mercado al que el producto se dirigirá, fue obtenida de fuentes bibliográficas confiables por lo que las características más importantes del mercado y los consumidores de la rama del negocio se acercan mucho a la realidad.

El fin de este proyecto es dar a conocer al mercado internacional que el Ecuador es capaz de ofrecer un producto de calidad, el cual tenga procesos de manufacturación para así romper los esquemas de ser un país netamente exportador de productos sin valor agregado.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

El Plan de Negocios para la exportación de tilapia roja enlatada señaló que los mercados internacionales dan apertura a los productos de mar ecuatorianos por la calidad en sus procesos como también la calidad de su carne. En el campo de la exportación la tilapia roja en el mercado ecuatoriano, alcanza una oferta exportable de 909.090 kilogramos mensuales aproximadamente (Universidad de Arizona, 2003).

La producción comercial de tilapia ha obtenido reconocimiento por obtener la preferencia del consumidor frente a otros productos de mar como es el atún y sardina. El cultivo de tilapia muestra un estado dinámico de expansión y se espera que su comercialización crezca significativamente y sustituya la demanda de otras especies de pescado blanco que superan a la demanda de tilapia, un claro ejemplo es el salmón del atlántico.

El presente Plan de Negocios se direcciona al mercado estadounidense como una opción prioritaria debido a que la tilapia es el tercer producto acuícola importado desde los Estados Unidos después del camarón y el salmón del Atlántico. Ecuador exporta tilapia a varios países, pero su principal mercado es Estados Unidos con el 56,24% (U.S. Foreign Trade Information, 2009) de las exportaciones, en filetes frescos, además de filetes congelados y tilapia fresca en menores cantidades.

1.2 Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios para la exportación y la comercialización exitosa de un producto de mar del Ecuador con un valor agregado como es la tilapia roja enlatada a los Estados Unidos.

1.3 Objetivos específicos

- Analizar el mercado estadounidense para determinar las oportunidades o amenazas que el negocio pueda enfrentar.
- Realizar una investigación de mercados que permita determinar el nivel de aceptación de los consumidores americanos hacia el producto propuesto, así como la disposición al consumo, pago, frecuencia de consumo y los factores claves de compra.
- Determinar la escasez del producto, la producción, especialización y precio que aplica a sus productos la industria estadounidense de conservas de pescado.
- Conocer los sustitutos del producto que se propone en el plan, su calidad, precio, empaque y ubicación.
- Identificar los países que exportan tilapia hacia este mercado, cuáles son sus canales de distribución, precio y estrategia de comunicación que utilizan para su posicionamiento.
- Determinar los términos generales de negociación, medios de cultivo, cantidad, calidad del producto y canal de distribución utilizado por los proveedores.
- Desarrollar un plan estratégico de marketing que asegure la implantación exitosa del producto en el segmento de mercado elegido.
- Desarrollar una estrategia de operaciones que se ajuste al presupuesto y a las normas de calidad que requiere el producto procesado.
- Realizar un cronograma que especifique las tareas y actividades necesarias a proceder por cada mes.
- Buscar soluciones y herramientas que permitan contrarrestar los riesgos a los que está expuesto el producto en su proceso de elaboración y distribución.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio propuesto.

CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO

2.1 La industria

2.1.1 Código industrial internacional uniforme

La tilapia roja enlatada, producto del que trata este proyecto, está ubicado en el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), en el sector D, que pertenece a Industrias Manufactureras. Específicamente, está localizado en la división 15, que describe la elaboración de productos alimenticios y bebidas y en el subsector **1512** que trata de la **transformación y conservación de pescado y derivados del pescado**.

Tabla 1
Código industrial internacional uniforme

| CIIU- 4ta. REVISIÓN DESCRIPCIÓN | |
|---------------------------------|--|
| SECCIÓN C | INDUSTRIAS MANUFACTURERAS |
| DIVISIÓN 10 | Elaboración de productos alimenticios |
| GRUPO 102 CLASE 1020 | Elaboración y conservación de pescado, crustáceos y moluscos |

Fuente: Código Industrial Internacional Uniforme – Revisión 3

2.2 Macroentorno

Para definir el macroentorno para la comercialización y desarrollo del proyecto, es necesario analizar el mercado al que se quiera dirigir tomando en cuenta las ventajas que se proporcione al producto y la acogida que pueda tener en el mercado.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre países que más importan tilapia del Ecuador:

Tabla 2
Importaciones de tilapia y sus derivados

| Países Importadores | Importaciones desde Ecuador | | | Importaciones desde el Mundo | | |
|---|-----------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Valor 2009 Miles USD | Crecimiento anual en Valor 2005-2009 % | Part. Importaciones del país % | Valor 2009 Miles USD | Crecimiento anual en Valor 2005-2009 % | Part. Importaciones mundiales % |
| 304298042 Filetes Congelados de Tilapia | | | | | | |
| Estados Unidos | 41.640 | 8 | 76,7 | 1.163 | 8 | 21,4 |
| Luxemburgo | 2.909 | 3 | 5,4 | 15.283 | 3 | 0 |
| Canadá | 2.666 | 6 | 4,9 | 96.918 | 6 | 2,1 |
| Francia | 1.644 | 9 | 3,0 | 382.025 | 9 | 6,9 |
| 0304190042 Filetes Frescos de Tilapia | | | | | | |
| Estados Unidos | 58.717 | 3 | 92,3 | 2.554 | 3 | 32,8 |
| Perú | 52.331 | 45 | 2,5 | N/A | 45 | 0,1 |
| Países Bajos | 1.443 | 20 | 2,3 | 55 | 20 | 5,1 |
| Canadá | 1.296 | 15 | 2,1 | 17 | 15 | 2,7 |
| Reino Unido | 1,17 | 11 | 0,5 | 461 | 11 | 0 |
| 0303790040 Tilapia Congelada | | | | | | |
| Colombia | 1.170 | 94 | 29,8 | 11.752 | -64 | 0,4 |
| Reino Unido | 151 | 27 | 0,9 | 123.297 | 7 | 1,2 |
| Jamaica | 40 | N/A | 0,2 | 0 | 161 | 0,3 |
| Bélgica | 4 | -39 | 0 | 47.621 | 6 | 0,4 |
| 03032890010 Tilapia Fresca o refrigerada | | | | | | |
| Estados Unidos | 11.315 | 13 | 96,3 | 223.096 | -3 | 8,8 |
| Reino Unido | 12 | 90 | 0,1 | 123.297 | 7 | 3,9 |
| Perú | 18 | -35 | 0,2 | 5.248 | 11 | 0,2 |
| TOTAL | 173.356 | 270 | 317,2 | 1.032.787 | 245 | 55,9 |

Elaborado por: CORPEI-CICO

La tabla detallada anteriormente muestra los derivados de tilapia que se exportan a nivel mundial, tanto los filetes frescos de tilapia como los filetes congelados muestran una participación en las importaciones mundiales significativas para el Ecuador.

Según este cuadro elaborado por CORPEI, el país que más importa tilapia y sus derivados desde Ecuador son los Estados Unidos, tanto en filetes congelados y frescos, como en tilapia entera fresca o refrigerada.

A partir del siguiente cuadro y gráfico se puede observar las exportaciones de tilapia que el Ecuador realiza al mundo, información con la que se determinan los países a los que el producto podría dirigirse:

Tabla 3
Principales destinos de exportaciones de tilapia ecuatoriana

| Principales 15 destinos de las exportaciones ecuatorianas de tilapia | | | | | | | |
|--|------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|-------------------|
| Rank. | País | Valor FOB, miles USD | | | | % Var. Prom. 2005-2009 | %Part. mercado |
| | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | | |
| 1 | Estados Unidos | 0,00 | 15.864 | 46.922 | 59.535 | 55,66 | 89,24 |
| 2 | Luxemburgo | 0,00 | 16 | 18.73 | 45 | 2.727,33 | 1,41 |
| 3 | Canadá | 0,00 | 326 | 2.362 | 3.069 | 828,03 | 4,20 |
| 4 | Holanda (Países Bajos) | 0,00 | 371 | 88 | 1.308 | 325,06 | 1,29 |
| 5 | Perú | 0,00 | 0 | 205 | 1.442 | 1.647,88 | 1,20 |
| 6 | Reino Unido | 0,00 | 0 | 306 | 529 | 42.508,49 | 0,61 |
| 7 | España | 0,00 | 0 | 323 | 294 | -2,25 | 0,45 |
| 8 | Chile | 0,00 | 38 | 386 | 172 | 211,99 | 0,44 |
| 9 | Francia | 0,00 | 0 | 283 | 305 | 78.757,48 | 0,43 |
| 10 | Colombia | 0,00 | 238 | 313 | 0 | 84,19 | 0,40 |
| 11 | Bélgica | 0,00 | 0 | 0 | 134 | 0,00 | 0,10 |
| 12 | Jamaica | 0,00 | 0 | 91 | 40 | -14,03 | 0,10 |
| 13 | Puerto Rico | 0,00 | 30 | 8 | 81 | 195,61 | 0,09 |
| 14 | Paraguay | 0,00 | 0 | 0 | 58 | 0,00 | 0,04 |
| 15 | Japón | 0,00 | 6 | 0 | 0 | -25,00 | 0 |
| TOTAL | | 0,00 | 16.894 | 53.164 | 67.017 | 127.300,44 | 100 |

Fuente: BCE/SIM (CORPEI)

Elaborado por: CICO (REDCO-UCSG) - CORPEI

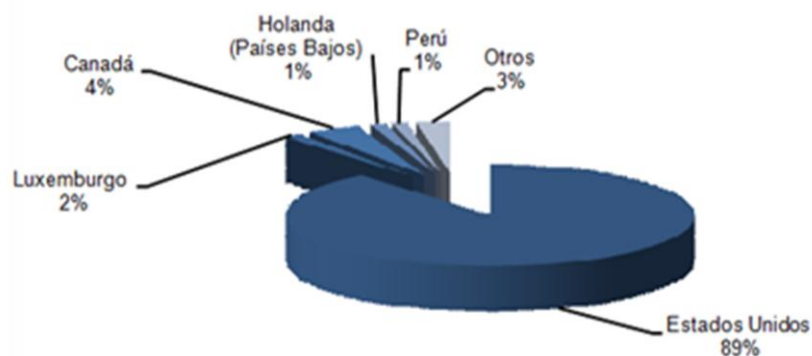


Figura 1

Destinos de las exportaciones ecuatorianas de tilapia

Fuente: BCE / SIM

Elaborado por: CORPEI – CICO

Por la magnitud de exportaciones de tilapia entera o fileteada que Ecuador envía hacia los Estados Unidos así como el porcentaje de importación que Estados Unidos registra desde el Ecuador de este mismo producto, se puede concluir que el mercado más ocionado para la oferta de tilapia roja enlatada son los Estados Unidos, en los estados del Este específicamente en Florida.

El Ecuador tiene experiencia en el campo de la exportación a Estados Unidos, mayor conocimiento de sus normas, exigencias y demás regulaciones. Un punto clave que permite al proyecto inclinarse hacia el mercado estadounidense es la aceptación de la tilapia ecuatoriana por los consumidores, así como por el reconocimiento de su calidad y sabor.

A continuación se desarrolla el análisis PEST que consta del análisis de variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas con el fin de identificar las ventajas y desventajas tanto de la industria local como extranjera.

2.2.1 Análisis PEST

2.2.1.1 Variables políticas

Es necesario el análisis de estas variables para poder ingresar al mercado estadounidense, así como también para saber cómo constituir la empresa de acuerdo a todos los reglamentos que el país impone. Estas variables son de gran utilidad para saber cómo enfrentar las barreras de entrada y salida para evitar contratiempos al momento de exportación.

Barreras arancelarias

En el siguiente cuadro se detallan los aranceles promedio que los principales importadores de pescado y sus elaborados imponen al Ecuador para el ingreso de estos productos a sus mercados:

Tabla 4
Aranceles cobrados al Ecuador (corregir)

| País | Aranceles promedio cobrados al Ecuador por los principales importadores de Tilapia | | | |
|------------------------|--|---------|---------|---------|
| | % Arancel Ad-Valorem partida: | | | |
| | 0302690 | 0303790 | 0304190 | 0304299 |
| Estados Unidos | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Canadá | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Francia | 8.00 | 0.00 | 8.00 | 0.00 |
| Holanda (Países Bajos) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Reino Unido | 8.00 | 8.00 | 2.00 | 7.50 |
| Luxemburgo | 8.00 | 0.00 | 8.00 | 0.00 |
| Colombia | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

Fuente: CORPEI, (CICO)

La tarifa *ad-valorem* es un promedio calculado en base a tarifas específicas, mixtas, *antidumping* y cuotas.

Acuerdos comerciales

A continuación se muestran los acuerdos comerciales firmados por Ecuador con los principales países importadores de tilapia y sus derivados:

Tabla 5
Acuerdos Comerciales

| Acuerdos firmados por el Ecuador con los principales importadores de Tilapia y sus derivados | |
|--|--|
| País | Acuerdo |
| Estados Unidos | Preferencias Arancelarias Andinas, Sistema Generalizado de preferencias SGP, Derechos de Nación más favorecida NMF (aplicada). |
| Canadá | Derechos de Nación más favorecida NMF (aplicada). |
| Francia | Tarifa preferencial para los países beneficiarios del régimen de incentivos para el desarrollo sostenible SGP Plus,NMF (aplicada). |
| Holanda (Países Bajos) | Tarifa preferencial para los países beneficiarios del régimen de incentivos para el desarrollo sostenible SGP Plus,NMF (aplicada). |
| Reino Unido | Tarifa preferencial para los países beneficiarios del régimen de incentivos para el desarrollo sostenible SGP Plus,NMF (aplicada). |
| Luxemburgo | Tarifa preferencial para los países beneficiarios del régimen de incentivos para el desarrollo sostenible SGP Plus,NMF (aplicada). |
| Colombia | Tarifa preferencial para los países de la CAN, Preferencias Arancelarias Andinas,NMF (aplicada). |

Fuente: CORPEI

Elaborado por: CORPEI – CICO

Política de impuestos

En Estados Unidos, los impuestos se pagan a nivel local, estatal y federal los dos primeros casos no son aplicables a todos los estados; así, por ejemplo, los que no cobran impuestos locales son Alaska, Dakota del Sur, Florida, Nevada, Texas, Washington y Wyoming (U.S International Trade Commission, 2010). La exportación de tilapia se realizará específicamente al estado de Florida por lo que la adquisición de este producto en el estado mencionado no tendrá un costo adicional al impuesto por el bróker al que la empresa vende el producto. El hecho de que no se paguen impuestos locales genera ciertas ventajas para el negocio, como la aceptación del producto por el precio que el productor considere el justo. El sistema impositivo del Gobierno Federal es de naturaleza progresiva, esto quiere decir que mientras más dinero se genere, más impuesto se pagará. El cumplimiento del pago de impuestos es tomado muy seriamente ya que es una obligación de todo ciudadano o residente (temporal o

permanente) que genere ingresos. Es administrado y controlado de manera muy estricta a través del *Internal Revenue Service* (IRS).

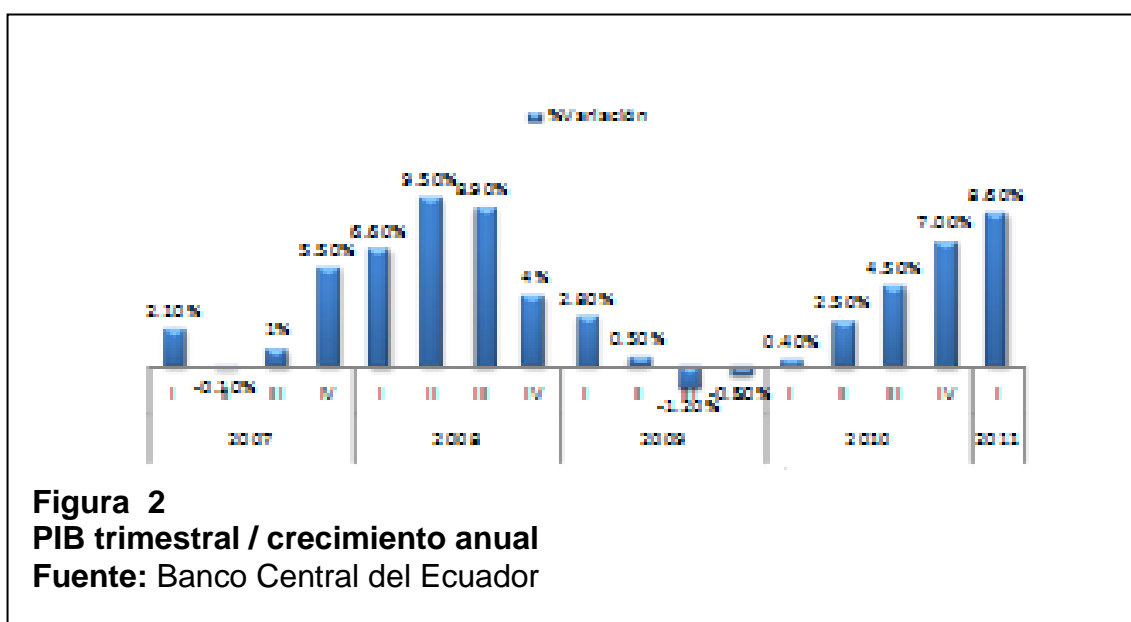
Se debe tomar muy en cuenta que las ventajas y desventajas de la economía americana se deben, en gran parte, al sistema bancario que se ha aplicado por años y que se ha ido regulando según las necesidades y las crisis por las que el país ha atravesado. Además, el sistema bancario se mantiene regulado por el Congreso por lo que si el objetivo es mantener la inflación en niveles moderados, se requiere elevar la tasa de interés, lo cual incentiva la especulación financiera y provoca disminución en el nivel de empleo.

2.2.1.1 Variables económicas

Al analizar las variables económicas el negocio descubre los posibles riesgos que corre la empresa al ser constituida en el Ecuador, el avance que el país ha experimentado en la industria en la que el negocio se manejará y los beneficios o perjuicios de enfrentarnos al mercado internacional con el mismo tipo de cambio.

PIB de la Nación

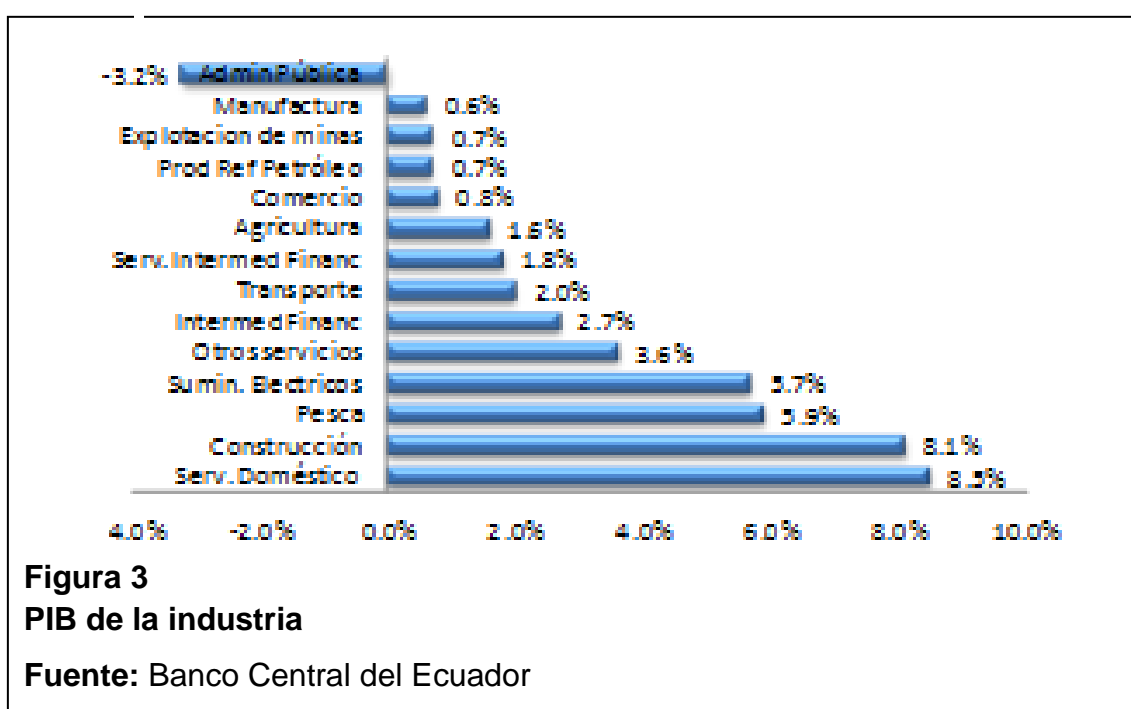
La cifra del crecimiento del Producto Interno Bruto del primer trimestre del 2011, confirma que la economía ecuatoriana se encuentra en un crecimiento relativamente sostenible. Creció en 8,6% (Banco Central del Ecuador, 2010) comparado con el mismo trimestre del año anterior, la cifra más alta que se ha logrado obtener en los últimos diez años.



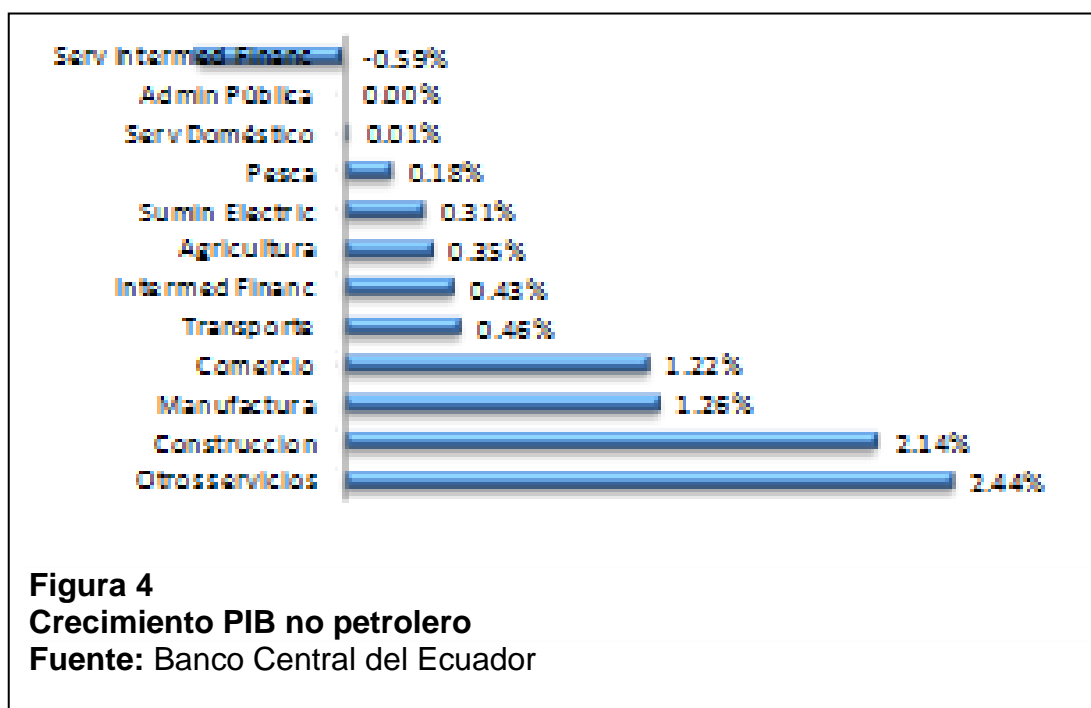
Es importante medir el crecimiento de la economía ecuatoriana en varios sectores ya que permite analizar los factores que afectan de una u otra manera al desarrollo de la misma.

El siguiente cuadro expone las diferentes industrias que forman parte del mercado nacional y su participación en el mismo. Con estos datos se puede deducir muy brevemente si la industria en la que se ubica el negocio es nueva o por el contrario es demasiado amplia.

PIB de la industria



Según el gráfico anterior los sectores que más contribuyeron al crecimiento del PIB no petrolero fueron cuatro: el de los servicios, construcción, manufactura y comercio con el 71%, mismos que aportan con el 69% del empleo total y con el 7,06% del total del crecimiento no petrolero, según Banco Central del Ecuador (2010).



En conclusión, el crecimiento de la economía del Ecuador ha sido relevante últimamente, debido a que ha encontrado la manera de mantenerse en un nivel estable. Esto, sin embargo, es posible gracias a que, en comparación con otras economías, el Ecuador es un país petrolero y el petróleo es un sostén de la economía en cuanto a estabilidad de la balanza comercial. Si solo se tomara en cuenta la producción no petrolera, nuestra economía sería frágil, poco productiva y poco eficiente, carente de especialización y de productos manufacturados con valor agregado.

Política monetaria

La política monetaria analiza cuatro puntos importantes que son: flujos externos de capital, encaje, sistema financiero actual y política fiscal. A continuación se detalla brevemente cada ítem y se lo relaciona con el negocio.

- Los flujos externos de capital tienen impactos muy importantes sobre el manejo de la política monetaria y sobre el funcionamiento del sistema financiero y son, en alguna medida, similares al impacto de movimientos cíclicos de la economía y, por tanto, exigen respuestas de política para modular sus consecuencias. Mediante estos flujos se puede analizar si el proyecto está siendo dirigido a un mercado que pueda mantener un control del sistema financiero para evitar shocks económicos que impidan el progreso de la

economía y por ende del proyecto, además mediante este aspecto se puede medir la capacidad de reacción del país al tomar medidas que contrarresten problemas que dañen al sistema financiero y económico.

- La política monetaria tiene que ser diseñada e implementada tomando en cuenta, entre otras cosas, la situación del sistema financiero interno. El sistema financiero en el país fue relativamente frágil y vulnerable años atrás, sin embargo y gracias a la dolarización el sistema logró estabilizarse aún cuando esta estabilidad trajera como resultado el incremento de la pobreza y desempleo. Por este motivo la empresa creará no solo fuentes de trabajo sino también logrará negociaciones con el extranjero lo cual mejora su imagen a nivel internacional.

- La estructura de financiamiento del sector público puede tener impactos en las variables monetarias, por ello, es necesaria la coordinación de las políticas fiscal y monetaria para que las pequeñas y grandes empresas puedan invertir en el país y los negocios pueden crecer y salir adelante sin necesidad de invertir en el exterior.

2.2.1.2 Variables sociales

Las variables sociales son una fuente de información muy importante para el desarrollo del proyecto, por lo que en este punto se detallarán factores que permitan la descripción del mercado y las tendencias del consumidor.

Comportamiento y tendencias

En un tiempo se consideró a la tilapia un pescado de bajo valor, pero en los últimos años logró ampliar su aceptación debido a los procesos de calidad a los que la carne del pescado se encuentra expuesta para cumplir con las normas de calidad y buen producto. La tilapia es uno de los principales grupos de peces de cultivo del mundo y hasta hace pocos años la mayor parte de la producción se consumía a nivel local, tanto en África como en Asia. En la actualidad estos mismos países que fueron los principales productores de tilapia, empezaron a comercializarlo y es así como la tilapia es conocida a nivel mundial.

“Al 2010, el mercado de la tilapia tuvo un valor de USD 5000 millones, lo que equivale a un aumento de más de 100 por ciento desde el 2005. De igual

manera, se estima que la producción mundial de tilapia pasó de 2.5 millones de toneladas en el 2007 hasta los 3 millones en el 2010". (CORPEI, 2010)

La tendencia del mercado estadounidense se inclina hacia el consumo de productos preparados, pre-cocidos o listos para el consumo. Por ello se plantea que para mejorar la competitividad del producto en el mercado y asegurar un mejor precio (sin las fluctuaciones del producto fresco o congelado de tilapia), se debe iniciar la presentación del producto en forma de filete de tilapia apanada, ahumada, con salsas o en otras formas de presentación.

Tabla 6
Tendencia de precios

| Punto de venta | Presentación de tilapia | Peso | Valor | Fuente |
|----------------|--|------------------------------|----------|-----------------------|
| Wall mart | Filete fresco de tilapia azul | 0.45 kg | \$ 5,8 | FAO, 2011 |
| Shop Rite | Filetes congelados en caja de carton | 1.8 kg, 1 caja 15 filetes | \$ 11 | Supermercados 2010 |
| Shop Rite | Filete congelado en bolsa plástica sellada | 1.8kg | \$ 10,50 | Supermercados 2010 |

2.2.1.1 Variables tecnológicas

El enfoque del esfuerzo de la industria en el sector tecnológico se ve remarcado en el sector de las telecomunicaciones; sin embargo el país no presenta avances valiosos al aporte de la creación de nuevas tecnologías. Esto afecta sin duda alguna al negocio propuesto ya que al querer buscar mercado con productos de mayor elaboración se encuentran varios problemas, entre ellos, la falta de calidad en los procesos de producción, altos costos para los procesos del producto enlatado que la empresa está ofreciendo frente a productos similares en el mercado estadounidense.

Capacidad tecnológica

A nivel global y regional, la capacidad tecnológica de Ecuador lo ubica en los puestos más bajos, esto a pesar del evidente incremento en el uso de Internet

(en el 2008 y 2010 subió en un 3.3 por ciento) y telefonía móvil (en el mismo período subió en un 10.2 por ciento) en el país, según los últimos datos del Censo del 2010.

Ecuador es un país que tiene bajos niveles de inversión en el desarrollo de tecnologías de la información, lo que causa retrasos en los procesos y una brecha insuperable al momento de comparar la producción y capacidad tecnológica de las industrias del Ecuador con respecto a las industrias internacionales.

Índice de transferencia tecnológica

En el Ecuador, el índice tecnológico ha demostrado un leve desarrollo positivo desde el 2009, pero lamentablemente aún existen aspectos calificados que deben mejorar, como el aprovechamiento en el terreno de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's).

El Ecuador muestra un interés apreciable en mejorar el índice de transferencia de tecnología para promover más inversiones en ciencias de la investigación que involucren a las empresas extranjeras a apoyar el sistema de desarrollo tecnológico en el país.

2.2.2 Fuerzas de Porter

2.2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

El mercado al que se dirige el proyecto en curso es demasiado exigente con los procesos de producción y la calidad con la que se elabora el producto, por lo que se presentan barreras de entrada como: falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, inexperiencia en los canales de distribución, falta de acceso a insumos, entre otros. Lo recomendable, en este caso, es especializarse diseñando estrategias que hagan frente a los competidores potenciales y hacer del nuevo producto que se propone al mercado, algo innovador y de alta calidad para obtener la preferencia del consumidor y obtener un marcado posicionamiento en el mercado americano.

China, es un país productor y un fuerte comercializador de tilapia a nivel mundial, así como otros países fuertes en el campo de la producción y

exportación como: Tailandia, Finlandia y Costa Rica. Ecuador es un país relativamente nuevo en este campo, por lo que no puedo competir con países tan grandes como estos, sin embargo puede formar parte de un nicho de mercado caracterizado por un producto diferenciado.

Es necesario pensar en el posicionamiento de la marca para poder ubicarse en la mente del proveedor y, por otra parte, es recomendable, respetar y seguir las normas de exigencia para la comercialización y exportación, para de esta manera sustentar nuestro producto con respaldo. También cabe recalcar que los pasos de la cadena de comercialización deben evidenciar un beneficio para los participantes, por consiguiente la comercialización comprende una serie de actividades que van desde planificación de la producción, cultivo (de la tilapia), embalaje, transporte y almacenamiento.

Todos los factores mencionados demuestran que el penetrar y conquistar el mercado estadounidense, es un reto bastante grande y se concluye que debido a que los Estados Unidos acapara casi la totalidad de las exportaciones de todo el mundo, el proyecto se enfrenta a una **amenaza alta de nuevos competidores**. Los productos de pescado y derivados de pescado tienen muchísimos exportadores y la mayoría están posicionados. Ecuador es uno de los exportadores más reconocidos de tilapia a los Estados Unidos, por lo que la fama de calidad y buen sabor ya la tiene ganada; sin embargo el hecho de que ahora la tilapia tenga que competir con productos de conserva de pescado es un nuevo reto por lo que informarse, especializarse y hacer el mejor esfuerzo es definitivamente la mejor opción.

2.2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Para evitar que los consumidores opten por un producto sustituto, se deben diseñar estrategias direccionadas a impedir la penetración de empresas que pretendan sustituir al producto que se está presentando, de modo que se elija el producto por calidad y presentación en lugar de por precio.

En el mercado de exportaciones de la tilapia, existen productos sustitutos que podrían cumplir con la demanda del consumidor, pero a diferencia del producto a ser exportado, no ofrecen el producto en presentación de enlatado. Algunos

de estos sustitutos son la tilapia, en otras presentaciones, habitualmente ya demandadas por el consumidor, como la tilapia congelada entera, filetes congelados y frescos.

Sin embargo no tienen valor agregado como la tilapia roja enlatada lista para servirse. Además, siempre se debe pensar en la competencia indirecta que en este caso son todos los productos enlatados derivados de pescado, que se encuentran colocados en la percha en este momento.

Así mismo, se puede deducir que la **amenaza de productos sustitutos** para la tilapia enlatada **es alta**, no solo porque el consumidor no acostumbra a adquirir tilapia ya preparada lista para servirse, sino también porque los productos de conserva de pescado son muchos y algunos ya tienen preferencia del consumidor por el tiempo de comercialización, como es el caso del atún o la sardina.

2.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En el Ecuador, la tilapia no es comercializada en el mercado local debido a que existe preferencia por otro tipo de pescados para el consumo habitual; sin embargo, la tilapia es uno de los productos que se han tomado en cuenta como productos estrellas de exportación no petrolera, que ha dado al Ecuador prestigio, reconocimiento y ganancias por la aceptación de este pez en el mercado internacional.

Los proveedores, básicamente, son los integrantes de la Asociación productora de tilapia ecuatoriana, que ha sido creada con el fin de recaudar todas las producciones a nivel litoral y amazónica para abastecer la demanda de exportación, por lo que contamos con un **alto poder de negociación**, ya que no existen más proveedores grandes del producto y además la producción tiene demasiados excedentes que al cliente convencional no le interesa comprar por el hecho de tamaño, pigmento y demás parámetros que la tilapia debe seguir para la exportación sin devolución desde el exterior.

Este proyecto no sigue los mismos estándares para la exportación ya que la tilapia viene en una presentación muy diferente a las corrientes. El problema a

futuro sería enfrentar la cantidad de demandantes de este producto a los mismos proveedores, si deciden exportar tilapia de la misma manera que propone este proyecto.

2.2.2.4 Rivalidad entre competidores

Las empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de tilapia al mercado americano son las siguientes (CORPEI, 2010):

- AQUAMAR
- Empacadora Nacional (ENACA)
- Industrial Pesquera Santa Priscila
- El Rosario S.A.
- EMPAGRAM
- MARAMAR

Los precios de exportación de la tilapia fileteada empacada al vacío, están definidos por la cantidad de competidores ecuatorianos direccionados al mismo mercado, que ha ido aumentando en estos últimos años. La ventaja competitiva del producto que se ofrece es filetear y enlatar la tilapia para su consumo inmediato.

Conviene elaborar un conjunto de estrategias que mantengan al producto diferenciado para disminuir la rivalidad entre competidores. Sin embargo, el mercado estadounidense es un mercado saturado, que busca nuevos productos que faciliten la vida de sus consumidores, que estén comprometidos con el medio ambiente y que tengan buenas prácticas en la cadena de producción y de valor. Por lo que hay que reconocer que la **rivalidad entre competidores es alta** y la mejor manera de enfrentar este reto es hacer que el producto sea de calidad y cumpla con todas las exigencias del mercado estadounidense.

2.2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

En este punto, es necesario señalar que la empresa no trata directamente con consumidores finales, sino que es tarea del *bróker* decidir las estrategias a utilizar para mantener un poder de negociación alto. A continuación se

presentan sugerencias de las decisiones que el encargado debería tomar para aumentar el poder de negociación con los consumidores.

La capacidad de negociación de los consumidores dependerá de la escasez de este producto en las perchas del mercado y de la especialización que asegure la calidad del mismo, por lo que se deben diseñar estrategias destinadas a captar la fidelidad de los clientes hacia el producto mediante el aumento de la publicidad o el ofrecimiento de mayores servicios o garantías medio ambientales.

El proyecto se enfrenta a un **poder de negociación de los consumidores medio-bajo**, ya que son ellos los que deciden si están dispuestos a pagar el precio que se exige por el producto, la preferencia por sabor y calidad que los hacen llevar o no el producto a casa.

La mejor solución para esta barrera es bombardear al consumidor con beneficios post-venta.

2.3 La compañía y el concepto de negocio

EXPORT-TILAPIA S.A. se dedica a la exportación de conservas de pescado hacia los Estados Unidos. El producto es a base de tilapia roja, misma que será enlatada para su consumo, ganando mercado por el valor agregado que se le da a la misma, además de su excelente valor nutricional que obviamente ayuda al proyecto hacer de este producto un elemento importante para la dieta diaria del consumidor estadounidense, este particular pez se produce todo el año, lo que facilita la satisfacción de la demanda del producto requerido por el *bróker* año tras año.

La exportación de tilapia roja enlatada está sustentada en la excelente calidad de su carne, en su textura firme, en su coloración blanca, y por tener pocos huesos intramusculares, con un peso promedio de 700grs, todo esto hace que sea un pescado apreciado y apetecido por los consumidores. (CORPEI, 2010, págs. 133-138).

La idea de tilapia enlatada se propone brindar al consumidor un plus con el resto de presentaciones de este pez: preparada, enlatada y lista para el consumo.

2.3.1 Filosofía institucional

La empresa adquiere compromiso con el cliente al momento de lanzar al mercado el producto propuesto. Por ello mantendrá una estructura de planificación que busque cumplir los deseos del cliente.

2.3.1.1 Misión

Somos una empresa exportadora de conservas de productos del mar que busca facilitar el acceso a comida lista para su consumo de manera que satisfaga al cliente provocando una respuesta positiva y una relación a largo plazo. Se busca generar dinero para obtener un desarrollo sostenible, satisfaciendo necesidades del presente sin comprometer las posibilidades del futuro.

2.3.1.2 Visión

Ser una empresa sólida, confiable y rentable para el consumidor estadounidense, reconocida por su calidad en los procesos de exportación y comercialización de conservas de productos del mar, que cuenta con el mejor equipo humano, una estructura propia y un excelente servicio, en un plazo de cinco años.

2.3.1.3 Valores corporativos

La filosofía de la empresa está sustentada en valores sólidos y principios que rigen el correcto desarrollo organizacional interno y administrativo de la empresa:

- **Responsabilidad:** Norma de conducta para identificar toda acción con el fin de transparentar los procesos.
- **Confianza:** Crear y mantener un ambiente laboral agradable fundamentado en la confianza.
- **Respeto:** Norma de conducta que considera, ayuda y reconoce esfuerzos tanto de su persona como de los demás, con este valor se espera crear un ambiente de trabajo que cumpla no solo con valorar el cargo de cada persona sino que también busca crear un lazo de profesionalismo basado en la buena actitud.

2.3.1.4 Objetivos generales

- Satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor estadounidense en cuanto a calidad, sabor y empaque.
- Cumplir los estándares de calidad y normas de protección al medio ambiente con respecto a los procesos de producción.
- Tener siempre nuevas tácticas para captar nuevos clientes y mantener la empresa posicionada en la mente del cliente que ya ha realizado su compra.
- Lograr que el producto comunique calidad, salud y una nueva tendencia en el consumo de conservas del mar.
- Evaluar los procesos de empaquetado, etiquetado y exportación para sugerir cambios de acuerdo a las preferencias del mercado.

2.3.1.5 Objetivos específicos

- Establecer sistemas de gestión de control para mejorar los procesos y tener un mayor control de cada una de las áreas por las que el producto pasa antes de llegar al consumidor.
- Promover capacitaciones constantes para el personal para el correcto desenvolvimiento de las tareas de cada área de la empresa y el aumento de la efectividad y eficiencia en los procesos.
- Mantener un presupuesto alto para investigación y desarrollo con el fin de ofrecer al cliente no solo un producto sano y de fácil preparación sino también un producto diferente que protege el medio ambiente y garantiza su calidad en todo sentido.

- Crear un ambiente laboral de familiaridad que comunique al cliente, proveedor y empresas tercerizadas la estabilidad y seguridad de la empresa.

2.4 El producto

2.4.1 Valor agregado

Este plan busca que la tilapia llegue a representar las riquezas del mercado ecuatoriano en el mercado internacional. Para ello no se empacará la tilapia entera o congelada al vacío como se la ha venido exportando al mundo, sino enlatada deshuesada y lista para el consumo.

2.4.2 Estrategia del producto

Se ofrecerá la tilapia roja enlatada en envases de hojalata, aptos para el reciclaje al momento de ser desechados. El etiquetado contendrá colores azules en varios tonos que son colores que llaman la atención del consumidor y que según la psicología en marketing, desarrollan un sentido de frescura y calidad en el consumidor. Además contendrá los sellos orgánicos, de comercio justo y especificará que es 100% natural.

El producto propuesto para el mercado de Florida es: Enlatado de 460 gr, en aceite y agua-sal para que el consumidor elija el que más le convenga e interese.

2.4.3 Descripción del producto

Las tilapias son peces endémicos, originarios de África y del cercano Oriente. Por sus características se consideraron ideales para la piscicultura rural en cultivos acuícolas de agua dulce. La variedad más conocida es la tilapia roja.

El producto propuesto en este Plan de Negocios que fue seleccionado por registros de calidad como para la exportación a manera de enlatado; contendrá varios filetes en agua o aceite listos para el consumo. Contará con los permisos y registros fitosanitarios exigidos para la exportación a mercados internacionales sean éstos americanos, canadienses o europeos.

Tabla 7
Marca

| Empresa | Marca | Slogan |
|---------------------|--------------|---------------------|
| Export-Tilapia S.A. | Ecua-Tilapia | The king of Tilapia |

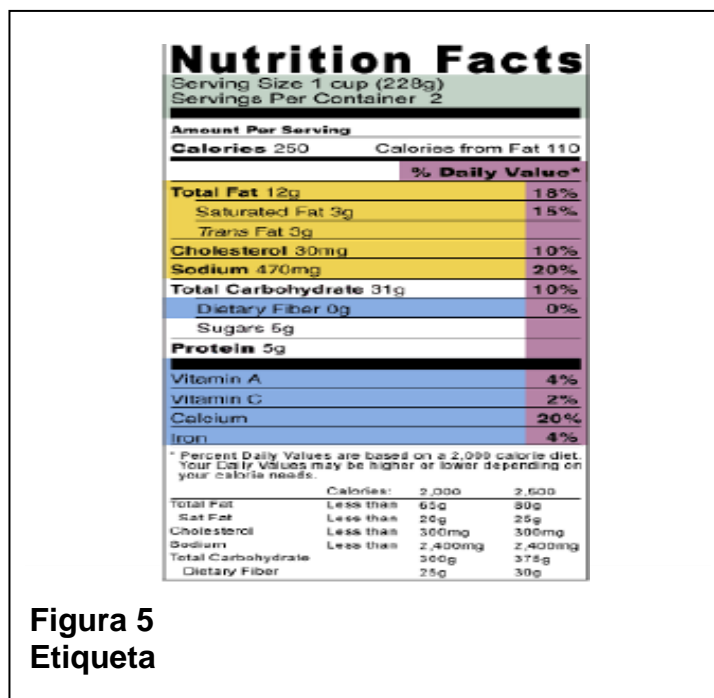


Figura 5
Etiqueta

Presentación

El producto será presentado en latas de conserva fabricadas de hojalata. Este material es una lámina de acero de alta calidad, recubierta por una fina película de estaño que le protege de la oxidación.

Por otro lado, los envases estarán recubiertos por empaques de cartón, lo cual brinda protección y un mejor diseño al producto. Además contará con sistemas de apertura fácil.



Figura 6
ECUA-TILAPIA (King of tilapia)

Logotipo



2.5 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Tabla 8
Matriz Interna-Externa

| MATRIZ INTERNA-EXTERNA | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| TOTALES DE LA MATRIZ EFE | TOTALES DE LA MATRIZ EFI | | | |
| | | SÓLIDO 4 3.0 A 4.0 | PROMEDIO 3 2.0 A 2.99 | DÉBIL 2 1.0 A 1.99 |
| | ALTO 4 3.0 A 4.0 | I | II | III |
| | MEDIO 3 2.0 A 2.99 | IV | V | VI |
| | BAJO 2 1.0 A 1.99 | VII | VIII | IX |

Fuente: Fundamentos de marketing

El análisis de esta matriz implica identificar las estrategias que se deben aplicar para el caso específico en el que la empresa se encuentra conforme la matriz Interna-Externa.

Para saber en qué cuadrante está ubicada la empresa, se tomó en cuenta los totales ponderados de las matrices EFE y EFI (Anexo 1), obteniendo así un par ordenado que permite señalar en que cuadrante está ubicada la empresa y qué es lo más oportuno hacer si se encuentra en esta ubicación.

La mejor decisión que se puede tomar es la de Crecer-Construir la cual se analizara brevemente en la matriz de la gran estrategia.

2.5.1 Matriz de la gran estrategia

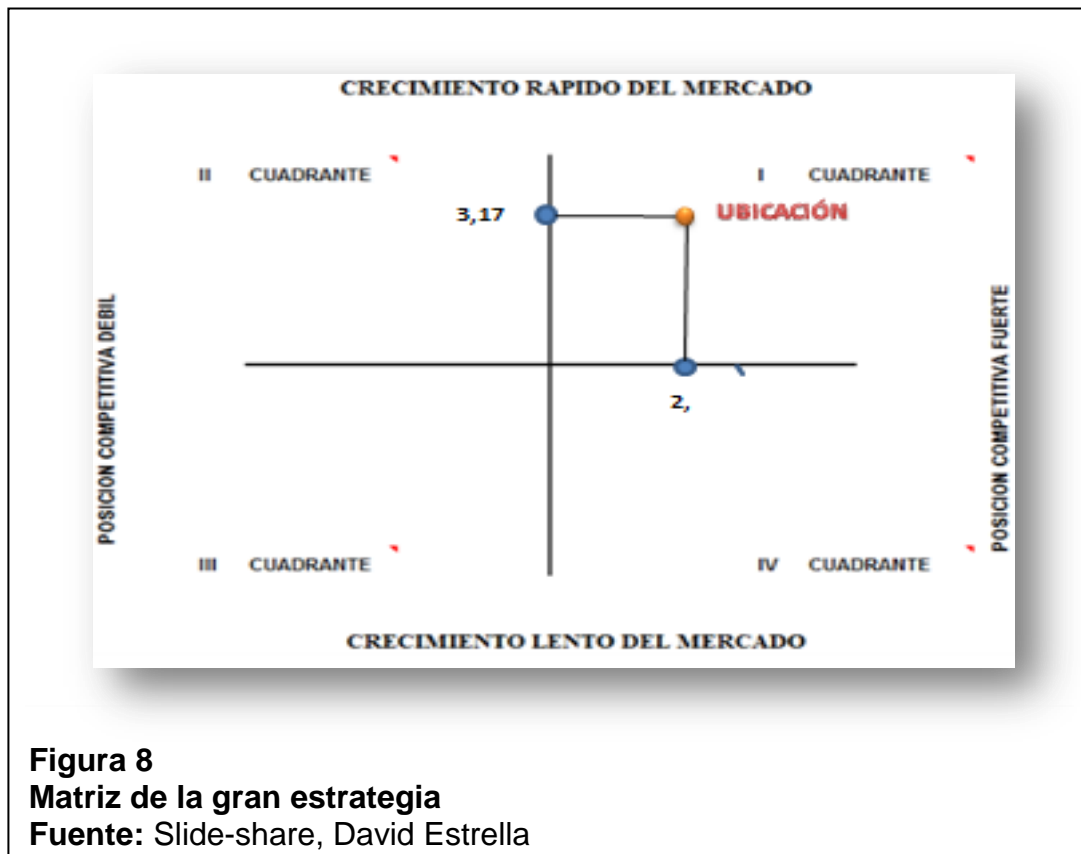


Figura 8
Matriz de la gran estrategia
Fuente: Slide-share, David Estrella

Con el análisis de esta matriz, la empresa ubica su posición competitiva y la velocidad de crecimiento en el mercado mediante el eje de las Y, que en este caso vendrán a ser las fuerzas externas.

La empresa está ubicada en el primer cuadrante por lo que se determina que las estrategias a implementar son las siguientes:

- Estrategias para desarrollar el mercado
- Estrategias para la penetración de mercado
- Estrategias para el desarrollo del producto

2.6 Análisis FODA

Fortalezas

1. Excelente sistema de información de fuentes primarias y secundarias del mercado objetivo.
2. Mediante la colaboración de la asociación de los productores de tilapia se puede obtener una mayor capacidad para satisfacer la demanda, tomando en cuenta los temas de calidad y certificación sanitaria y fitosanitaria.

Oportunidades

1. La negociación se realiza con el mismo tipo de cambio.
2. Tendencia al consumo de productos orgánicos.
3. Pocos productores industrializados en el Ecuador.
4. El mercado objetivo goza de bajos niveles de corrupción, de una ética profesional, de seriedad en sus negocios.
5. Ecuador es reconocido como uno de los mayores proveedores del producto en varias presentaciones a los Estados Unidos.

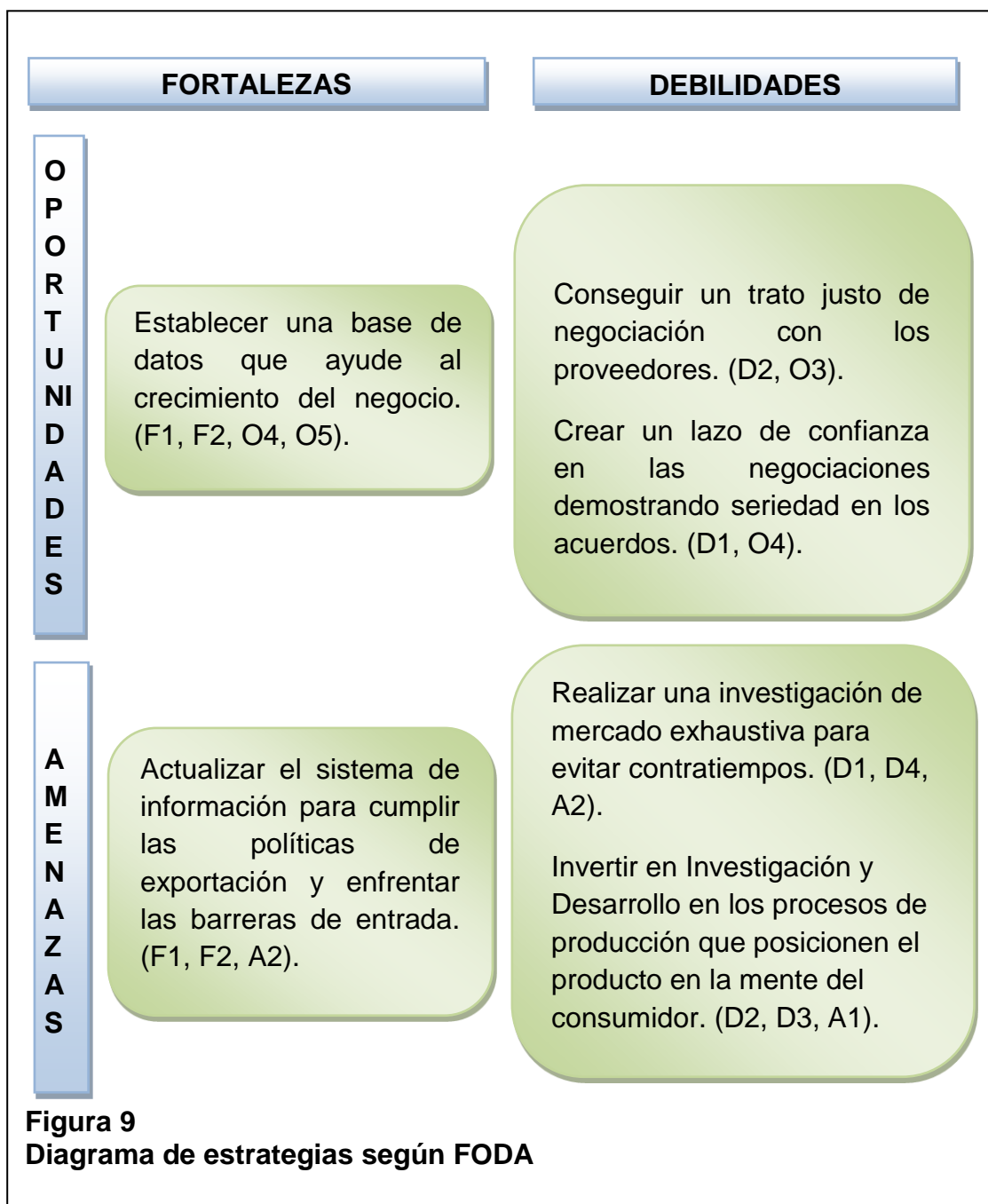
Debilidades

1. Ser nuevos en la industria.
2. Bajo poder de negociación con los proveedores.
3. Marca no reconocida.
4. La inexperiencia lleva a la empresa a cometer errores.

Amenazas

1. Productos sustitutos.
2. Políticas del país importador.
3. Proveedores preferenciales para el exterior.

2.6.1 Estrategias (FODA)



De acuerdo a lo analizado mediante la matriz FODA se puede concluir que el proyecto enfrenta varias amenazas, mismas que pueden ser contrarrestadas con las múltiples oportunidades que el mercado ofrece, por lo que poner en marcha este proyecto es un gran reto.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Investigación de mercados y su análisis

Para realizar la investigación de mercado, se define el problema a investigar, como primer paso para ello se utilizaron fuentes de información para crear una base de datos confiable, además se realizaron entrevistas a expertos. Estas herramientas facilitaron la determinación del mercado objetivo y la demanda de ese mercado.

3.1.1 Definición del problema

3.1.1.1 Problemas de investigación de mercados

- La falta de información necesaria y verídica del mercado internacional y de los posibles proveedores y consumidores de tilapia como producto commodity para establecer métodos de implantación del producto propuesto para la exportación.
- La demanda insatisfecha de este producto a fin de localizar un nicho de mercado dentro del mercado estadounidense y los métodos a utilizar para establecer el índice de aceptación de este nuevo producto en el mercado con el debido análisis de gustos y preferencias de los consumidores y la participación del mercado de este producto con respecto a la competencia.

3.1.1.2 Problema de decisión administrativa

Se refiere al efecto del proyecto en el mercado objetivo, por lo que la toma de decisiones deben estar en torno a resolver la factibilidad de exportar tilapia roja enlatada en filetes hacia los Estados Unidos.

3.1.2 Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación es establecer la factibilidad de exportar tilapia roja enlatada al mercado estadounidense, determinando los índices de consumo de tilapia ecuatoriana en el mismo, los gustos y preferencias del

consumidor estadounidense en cuanto a consumo de pescados se refiere. Así mismo, el proyecto se propone localizar un nicho de mercado con posibles proveedores y consumidores del producto a exportar y además, establecer el grado de aceptación del nuevo producto en el mercado estadounidense.

El proyecto utilizará un método mixto para su investigación, lo que implica la recolección, análisis e integración de los datos cualitativos y cuantitativos. Con ésta metodología de investigación se obtendrá una perspectiva más amplia y profunda del mercado y una mejor explotación y exploración de los datos que se obtengan en dicha investigación.

En este proyecto se aplicará un tipo de investigación descriptivo-concluyente debido a que sugiere realizar un estudio en el que se conozcan tanto las situaciones, costumbres y actitudes predominantes del mercado americano así como la necesidad de suministrar información que ayude al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción más apropiada.

El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales, lo que comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación. El tiempo necesario para realizar la investigación de mercados de este proyecto fue aproximadamente de 60 días.










Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron herramientas de mucha utilidad como: matrices comparativas entre mercados alternativos para el producto, entrevistas con expertos del tema de exportación y comercialización con intermediarios y utilización de fuentes de información primaria y secundaria para tener una idea del comportamiento de los consumidores en los mercados alternativos.






Todas estas herramientas en conjunto forman parte de lo que se conoce como una inteligencia de mercados, utilizada específicamente para proyectos como el propuesto.

3.1.3 Fuentes de información

Tabla 9
Fuentes de información

| NECESIDADES | METODOLOGÍA | FUENTE | |
|---|---|--|---|
| MERCADO (CLIENTE) | | | |
| Determinar los medios de comercialización del producto para atraer al consumidor americano | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente secundaria: |
| | Entrevista con Expertos | Francisco Ramírez Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana | |
| | Observación de datos en Internet: *NOOA Fisheries: Office of Science and Technology, revistas especializadas. *Inteligencia de Mercados |   | www.noaa.gov www.trademap.org |
| Determinar los hábitos de consumo de pescado y sus derivados en el mercado americano | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente secundaria: |
| | Observación de datos en Internet: *Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana |  | www.amchamc.com |
| | *Food and Agriculture Organization |  | www.fao.org |
| | *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de la Tilapia |  | www.mincetur.gob.pe |
| Analizar si el mercado americano estaría dispuesto a pagar el precio a ser seleccionado | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente secundaria: |
| | Entrevista con Expertos | Francisco Ramírez Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana Cancillería del Ecuador: Carolina Urigüen | |
| | Observación de datos en Internet: *FIS - Fiber Instrument Sales. |  | http://fis.com/fis/reports/report |
| | *MUNDO TILAPIA 2011 - Tilapia mercado 2010 |  | www.mundotilapia.es.tl/Tilapia-mercado |
| Determinar la tendencia de consumo del mercado americano | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente Secundaria: |
| | Entrevista con Expertos | Francisco Ramírez Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana Cancillería del Ecuador: Carolina Urigüen | |
| | Observación de datos en Internet: *Acuicultura al día |  | www.acuiculturaldia.com |
| | *Informe General de Estudio |  | www.corpoica.org.co |
| | *Filete de Tilapia para la exportación (Plan de Negocios) |  | todotilapia.blogspot.com |
| Identificar si las presentaciones del producto llaman la atención y satisfacen al consumidor. | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente secundaria: |
| | Entrevista con Expertos | Francisco Ramírez Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana | |
| | Observación de datos en Internet: *Camara de Comercio Ecuatoriana Americana *Butter Toffee - ARCOR |   | www.amchamc.com www.arcor.com.ar/PageController.aspx |

| PROVEEDORES | | | |
|---|---|--|-----------------------|
| | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente Secundaria |
| Determinar en términos generales los procesos de negociación con proveedores | Entrevista con Expertos | Subsecretaría de Acuicultura y Pesca: Mayra Sigüencia Técnico Experto de Papallacta MAGAP: Ing. Luis Oña Técnico Experto de Guayaquil MAGAP: Ing. Orlando Crespo | |
| | Observación y análisis de datos en Internet: *Food and Agriculture Organization |  | www.fao.org |
| Determinar los medios de cultivo y calidad de la tilapia | Entrevista con Expertos | Técnico Experto de Guayaquil MAGAP: Ing. Orlando Crespo | |
| | Observación de datos en Internet: *Instituto de promoción de inversiones y exportaciones |  | www.proecuador.gob.ec |
| | *Food and Agriculture Organization |  | www.fao.org |
| | | | |
| Determinar un promedio de producción a ser exportada para proveedores | Entrevista con Expertos | Técnico Experto de Papallacta MAGAP: Luis Oña | |
| | Observación de datos en Internet: *Food and Agriculture Organization |  | www.fao.org |
| | *Banco Central del Ecuador |  | www.bce.gov.ec |
| | | | |
| COMPETENCIA | | | |
| | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente secundaria: |
| Identificar y analizar las empresas ecuatorianas exportadoras de tilapia hacia el mercado americano | Entrevista con Expertos | | |
| | Investigación y Observación por Internet: *Banco Central del Ecuador |  | www.bce.gov.ec |
| | *Index Mundi |  | www.indexmundi.com |
| | | | |
| Identificar y analizar los países que exportan gran cantidad de tilapia hacia el mercado americano | Entrevista con Expertos | CORPEI: Andrés Galarza | |
| | *Food and Agriculture Organization |  | www.fao.org |
| | *Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana |  | www.amchamc.com |
| | | | |

| SUSTITUTOS | | | |
|--|--|---|--|
| | Metodología | Fuente Primaria: | Fuente Secundaria: |
| Precios de las conservas de pescado en EE.UU. | Entrevista con Expertos | PROEQUADOR: Maria de lourdes Ordoñez | |
| | Observación e investigación de mercados por Internet: *El mercado de las conservas de pescado en EE.UU. |  | www.icex.es/icex/cma/contentTypes |
| | *Conservas de pescado Austral |  | www.austral.com.pe/pr_conservas.aspx |
| | | | |
| Ubicación de los sustitutos en el mercado norteamericano | Observación de datos en Internet: *PROCHILE |  | www.chilepotenciaalimentaria.cl |
| | *Conservas Ramón Peña |  | ramonpena.es/news/tag/mercado-norteamericano |
| | *Mercado de Conservas de Pescado en EEUU |  | www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records |
| | *Ministerio de Producción | | www.produce.gob.pe |
| | | | |

3.1.4 Entrevista con expertos

Mediante las entrevistas con expertos, se pudieron aclarar los temas más específicos de la tesis, logrando definir y estructurar de mejor manera el plan propuesto. (Véase anexo 2)

3.2 Mercado relevante y cliente potencial

Para definir el mercado relevante y el cliente potencial, se utilizó un tipo de investigación denominada inteligencia de mercados, debido al tipo de negocio que la empresa desea realizar y a los mercados a los que desea dirigirse.

3.2.1 Inteligencia de mercados

El objeto de aplicar este tipo de investigación en el presente proyecto, es de establecer los potenciales mercados objetivos a los que el producto podría dirigirse. Esta investigación será realizada a partir de un amplio conocimiento y análisis de las fuerzas que componen el mercado internacional.

La producción comercial de tilapia ha ganado popularidad en los últimos años. Sus mercados tradicionales durante un largo tiempo fueron Asia y África, pero gracias a los esfuerzos de pequeñas y medianas empresas encargadas de la producción especializada de este producto, se ha obtenido el reconocimiento del consumidor en Estados Unidos y en el resto del mundo. Aunque la producción de tilapia ecuatoriana se dirige a catorce países de Europa y América, el 91 por ciento de la exportación se concentra en el mercado estadounidense, cuyas importaciones, en el 2009, fueron de USD 1'032.787 (CORPEI, 2010)

La tilapia es el tercer producto acuícola importado desde los Estados Unidos después del camarón y el salmón atlántico. El subsector pesquero industrial en el Ecuador se está especializando, mediante nuevas técnicas de producción y procesamiento de productos de mar, por lo que el deseo de exportar más productos de este tipo es consecuencia de la respuesta de los consumidores extranjeros, quienes aprecian el producto ecuatoriano, no solo por el buen sabor, sino por la calidad y presentación de los productos.

En el siguiente cuadro, se detallan los parámetros con los que se evaluaron los mercados alternativos y los resultados que arroja la inteligencia de mercados para la selección del mercado objetivo de este proyecto.

Tabla 10
Inteligencia de mercados

| | MERCADO OBJETIVO | MERCADO ALTERNATIVO | MERCADO ALTERNATIVO |
|---|---|---|---|
| Informacion General | ESTADOS UNIDOS | CANADA | LUXEMBURGO |
| Nombre Oficial | Estados Unidos de América | Canada | Gran Ducado de Luxemburgo |
| Capital | Washington D.C | OTTAWA | Luxemburgo |
| Superficie | 9.826.675 km ² | 3,851.809 millas ² | 2,586 km ² |
| Población | 342.623.280 | 33.476.688 | 503.302 |
| Idioma oficial | Ingles | Ingles 59,3%, Frances 23,2% | Letzerburgués |
| Gobierno | República Federal | Confederación con democracia parlamentaria | Monarquía Constitucional |
| Moneda | Dólares Americanos (USD) | Dólares Canadienses (CAN \$) | EURO |
| Fuerza de trabajo | 154.9 millones Ranking mundial 4 | 18,9 millones | 206.000 millones de dólares |
| Industria | Petróleo, vehículos motorizados, industrias de telecomunicaciones, aeroespaciales, electrónica, químicos, alimentos, etc. | Recursos minerales, industria de alimentos, productos a base de madera y de papel, equipo de transporte, productos químicos, productos a base de pesca, petróleo y gas natural. | Bancaria, hierro y acero, alimentos, productos químicos, productos metalúrgicos, servicios de ingeniería, llantas, vidrio, aluminio |
| Tipo de cambio | 1 US \$ = 0,71 euros (octubre 2011) | 1 US \$ = 1,00547 (CAN \$) (octubre 2011) | 1 EURO = US \$ 1,3895 (octubre 2011) |
| Producto interno Bruto | US 14,72 billones | CAN \$ 1,335 billones | \$ 40,81 miles de millones |
| Producto Interno Bruto Tasa Crecimiento | 2,70% | 3% | 3,2% |
| Producto Interno Bruto Per Cápita | US \$ 47,400 | CAN \$ 39,600 | US \$ 81,800 |
| Tasa Alfabetizacion | 99% de la poblacion, Ranking 37 | 99% de la poblacion Ranking 42 | 100% de la población Ranking 5 |
| Tasa Inflación | 1,4% | 1,6% | 2,1% |
| Tasa de crecimiento a la produccion industrial | 3,33% | 5,8% | 1,7% |
| Exportaciones | US \$ 1,27 billones | CAN \$ 406,8 miles de millones | US \$ 17,82 miles de millones |
| Importaciones | US \$ 1,903 billones | CAN \$ 406,4 miles de millones | US \$ 23,67 miles de millones |

| Mercado objetivo | ESTADOS UNIDOS |
|--|---|
| Fuerza de mercado | |
| Participación en el mercado | Las importaciones de tilapia representan el 12,15% por ciento, está tercero en su posición relativa en las importaciones mundiales. |
| Precios Internacionales | Los precios internacionales de la tilapia roja hacia el mercado estadounidense, dependen del estado al que se dirija el producto, por ejemplo hacia el estado de Florida, en Miami, el filete fresco oscila entre US\$6.40-6.90, dependiendo de las onzas. |
| Costos y accesos a los servicios de publicidad | Estados Unidos es un país que conlleva un alto conocimiento en sistemas de información eficientes, mismos que pueden fomentar el desarrollo de un producto mediante el uso correcto de la publicidad. A pesar de la crisis económica, la publicidad en internet ha sido el único formato publicitario que no ha visto reducida su inversión. " La inversión publicitaria online pasará de representar el 12% por ciento de la inversión publicitaria total al 17% por ciento en 2014". www.gurusblog.com |
| Requerimientos de calidad o estándares internacionales. | Las empresas extranjeras deben obtener un certificado de calidad HACCP para poder vender su producto en el mercado norteamericano, además se debe tener en consideración las diferentes regulaciones de la EPA (certificado europeo) y las regulaciones estatales en cuanto al uso de los productos químicos y de aguas, así como de etiquetado. |
| Poder de compra de las familias norteamericanas | El salario mínimo en Estados Unidos por hora es de US\$7,25, si se consideran 8 horas de trabajo, 40 horas a la semana, 4 semanas por mes y 30 días laborables al mes, el salario promedio es de un aproximado de US\$1,740. |
| Márgenes de los canales de distribución | Con la finalidad de generar una mayor utilidad en la venta se comercializará la tilapia roja enlatada por medio de un distribuidor comercial o <i>broker</i> mismo que se encargará de toda la comercialización en el estado de Florida. |

| Mercado Objetivo | ESTADOS UNIDOS |
|---|---|
| Fuerzas Económicas | |
| Finanzas | Estados Unidos ha presentado una tendencia nueva en los consumidores que sigue un patrón de ahorro, menor endeudamiento y mayor precaución en el consumo; además a nivel estatal, Estados Unidos está recaudando dinero mediante la alza de impuestos como es el caso del impuesto estatal sobre la renta. Sin embargo, su fortaleza financiera no ha dejado de ser el eje equilibrador de la economía norteamericana. |
| Barreras arancelarias y fitosanitarias | Ecuador tiene preferencias arancelarias en Estados Unidos debido a que forma parte del grupo andino y este goza del sistema general de preferencias. En cuanto a las barreras fitosanitarias, Estados Unidos exige a Ecuador el envío de la factura comercial y el empaque. |
| Transporte y logística | Según el informe 2009-2010 del World Economic Forum, Estados Unidos tiene una calificación de 5,9 en cuanto a calidad de infraestructura total. Con respecto a la calidad de infraestructura de carreteras tiene una calificación de 11 y en calidad de infraestructura portuaria tiene un índice de 13, lo que sugiere que Estados Unidos está dentro del rango de eficiencia, calidad y amplitud. |
| Diversificación de mercados | El mercado estadounidense muestra gran diversificación de mercados como una estrategia para enfrentar lo que los afecta, por lo que se presentan nueva y buenas oportunidades de comercialización en el mercado estadounidense. |
| Estrategias de la empresa | |
| Estrategia competitiva sectorial | Estados Unidos tiene una cierta ventaja competitiva dado a su mejor posición para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas a diferencia de sus rivales. La estrategia competitiva consiste en luchar por tener los productos líderes en costo en la industria, buscar la diferenciación y centrarse en una posición más limitada del mercado enfocándose en la innovación y en la especialización. Por lo que para estar a la altura de los productos que se ofrecen en el mercado americano, una estrategia sectorial es llegar a un nivel de industrialización avanzado, demostrando el valor agregado del producto. Con la especialización en la cadena de valor, el cliente satisficará la necesidad de exigir un producto bueno, de calidad y bajo los parámetros del consumidor estadounidense. |
| Nivel de diversificación productos o servicios | El consumidor americano siempre está a la vanguardia en lo que se refiere a los gustos y preferencias del cliente y en cuanto a conservas de productos del mar es especialmente exigente en lo que se refiere a requerimientos de calidad y satisfacción. Por lo que el producto deberá contar con todas las especificaciones requeridas, los estándares de calidad en orden y las certificaciones necesarias para no tener ningún problema al momento de penetrar en el mercado. |

| | |
|---|--|
| Productos sustitutos o complementarios | El mercado americano presenta una amplia gama de productos que pueden comportarse como sustitutos y complementarios entre ellos; los más importantes son todas las conservas de productos del mar como sardinas, calamar, pescado. La estrategia más opcionada es la diferenciación, no solo porque el consumidor ya acostumbra ver los mismos productos sino también porque el producto es algo innovador en cuanto a su contenido. |
| Contactos internacionales | Sra. Sachiko Tsuji -Secretaria del Grupo Coordinador de trabajo sobre estadísticas de pesca. FAO Tlf: 390657055318. |
| | Servicio de Información y Estadísticas de Pesca y acuicultura (FIPS) |
| | Mundo Tilapia 2011, Luis Fernando Castillo Campo, Blue Garden Tilapia,, Lfcas_2000@yahoo.com |

Fuente: Index-Mundi

Mediante la inteligencia de mercados realizada se llegó a la conclusión que el mercado estadounidense es el más atractivo como se lo suponía desde el principio, para el producto propuesto. Dentro de este mercado, es necesario saber qué Estado es el más opcionado de acuerdo a los siguientes factores: el Ecuador es uno de los principales proveedores de tilapia hacia el mercado estadounidense; el uso de la misma moneda en ambos países, factor que facilita la exportación en asuntos económicos y legales y por último, la tendencia del consumidor a optar por productos más saludables y de fácil cocción.

3.2.2 Investigación cualitativa

Se realizó una inteligencia de mercados como investigación cualitativa dado que, el objetivo principal es investigar, conocer y estudiar factores específicos del mercado internacional. Mediante esta herramienta de investigación se logró recopilar varios datos, comparar mercados alternativos y concluir con el mercado objetivo.

3.2.3 Segmentación de mercados y mercado objetivo

Una vez realizada la inteligencia de mercados, se eligió al mercado estadounidense. El producto se dirigirá hacia el estado de Florida por las siguientes razones:

- El Ecuador ha sido por varios años el principal proveedor de Estados Unidos de filetes de tilapia en fresco. En el 2008 vendió a este país \$65.227 dólares en este producto, en el 2009, \$67.290 demostrando una tendencia creciente (FAO, 2010); sin embargo las políticas restrictivas a causa de la crisis ha hecho que actualmente Estados Unidos importe menor cantidad. En el 2010 Estados Unidos importó \$58.260 (USITC - United States International Trade Commission, 2012), marcando una baja en la tendencia creciente de la importación de este producto. Pero comparado con otros productos similares y con la compra que este país realiza a nivel mundial de este producto, se puede deducir que la industria de tilapia no se ha visto mayormente afectada, por lo que se muestra una oportunidad de mercado ya que aún en situaciones de crisis económicas y financieras la comercialización de este producto no demuestra mayores pérdidas.
- Florida es el séptimo estado más poblado de Estados Unidos; es decir el segundo más poblado de los estados que tienen solo dos estaciones al año y cuentan con salida al mar, siendo el primero Los Ángeles California (U.S. Census Bureau-Statistical Abstract).
- Florida es el Estado con el puerto internacional más cercano; es decir menos días de transporte, menor tiempo de entrega y menores costos de transporte y embarque.
- Florida es un mercado muy atractivo por su logística, uno de los principales puertos internacionales, el puerto de Miami FL se encuentra en este Estado. Además, se ha transformado en uno de los puertos más activos en relación a América Latina, pudiendo mover todo tipo de carga y con capacidad no sólo de transferir la misma a camiones y trenes, sino también a barcazas y transporte aéreo.

3.2.4 Segmentación Geográfica

La tilapia enlatada será un producto dirigido al mercado americano, al estado de Florida, a la costa oeste de Miami. En esta costa se encuentra el principal puerto de entrada de filetes frescos y refrigerados de pescado, lo que indica una clara diferenciación en los gustos entre los consumidores de tilapia de las costas este y oeste.

3.2.5 Demografía y comportamiento del comprador

Para determinar la segmentación del mercado se tomaron en cuenta factores claves como: hábitos de consumos y frecuencia de consumo.

3.2.5.1 Hábitos de Consumo

Los alimentos de mayor consumo en los Estados Unidos son alimentos semi-preparados y listos para el consumo inmediato. Sin embargo, algunos detalles de ciertas tendencias en el consumo de comida pueden sorprender: se consumen más vegetales de lo que se podría pensar: un norteamericano promedio ingiere 415.4 libras de vegetales al año, incluyendo en este consumo conservas que contienen vegetales y frutas. En tanto que solo consume 110 libras de carne, en ese mismo período. Por otra parte, los productos lácteos sobresalen en la dieta estadounidense, con una ingesta de 600.5 libras anuales, por persona.

Un aspecto negativo es el dato de que cada persona en ese país, por su gusto por la comida chatarra, ingiere cada año 2,736 libras de sodio, lo que representa un 47 por ciento más de lo recomendable.

En el siguiente cuadro se detallan brevemente los cambios en los hábitos de consumo que explican la posición de los productos en conserva en el mercado estadounidense, lo que sirve de referencia para el producto y su posible ubicación en el mercado objetivo.

Tabla 11
Cambios en hábitos de consumo

| Cambios en hábitos de consumo en los doce últimos meses que finalizan en Septiembre de 2011 | |
|---|---|
| 61% | Comen fuera de casa más frecuentemente |
| 50% | Compran más comida preparada en los supermercados |
| 49% | Tratan de comprar productos de limpieza más duraderos |
| 45% | Se consume más productos en conservas |
| 43% | Compran más comida precocinada/Comen menos comida preparada en casa |
| 32% | Se aplican más tratamientos de belleza en casa |
| 25% | Comparten más productos entre los miembros del hogar (champú, pasta de dientes, etc.) |

Fuente: Supermercados . (2010). Datos históricos de supermercados y precios Estados Unidos: Clear Publications

3.2.5.2 Frecuencia de Consumo

De acuerdo al detalle del cuadro anterior, el 45% de la población en general, sin especificación de estados o lugar de residencia, consumen alimentos en conserva de productos del mar, lo que demuestra que más de la tercera parte de la población estadounidense tiene gran aceptación de productos en conserva o similares. El consumo de mariscos, en general, tiene mucha aceptación en los Estados Unidos, más aún cuando se habla de tilapia roja ecuatoriana como se ha demostrado en estudios anteriores.

3.2.5.3 Segmentación Demográfica

Hombres y mujeres (18-65 años) que incluyan en su dieta el consumo de pescado y sus derivados.

3.2.5.4 Segmentación Psicográfica

Clase media alta y alta, ya que el producto solo se colocará en las perchas de tiendas orgánicas que respeten el comercio justo y que tienen valor agregado. El producto está dirigido a personas que buscan diferenciación, nuevas alternativas en sabores y que brinden ventajas para la salud, además de cuidar el medio ambiente.

3.3 Tamaño del mercado y tendencias

3.3.1 Demanda

Para aclarar la demanda del mercado objetivo, se analizaron factores como:

1. Las importaciones de tilapia ecuatoriana a los Estados Unidos.
2. Los hábitos de consumo de los estadounidenses.
3. Ranking de países exportadores de tilapia a los Estados Unidos
4. Empresas ecuatorianas que pueden colaborar con **EXPORT-TILAPIA S.A.** para satisfacer la demanda escogida.

Cabe recalcar que la empresa se direcciona específicamente al Estado de Florida, debido a que es una empresa nueva y la cual comenzará con una participación pequeña dentro de las exportaciones de tilapia del Ecuador.

A continuación se detallan los factores antes mencionados para obtener la demanda la cual la empresa **EXPORT-TILAPIA S.A** va a satisfacer:

La demanda de tilapia en el 2010 en los Estados Unidos se incrementó en un 20 por ciento (National Fisheries Institute, 2011), lo que le permitió ascender hasta al cuarto lugar en la preferencia de los consumidores, gracias a su carne blanca, firme y de disponibilidad continua.

Su consumo per cápita se incrementó ligeramente de 0.55 kg por año en el 2009 hasta aproximadamente 0.59 kg por año en el 2010 (USITC - United States International Trade Commission, 2012); contribuye con el 6.5% de las ventas anuales en tiendas especializadas en productos acuáticos y equivale al 17.8% de las ventas de pescado anuales, siguiendo al salmón y por un 7% más del tercer producto que es el bagre de canal (FAO, 2011).

A continuación se muestra el consumo per cápita de productos acuáticos que en estadísticas recientes pasó de 15.8 libras en el 2009 a 16.0 libras, por año (Acuacultivos del Valle, 2010) en el 2010:

Tabla 12

Primeros diez productos marinos en Estados Unidos

| TOP TEN SEAFOOD EU, 2010 | |
|---------------------------------|----------------------------|
| PRODUCTO | CANTIDAD CONSUMIDA EN LBS. |
| 1. Camarón | 4.00 |
| 2. Atún enlatado | 2.700 |
| 3. Salmón | 1.999 |
| 4. Tilapia | 1.450 |
| 5. Alaska Pollock | 1.192 |
| 6. Bagre de Canal | 0.800 |
| 7. Cangrejo | 0.573 |
| 8. Bacalao | 0.463 |
| 9. Pangasius | 0.405 |
| 10. Almejas | 0.341 |
| Total todas las especies | 13.92 |

Fuente: Howard Johnson, H.M. Johnson & Associates.

El consumidor estadounidense ha ido incluyendo a la tilapia en su dieta diaria, gracias a tendencias de compra de productos nutricionales en nuevas presentaciones. (Véase en anexo 3).

3.3.1.1 Importaciones de Estados Unidos

En el primer semestre del año 2011, se aprecia un avance significativo en la producción y exportación de filetes congelados sobre otras presentaciones de la tilapia; actualmente ya es equivalente al **56.24%** del volumen total de las importaciones de tilapia en todas sus presentaciones a Estados Unidos (Saavedra M.A. Univesidad Centroamericana , 2010).

Los filetes frescos, nicho de mercado casi exclusivo para los países latinoamericanos, por tercer año, presentan un descenso gradual en el volumen de las importaciones, tanto por la disminución en la producción de algunos países latinoamericanos como por el cambio de destino de gran parte de sus exportaciones de filete fresco, hacia el mercado europeo. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, las exportaciones de tilapia se han ido diversificando, por orden y porcentaje de importancia: Estados Unidos 55%, Canadá 24%, Colombia y el Reino Unido 7%, Francia 3%, Corea del Sur 2%, Austria y Chile 1% (CORPEI, 2010).

Por otro lado, las exportaciones de filetes frescos fueron equivalentes al 10.8% del volumen total importado por Estados Unidos. Cabe destacar que a partir del mes de junio del 2012, Honduras, con un gran trabajo en la producción intensiva de tilapia roja, asumió el liderazgo de este sector con el 38.90% (CORPEI, 2010).

Tabla 13

Lista de proveedores de tilapia para Estados Unidos

| LISTA PROVEEDORES DE TILAPIA PARA EEUU | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Exportadores | Valor Importado 2007 | Valor Importado 2008 | Valor Importado 2009 | Valor Importado 2010 | Valor Importado 2011 |
| Mundo | 197.258 | 226.133 | 199.311 | 189.663 | 167.528 |
| Honduras | 57.559 | 68.526 | 55.996 | 61.166 | 66.942 |
| Ecuador | 89.937 | 65.227 | 67.296 | 58.260 | 58.218 |
| Colombia | 5.893 | 14.223 | 14.384 | 15.211 | 20.544 |
| Costa Rica | 37.521 | 48.733 | 49.548 | 47.166 | 14.516 |
| El Salvador | 2.264 | 4.304 | 4.245 | 2.759 | 2.841 |

Fuente: Trade Map.

Ecuador mantuvo el nivel de sus exportaciones perdiendo el liderazgo que lo identificó por muchos años en este sector con el 36.81%, Colombia con el 11.37% que asciende al tercer y puesto Costa Rica 8.39% sin haber exportado el mes de junio y un mínimo en los meses siguientes, desciende al cuarto lugar, con una reducción ya más significativa en el volumen de exportaciones hacia los Estados Unidos, priorizando nuevos mercados de mayor valor (Acuacultivos del Valle, 2010).

Tabla 14

Importaciones de tilapia a Estados Unidos

| AÑO 2011 IMPORTACIONES DE TILAPIA A EE.UU. | | | |
|--|---------------|-----------|-----------------------|
| PRODUCTO | PAIS | KILOS | DOLARES (en millones) |
| Filete fresco | Italia | 101 | 3.31 |
| | Chile | 12.26 | 97.58 |
| | Panamá | 16.15 | 108.07 |
| | Brasil | 20.34 | 62.78 |
| | Perú | 73.49 | 529.55 |
| | El Salvador | 125.21 | 1.164.797 |
| | China- Taipei | 344.75 | 2.531.905 |
| | Costa Rica | 350.57 | 2.214.383 |
| | Colombia | 1.742.820 | 12.158.227 |
| | Ecuador | 7.645.991 | 49.644.037 |
| | Honduras | 8.080.326 | 61.739.308 |
| | TOTAL | | 20.774.055 |

Fuente: <http://www.acuacultivosdelvalle.mex.tl>

3.3.1.2 Obtención de la materia prima

La empresa **EXPORT-TILAPIA S.A** manejará el proceso de adquisición de la materia prima de la siguiente manera:

Asociación de Productores de tilapia producen 5.000 kg por hectáreas, poseen 500ha. Su producción total es de 2.500.000kg anuales. De esta producción están dispuestos a vender a la empresa un 5%, sin embargo y por motivos de introducción del producto al mercado y posicionamiento, la empresa comprará apenas el 0.368%por ciento; es decir 9.200 kg anuales.

La empresa NIRSA S.A. cuenta con una capacidad instalada de producción de 1.000.000 de latas anuales. La empresa, realizará el proceso de enlatado con esta empresa. Cada lata contendrá 0.460 kg, es decir que anualmente se producirán 20.000 latas.

EXPORT-TILAPIA S.A., la empresa podría contar con 125.000 kg de tilapia anuales ya que es lo que la asociación de tilapia está dispuesta a proporcionar al negocio. Por motivos de apertura del negocio y por un acuerdo mutuo con el *bróker* al que se le venderá la mercadería, se producirán únicamente 10.000 latas semestrales; es decir sólo se utilizarán 4.600kg de tilapia por semestre.

La rotación del inventario de **EXPORT-TILAPIA S.A** será semestral, por lo que la capacidad de producción será de 5.000 latas en agua-sal y 5.000 latas en aceite semestrales; anualmente se producirán 10.000 latas de tilapia de agua-sal y 10.000 de aceite.

A la empresa le parece conveniente empezar con esta cantidad semestralmente ya que el Ecuador exporta 7.645.991kg de tilapia anuales al mercado americano, de esta cantidad, el estado Florida demanda el 54%, New York y California demandan el 37% y los estados restantes demandan el 9%, la empresa exportaría 9.200kg anuales por lo que la cantidad sugerida será aceptada por el mercado fácilmente.

3.4 La competencia y sus ventajas

La industria de la tilapia está, casi en su totalidad, verticalmente integrada. Esto se define como una de las principales estrategias que han utilizado las empresas existentes para posicionarse en el mercado. Los grupos más

representativos en cuanto a la exportación de tilapia localizada en el país son principalmente tres que acaparan el 90% del mercado. Estas son: Aquamericas, Tropical y Aqua Chile. Cada una tiene dos grandes empresas bajo su poder, como se explica en el cuadro a continuación:

Tabla 15
Competencia de materia prima

| COMPETENCIA MATERIA PRIMA | | | |
|---------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| PEQUEÑAS EMPRESAS | HECTÁREAS | GRANDES EMPRESAS | PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO |
| ENACA | 1200 | AQUAMERICAS | 38% |
| EMPAGRAN | 500 | | |
| SANTA PRISCIL | 800 | TROPICAL | 34% |
| AQUAMAR | 700 | | |
| MODERCOP | 550 | AQUA CHILE | 17% |
| EL ROSARIO | 220 | | |
| OTROS | 500 | PRODUCTORES INDEPENDIENTES | 11% |
| TOTAL | 4470 | | 100% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Según la Nomenclatura Arancelaria Común de los países Miembros del Acuerdo de la Comunidad Andina, las principales empresas ecuatorianas que exportan tilapia son:

Tabla 16
Empresas exportadoras de tilapia en Ecuador

| EMPRESAS EXPORTADORAS DE TILAPIA EN ECUADOR | | |
|---|---------------------|--|
| SUBPARTIDA NANDINA | DESCRIPCION NANDINA | NOMBRE EXPORTADOR |
| 304190010 | TILAPIA | AQUAMAR S.A. |
| | | CAÑARTE ZAMBRANO GENNY LEONOR |
| | | INDUSTRIAL PESQUERA STA. PRISCILA S.A. |
| | | MARAMAR S.A. |
| | | MODERCORP S.A. |
| | | OMARSA-OPE. Y PROC. DE PRODUCTOS MARINOS |
| | | PRODUMAR S.A. |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Estas empresas representan una fuerza competitiva enorme para las pequeñas empresas productoras a nivel nacional, no solo por tener preferencias arancelarias ya que exportan bajo NANDINA, sino también porque son grandes productoras y su capacidad de exportación es alta en comparación de la mayoría de empresas familiares y pequeñas productoras de tilapia concentradas en la Costa y en el oriente ecuatoriano. Una vez analizado el mercado de la tilapia en el Ecuador se analizará el mercado de las conservas de productos del mar.

3.5 Participación de mercados y ventas de la industria

Las empresas que tienen una buena participación del mercado y representarían una competencia no directa pero su presencia en el mercado puede afectar la venta y el posicionamiento de la tilapia enlatada en el exterior.

Tabla 17
Competencia de conservas de pescado

| COMPETENCIA CONSERVAS DE PESCADO | |
|---|----------------------------------|
| Empresas de conservas de pescado | Participación del mercado |
| Negocios Industriales Real Nirsa S.A. | 39% |
| Conservas Isabel Ecuatorianas S.A. | 28% |
| Empacadora Bilbo S.A. | 12% |
| Olimar S.A. | 9% |
| Arsely S.A. | 7% |
| Discovery International Trading S.A. | 3% |
| Otros | 2% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tabla de competencia de conservas de pescado muestra que empresas ecuatorianas llevan el liderazgo en el mercado nacional e internacional. Encabezando la lista se encuentra Nirsa S.A, que por años se ha encargado del negocio de la producción y comercialización de conservas de pescado y sus derivados acaparando el 39% del mercado nacional.

Tabla 18

Empresas productoras de conserva de pescado en Ecuador

| EMPRESAS PRODUCTORAS DE CONSERVAS DE PESCADO EN ECUADOR | | |
|---|--|---|
| SUBPARTIDA NANDINA | DESCRIPCIÓN NANDINA | NOMBRE EXPORTADOR |
| 1604200000 | Las demás preparaciones y conservas de pescado | ARSELY S. A. |
| | | ASISERVY S. A. |
| | | CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S. A. |
| | | DISCOVERY INTERNATIONAL TRADING S. A. |
| | | ECUAMNOT S. A. |
| | | EMAPCADORA BILBO S. A. |
| | | EUROFISH S. A. |
| | | GALAPESCA S. A. |
| | | IND. DE ENLATADOS ALIMENTICIOS CIA. LTDA. |
| | | INDUSTRIAL VALDIVIA INDUVAL CIA, LTDA. |
| | | ITL. INDUSTRIAL TUNA LOINS S. A. |
| | | MARBELIZE S. A. |
| | | MAREROCE CIA. LTDA. |
| | | NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S. A. |
| OLIMAR S. A. | | |

Fuente: Banco Central del Ecuador.

3.6 Evaluación del mercado durante la implementación

- Uno de los medios más recomendable es comercializar el producto mediante un *bróker*, ya que este facilita su entrada y promueve su venta.
- Un *bróker* especializado, en un mercado específico, genera confianza para la empresa, combate barreras de entrada y evita problemas típicos de exportación y comercialización.
- Uno de los *bróker* especializados e interesados en sacar adelante las exportaciones de las empresas latinoamericanas es el gremio de la cámara de comercio de New Jersey, sin embargo el único requisito para utilizar este medio de distribución es exportar grandes cantidades.
- La tendencia de consumo de conservas de mar en el mercado estadounidense se basa en los beneficios naturales que ofrece el producto, la calidad de este, su precio y su presentación.
- El consumidor estadounidense hoy en día dedica su total atención a productos orgánicos, a comer sano. Seleccionar un alimento que brinde beneficios y ventajas nutricionales.

- La presentación del producto debe llevar características esenciales como los sellos de comercio justo, etnia, aspectos ancestrales, sello verde; los cuales puedan certificar los procesos de la producción de tilapia.
- Como el producto viene enlatado, se puede demostrar un valor agregado a simple vista en donde se especifican las bondades y beneficios del producto ecuatoriano como es la tilapia.
- El enlatado se ha encargado de atraer al consumidor americano debido que muestra una mayor seguridad alimenticia y una participación de excelentes procesos de calidad y elaboración.
- El proceso de negociación con los proveedores debe tener un previo asesoramiento, ya que de esa manera se podrá explicar mejor la idea, para hacer entender al proveedor que el éxito también puede ser de él.
- La negociación con los proveedores se basa en una serie de pasos que permitirán el intercambio de información como los beneficios y ventajas. Es necesario regirse a una organización adecuada con el proveedor para que los resultados sean provechosos.
- Con la participación de la asociación de productores de tilapia se obtiene una producción satisfactoria; por ende es necesario promover negociaciones que conlleven el compromiso de calidad del producto.
- Se considera que la tilapia se produce en miles por hectárea, así que la capacidad productora de tilapia está en poder satisfacer las exigencias de un mercado nicho como es el estado de la Florida.
- De acuerdo a lo analizado, los mejores nichos de mercado en los que el producto tendría mayor aceptación son: Miami como nicho de mercado principal, Tampa y Jacksonville, en forma complementaria.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia general de marketing

Tabla 19

Estrategia general de marketing

| | Producto actuales | Nuevos productos |
|-------------------|---|--|
| Mercados actuales | Estrategias de penetración de mercado | Estrategia de desarrollo de producto |
| | Incrementar la participación de mercado. Incrementar el uso del producto. Aumentar la cantidad de uso de nuevas aplicaciones. | <i>Mejoras de producto.</i> <i>Extensiones de línea de producto.</i> <i>Nuevos productos para el mismo mercado.</i> |
| Mercados nuevos | Estrategias de desarrollo de mercado | Estrategias de diversificación |
| | Ampliar los mercados para los productos existentes. Expansión geográfica. Fijar nuevos segmentos como objetivo. | Integración vertical, integración hacia delante, integración hacia atrás. Diversificación en negocios relacionados (diversificación concéntrica). |

Fuente: Phillip Kotler, octava edición

La estrategia principal de marketing se basa en la **diferenciación del producto**. (Kotler, 2010)

4.1.1 Posicionamiento

El producto utilizará una estrategia de diferenciación “Más por más” que implica gran calidad que confiere prestigio al comprador, simboliza estatus social y estilo de vida más elevado. Mediante esta estrategia se logrará ubicar en la mente del consumidor como una nueva alternativa al consumir pescado, en especial tilapia, que conserva el sabor y la calidad de la carne y brinda la facilidad de consumirlo al momento de abrir el empaque.

El objetivo de utilizar esta estrategia es crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de *cash-flow*. (Fundamentos de marketing, Kotler y Armstrong, pg. 189)

Lo que se quiere comunicar al consumidor es que adquiere un producto saludable, avalado por altos estándares de calidad, que no requiere de una previa preparación una vez adquirido. Una vez que el consumidor posicione el producto en su mente de la manera en la que la empresa desea comunicar el mensaje, se recurrirá a fabricar varias líneas del producto, mejorar el producto estrella y promocionar nuevos productos que incluso salgan de la línea que se está promocionando.

4.2 Táctica de ventas

La táctica de ventas más acorde con el proyecto es la definición del método que se utilizará para comercializar el producto en el mercado extranjero.

Por ahorro de tiempo, costos de desarrollo e inversión, la táctica para comenzar a exportar el producto es mediante un *bróker* que se contrata para agilizar los procesos en el mercado americano. A futuro, exportar tilapia enlatada se logrará mediante la táctica de ventas directas, suponiendo que se tenga un mayor conocimiento del mercado y sus movimientos o mediante distribuidores autorizados. A continuación se detallan cantidades proyectadas anuales de ingresos y ventas del producto. Las ventas de este producto son estáticas por lo que los cuadros están dispuestos con la misma cantidad exportada cada año.

Tabla 20

Ingresos semestrales

| INGRESOS SEMESTRALES | | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------|-----------|--------------|-----------|
| ITEM | CONCEPTO | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | VALOR |
| 1 | Enlatado en aceite | Lata de 460gr. | 5,000.00 | 10.08 | 50,400.00 |
| 2 | Enlatado en agua-sal | Lata de 460gr. | 5,000.00 | 8.58 | 42,900.00 |
| | TOTAL | | 10,000.00 | | 93,300.00 |
| | PRECIO UNITARIO PROMEDIO | | | | 9.33 |

Tabla 21

Proyección de ventas

| PROYECCIÓN DE LAS VENTAS | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Escenario Esperado | Venta esperada semestral | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| | | Ventas | Ventas | Ventas | Ventas | Ventas |
| | \$ 93,300.00 | \$ 186,600.00 | \$ 223,920.00 | \$ 268,704.00 | \$ 322,444.80 | \$ 386,933.76 |
| | TOTAL | \$186,600.00 | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 |

En la tabla de proyección de ventas se puede observar que por año existe un incremento del 20% anual, esto basado en los estudios realizados por CICO-CORPEI, mismos que indican que en la exportación ecuatoriana de tilapia existió un aumento del 2% en el Estado de Florida, y en este Estado los consumidores demandan un alto porcentaje de la mercadería, por lo que el proyecto asume que el 18% aproximadamente es pedido del consumidor final. (CORPEI, 2010)

4.3 Política de servicio al cliente y garantías

Mediante el *bróker* que será el encargado de manejar el producto en el mercado americano, se pueden planificar algunos tipos de garantías en cuanto al cumplimiento de plazos, llegada del producto sin retrasos y la entrega optimizada de un producto de calidad.

Las personas que manejan la marca deben estar a la vanguardia en temas de marketing, comercio exterior, entre otros, que son muy importantes para captar la atención y preferencia del cliente.

4.3.1 Garantías de producto

Las garantías que se ofrecen en el producto, son certificados de calidad, de ser un producto sano y que trabaja para el desarrollo sustentable.

4.3.2 Garantías de servicio

Las oficinas ubicadas en Quito trabajarán de 8 a 5 de la tarde ininterrumpidamente para atender toda clase de sugerencias y recomendaciones para mejorar el servicio al cliente. Además, se garantiza que después de la compra de su producto se enviarán encuestas vía mail o fax para conocer la opinión del consumidor final.

4.4 Distribución

En este punto se detallan los canales de distribución que la competencia utiliza, dependiendo de cuán grande sea el negocio y el poder financiero que estos manejan:

Empresas como Aquamericas y Tropical, dado a que manejan gran parte de la producción de tilapia en el país, utilizan canales directos, es decir que no tienen intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de

las funciones y exportan su producto. Ellos se comunican con el comprador, finalizan los detalles del trato y venden su producto.

En el caso de atuneras y empresas grandes de conservas como REAL NIRSA S. A. y CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S. A. exportan su producto mediante este canal incluyendo páginas web y pedido online como medios de complementarios.

4.4.1 Canal de distribución

Este proyecto pretende hacer llegar su producto mediante el canal de distribución Agente/Intermediario. “Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas” (Thompson, 2007).

4.4.2 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se utilizará se expone a continuación: Dado que el producto no será producido sino que se comprará a la Asociación de Tilapia del Ecuador, el producto seleccionado, cortado y será posteriormente tercerizado para el proceso de enlatado. Por consiguiente, se iniciará el canal de distribución a partir de la contratación de un sub-distribuidor o *bróker* que cumplirá el cargo de distribuidor mayorista.

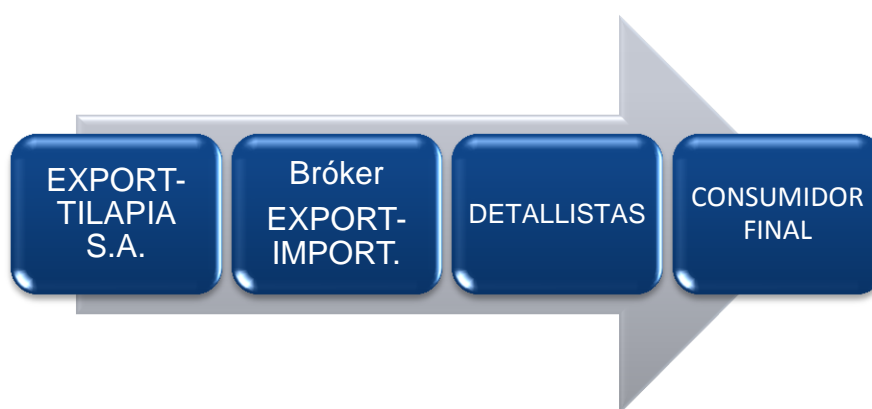


Figura 10
Canal de distribución

4.5 Promoción y publicidad

4.5.1 Promoción

Para la promoción de nuestro producto se enfocará en la publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, promoción. Se utilizarán medios *on-line* como buscadores, *movi-marketing*, página web. Se elaborará una página web como entrada, que detallará las características esenciales del negocio y del producto en sí.

Además, se detallarán términos clave en el buscador Google como pescado, tilapias, sardinas, enlatados, elaborados de pescado, amantes de la tilapia, entre otros. Más adelante, se pondrá en marcha una estrategia para teléfonos celulares, en páginas WAP.

4.5.1.1 Relaciones públicas

Serán manejadas con el propósito de que el cliente diferencie el producto y lo elija no solo por el sabor y por lo saludable que puede ser, sino también por la colaboración a la comunidad, las buenas prácticas de producción y la preocupación por el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Se utilizará una alianza entre los supermercados y la empresa para que cuando se presenten festividades relacionadas con los derechos humanos, la empresa destaque que sus procesos de producción son íntegros, que no se utiliza trabajo infantil, entre otras características que diferencian el producto de los demás en la percha.

4.5.1.2 Marketing directo

El encargado de realizar este trabajo de marketing directo es el detallista, que es el verdadero cliente que la empresa tiene, a continuación se presentan algunas sugerencias que el *bróker* debería tomar en cuenta para mantener la fidelidad del cliente.

El producto manejará un marketing directo en el punto de venta. Esto se utiliza básicamente para promover una relación *one to one* con el cliente. El bróker se encargará de manejar el marketing directo con la colaboración del jefe de marketing; es decir los dos se encargarán de manejar el presupuesto asignado por la empresa para el área de marketing. Las herramientas que se utilizaran para crear un vínculo entre el cliente y el producto son:

Test del producto: consiste en la degustación del producto en el punto de venta, punto estratégico para que el cliente aprecie, opine y sugiera. El *bróker* será el encargado de encontrar estos puntos estratégicos. Mencionamos algunos tomados en consideración como: Sam's Club, Wall-Mart, Shop Rite.

Mailing: el objetivo de esta herramienta es comunicar al cliente de la existencia del producto y crear inquietud, de tal manera que se despierte interés y se creen expectativas. Esto se manejará mediante e-mails que se mandarían a clientes de conservas de productos del mar, para lo cual se creará una base de datos que permita identificar al cliente potencial. El mail enviado, contendrá fotos del producto, características principales y bondades nutricionales.

Internet: mediante esta herramienta se manejará la imagen de la empresa, su seriedad y distinción. Se creará una línea en la que se exhibirán productos que la empresa comercializa, empezando por el principal que es tilapia enlatada. Esta página web contará con una opción de compra que permitirá realizar una cotización.

4.5.2 Publicidad

El proyecto en curso se enfocara en una publicidad BTL, es decir en la aplicación de medios directos de comunicación, como la utilización de correo directo, email o la posibilidad de una venta personal. Cabe recalcar que se pondrá en práctica listas bien segmentadas y escogidas de nombres y empresas con el objetivo de maximizar la respuesta.

A más del bajo costo de esta publicidad, también se ha decidido aplicar la publicidad BTL porque otorgan estrategias que son más directas permitiendo una relación más inmediata con el consumidor.

4.5.2.1 Online

La publicidad *online* que la empresa utilizará será la suscripción a mercado libre para que se puedan realizar ventas, contratos y exposición de los productos por internet. Además, la empresa utilizará parte de su presupuesto para el desarrollo de una página web en la que no solo se expondrán los productos, sus características y sus precios de venta al público, sino también la información de la empresa, su conformación y demás detalles que son de suma importancia para el conocimiento de los consumidores.

Una manera de marketing y publicidad *online* que se considera importante es la presencia de la empresa en las redes sociales.

4.5.2.2 Offline

Se explotarán los recursos que tienen las empresas a las que se dirigirá el producto, como los catálogos de Wall-Mart en los que se detallan tanto los productos como sus precios. Se pagará el costo que las empresas exigen para incluir al producto en sus catálogos. Además, el etiquetado y el empaque es una buena publicidad para el producto, por lo que se tendrá especial cuidado en la selección de los colores, el contenido de la etiqueta, etc.

4.6 Política de precios

Se utilizará la estrategia de precio de desnatado debido a que la tilapia enlatada cuenta con una ventaja competitiva: es una idea innovadora que ninguna empresa ha puesto en práctica, por lo que en el mercado sería el primer producto elaborado de tilapia que se ofrece con este valor agregado.

Se cobrarán precios superiores ya que se ofrecerá un valor superior a los clientes. No es difícil deducir que el precio se fijara por sobre los costos de elaboración. (Best Roger, 2009)

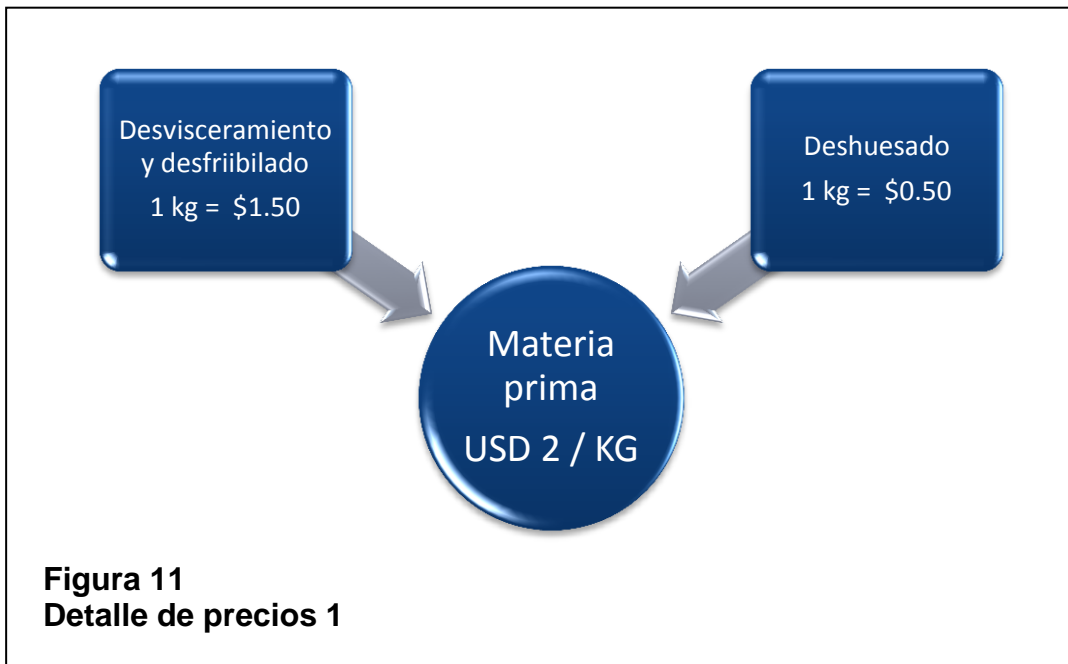
Los precios se diferencian por los costos que implican la producción, mano de obra y costos de transporte, pago de impuestos que se pagan en el Ecuador; por ende los precios de venta al distribuidor serían:

Tabla 22

Precio de fabricación y venta de los productos

| PRODUCTO | UNIDAD | Costo fabricación | Precio de venta al distribuidor | Precio de venta al público |
|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Enlatado en aceite | lata de 460gramos | USD 5.08 | USD 10.08 | USD 14.08 |
| Enlatado en agua-sal | lata de 460 gramos | USD 3.58 | USD 8.58 | USD 11.58 |

El detalle de precios de la elaboración del producto se aprecia a manera de un diagrama en el que se explica cuanto se paga por kg de materia prima procesada, sea mediante devisceramiento y desfibrado o por deshuesado; así como el costo de los procesos de cocción, etiquetado y sellado.



Los principales lineamientos a seguir para la colocación del precio en el producto son:

- Metas logradas con la producción y comercialización del producto. Esto básicamente se refiere a que una vez que el producto salga al mercado y

esté en las manos del cliente, las ventas se verán reflejadas en la diferenciación y valor agregado del producto. Con esto se determina si las ventas reflejan resultados en términos de utilidad o mejor aún el nivel que el producto fue recibido con mayor aceptación.

- Definir elementos que intervengan en la determinación del precio, es decir; si el precio que se coloca fue por la gran cantidad de demanda que tuvo el producto en el mercado o simplemente se establece ese precio para justificar los costos e inversión para lograr mayores márgenes de rentabilidad.
- Analizar a profundidad las políticas anteriores para concluir con qué estrategia de precios el producto va a penetrar el mercado objetivo, sin dejar de lado el ciclo de vida del producto, que es un factor importante para la determinación definitiva del precio.

CAPÍTULO V

DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

El negocio está planteado para iniciar sus actividades con la mayor prontitud posible, por lo que tanto la empresa como el modelo del negocio están en etapa de desarrollo y planificación. Esta etapa se está cumpliendo bajo la supervisión del equipo gerencial.

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación de mercado, las mejores herramientas para cumplir a cabalidad con los objetivos de esta etapa en la empresa son: la creación de un buen plan de marketing y un buen manejo de los procesos de exportación de los productos para identificar a la empresa con una marca de calidad, orden y buen nombre.

Las actividades pendientes del negocio son: crear un departamento dedicado únicamente a la investigación y desarrollo del negocio, con el objetivo de crecer y expandir el negocio en nuevos mercados, la colocación de una filial en el país y mercado objetivo para eliminar con el tiempo los intermediarios, ahorra costos y colocar la marca y el producto como la empresa lo desee, no basados en las instrucciones o disposiciones de los intermediarios.

5.2 Dificultades y riesgos

La mayor dificultad que el negocio presenta es la aceptación y permisos que el mercado objetivo exige para poder ingresar y que el producto pueda ser colocado y posicionado en la mente del consumidor.

El mayor riesgo que se enfrenta es que la empresa deje de contar con un *bróker* o intermediario que compre la mercadería para luego encargarse de colocar al producto en el mercado y darlo a conocer.

5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

Este punto es de suma importancia para el éxito del negocio en primera instancia, así como para la expansión del mismo y el reconocimiento del producto a nivel internacional.

La clave para el mejoramiento del producto está en una buena planificación de marketing y asesoramiento de mercadeo para poder mejorar la imagen y la presentación del producto.

En cuanto a la creación de nuevos productos, se mantiene abierta la opción de permanecer en el mercado de conservas para explotarlo no solo con productos del mar sino con productos orgánicos y saludables, con el único objetivo de crear una marca que permanezca en el tiempo y en la mente del consumidor como la mejor.

5.4 Costos de desarrollo proyectados

Los costos adicionales que la empresa asumiría para el cumplimiento de esta etapa deberán ser incluidos en el presupuesto anual, estos costos se asumirán a partir del sexto año cuando la empresa haya recuperado la inversión inicial y tenga utilidades apreciables:

- Contratación de personal especializado en investigación y desarrollo del producto y expansión del mercado.
- Contratación de un equipo de marketing que trabaje con el departamento financiero e impulse a la empresa a la mejora.
- Afrontar el aumento en los costos de producción y etiquetado por lo que el material, el empaque, el envase serán de mejor calidad y de mayor aporte ecológico por sus características biodegradables.

5.5 Propiedad intelectual (patentes, licencias)

Este punto es de suma importancia en la actualidad y realidad de las empresas y nuevos negocios que se colocan en el país y a nivel internacional, por lo que la empresa contará con:

- Certificación del IEPI, institución que se encargará de registrar la marca de la empresa, el nombre del producto y reservará los derechos del uso del nombre y del giro del negocio para el propietario o propietarios.
- HACCP, que es la certificación de calidad del producto que aprueba al mismo para ser exportado a nivel internacional (características de salubridad fitosanitarias).
- Permisos Municipales, Seguridad Ocupacional-Industrial, permiso de Bomberos, entre otros , facilitarán el funcionamiento de la empresa, evitara accidentes de trabajo, y permitirán trabajar de manera regular ajustándose a las reglas que exige el Ecuador y sus autoridades

CAPÍTULO VI

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

6.1 Estrategia de operaciones

6.1.1 Características técnicas

La tilapia roja, depende de su cultivo y alimentación; en estas fases se asegura el grado de calidad de la tilapia y el nivel de higiene y sanidad del producto. Se puede controlar el impacto ambiental analizando los procesos que desarrolla el productor que cultiva la tilapia. Cuanto menos tiempo tarde la especie en alcanzar el tamaño de comercialización, menores serán los gastos correspondientes a la operación y, por ende mayor será el ingreso. La tilapia puede alcanzar pesos de 1 a 1.5 libras en un período de 6 a 9 meses, según el sistema de cultivo empleado (FAO, 2011).

6.1.2 Servicio Tercerizado

El proyecto propuesto se basa en servicios tercerizados como para la obtención de la tilapia, de proveedores como:

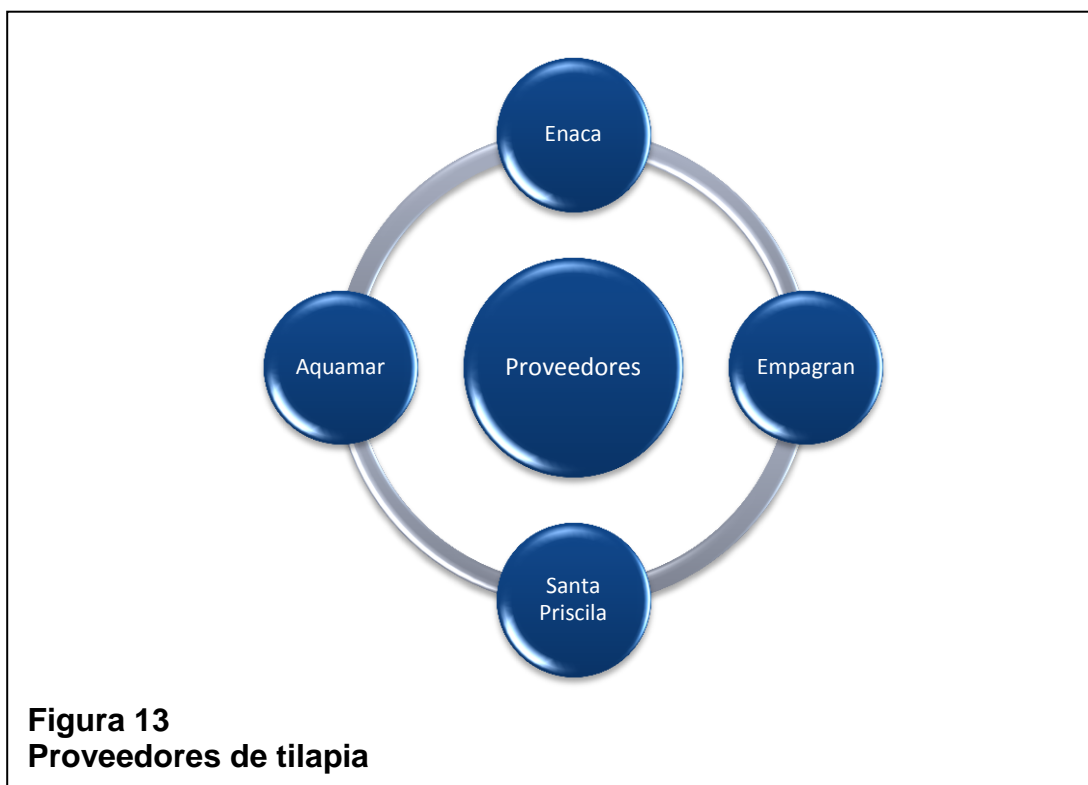


Figura 13
Proveedores de tilapia

Los proveedores representados se especializan en el cultivo de la tilapia y son reconocidos por su trayectoria; además forman la asociación de Aquamericas; disponen de una producción de tilapia que puede ser procesada para continuar con el proceso de fileteado y enlatado.

6.2 Ciclo de operaciones

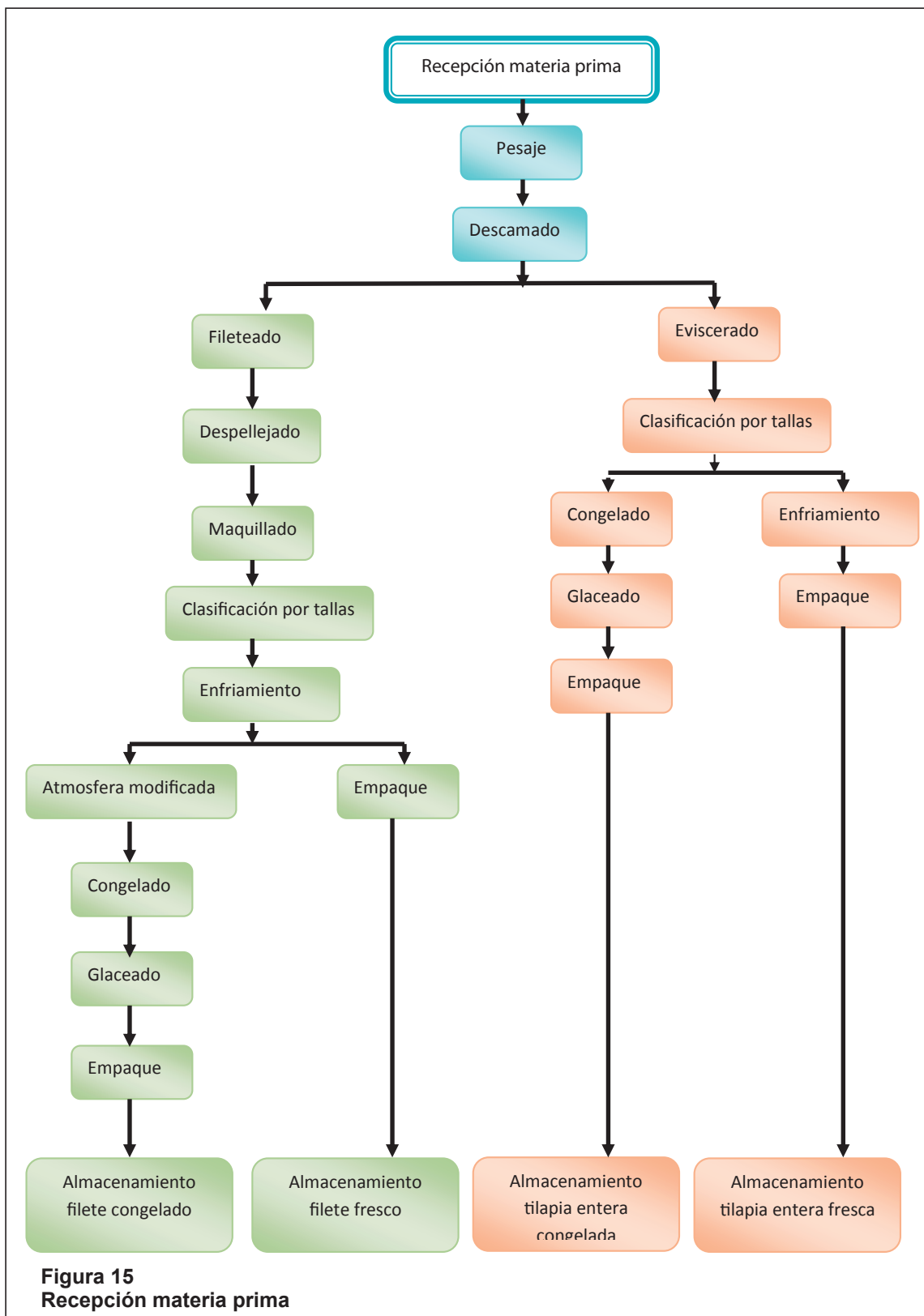
El negocio propuesto involucra varios procesos desde el cultivo de la tilapia, su alimentación, su transporte para ser transformados y luego enlatados:



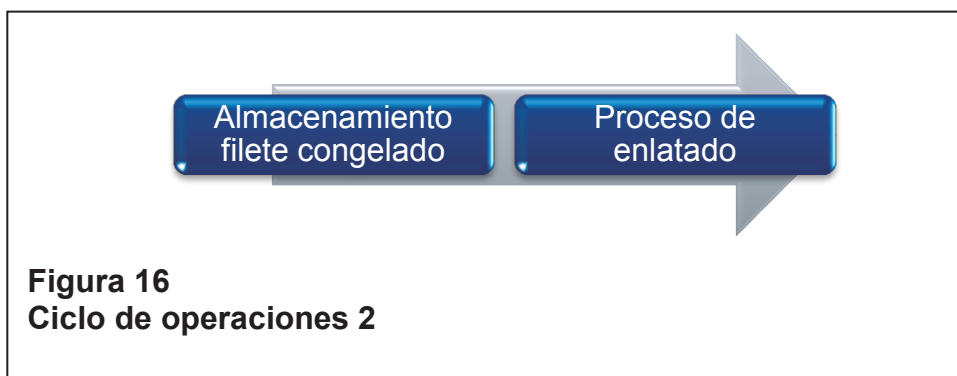
La tilapia, al ser un pescado reconocido a nivel internacional y por demanda asignada, requiere de un alto control de calidad. Cabe recalcar que en la última etapa se transforma la materia prima hasta su almacenaje.

En esta etapa se cumplen varios procesos que cumplen ciertas regulaciones, como el control de atmósfera, control de higiene, la adecuada utilización de maquinaria para la transformación de la materia prima y el respeto a las normas de calidad HACCP, las cuales se basan en el cuidado de la materia prima en el transcurso de su transformación.

En el diagrama que va a continuación, se pueden visualizar, paso a paso, las diversas etapas de producción de la tilapia.



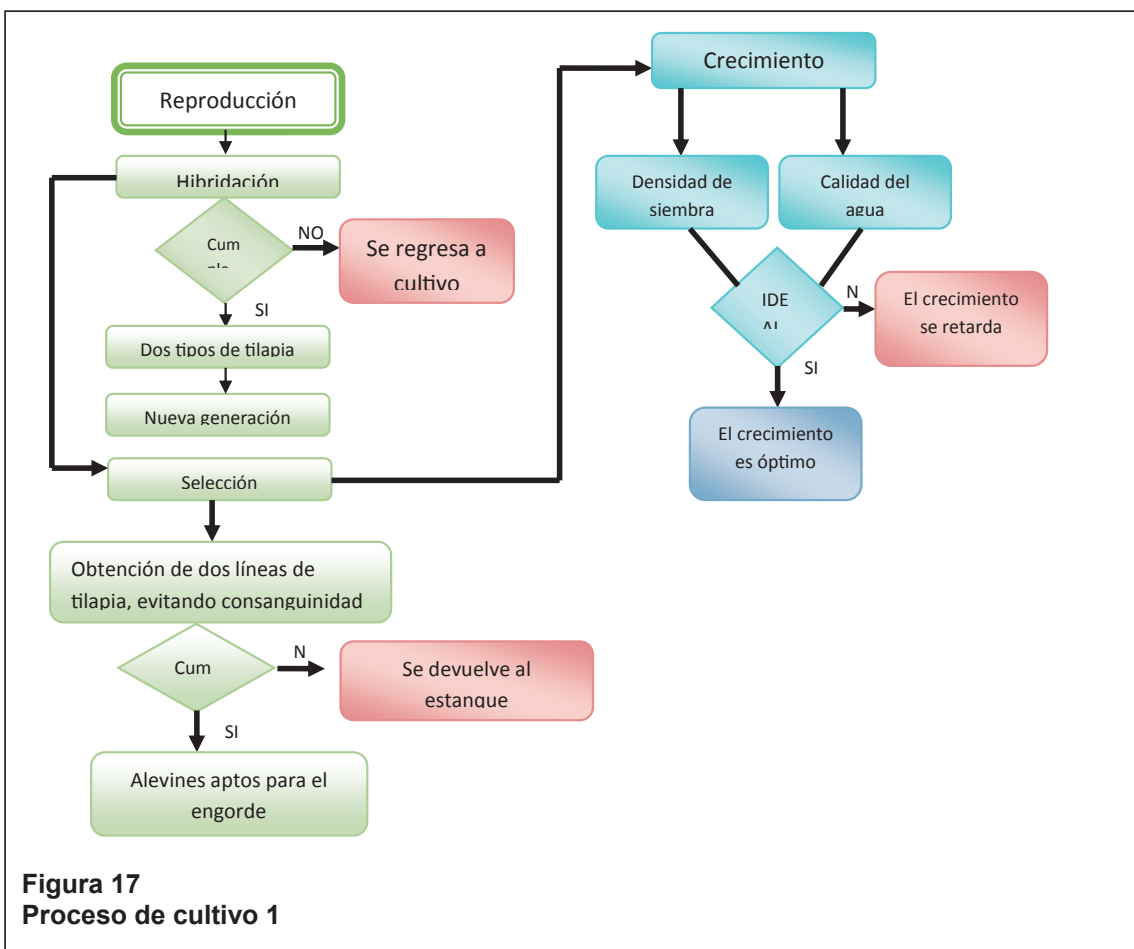
Una vez que la materia prima ha sido transformada se comienza con el proceso de enlatado, servicio será tercerizado con empresas dedicadas al oficio.



6.3 Flujo de procesos

6.3.1 Procesos de cultivo

Las etapas del proceso productivo en el cultivo de tilapia varían de acuerdo al sistema que se use, los recursos disponibles, las exigencias del mercado y el nivel tecnológico de la producción.



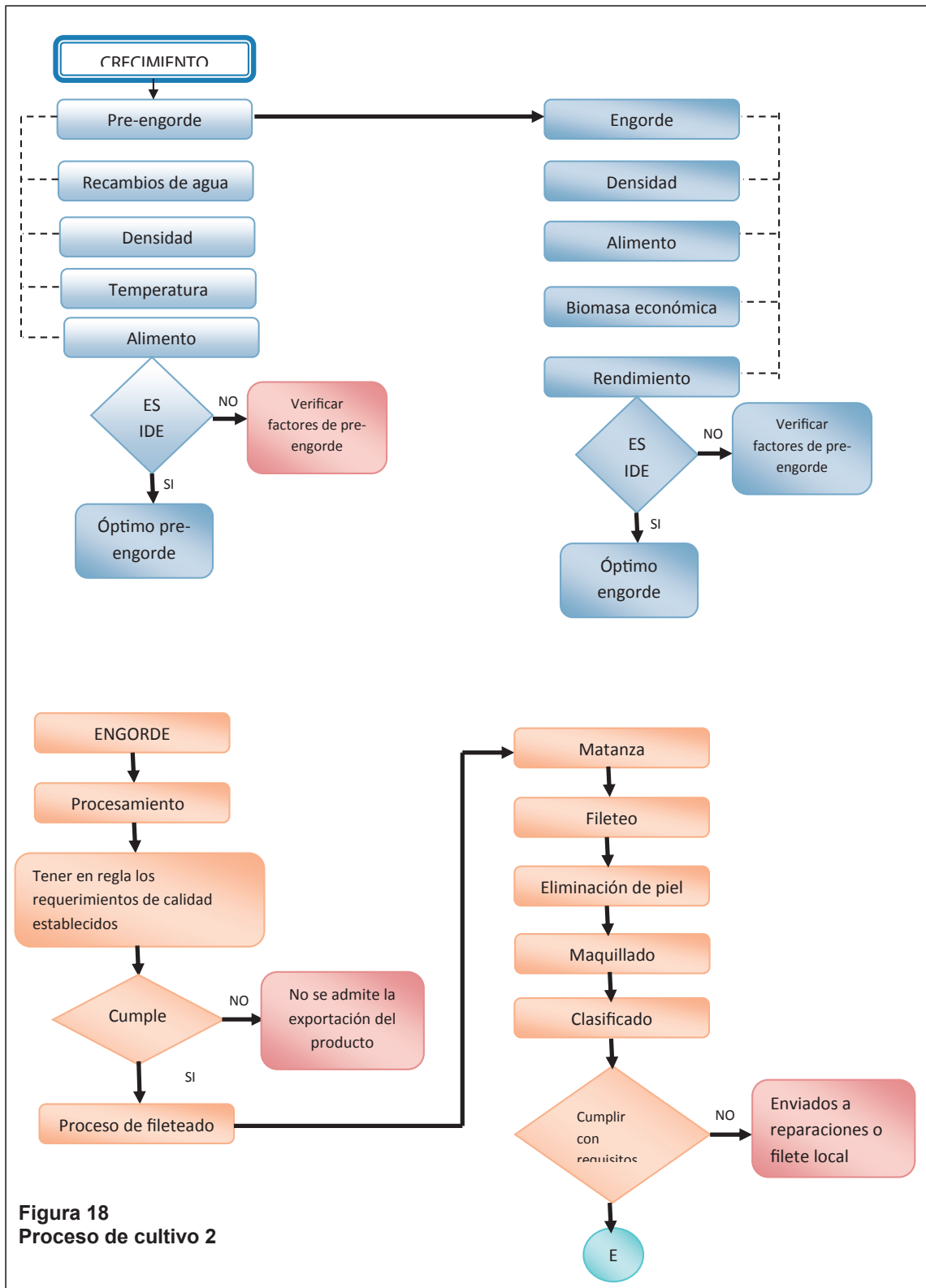
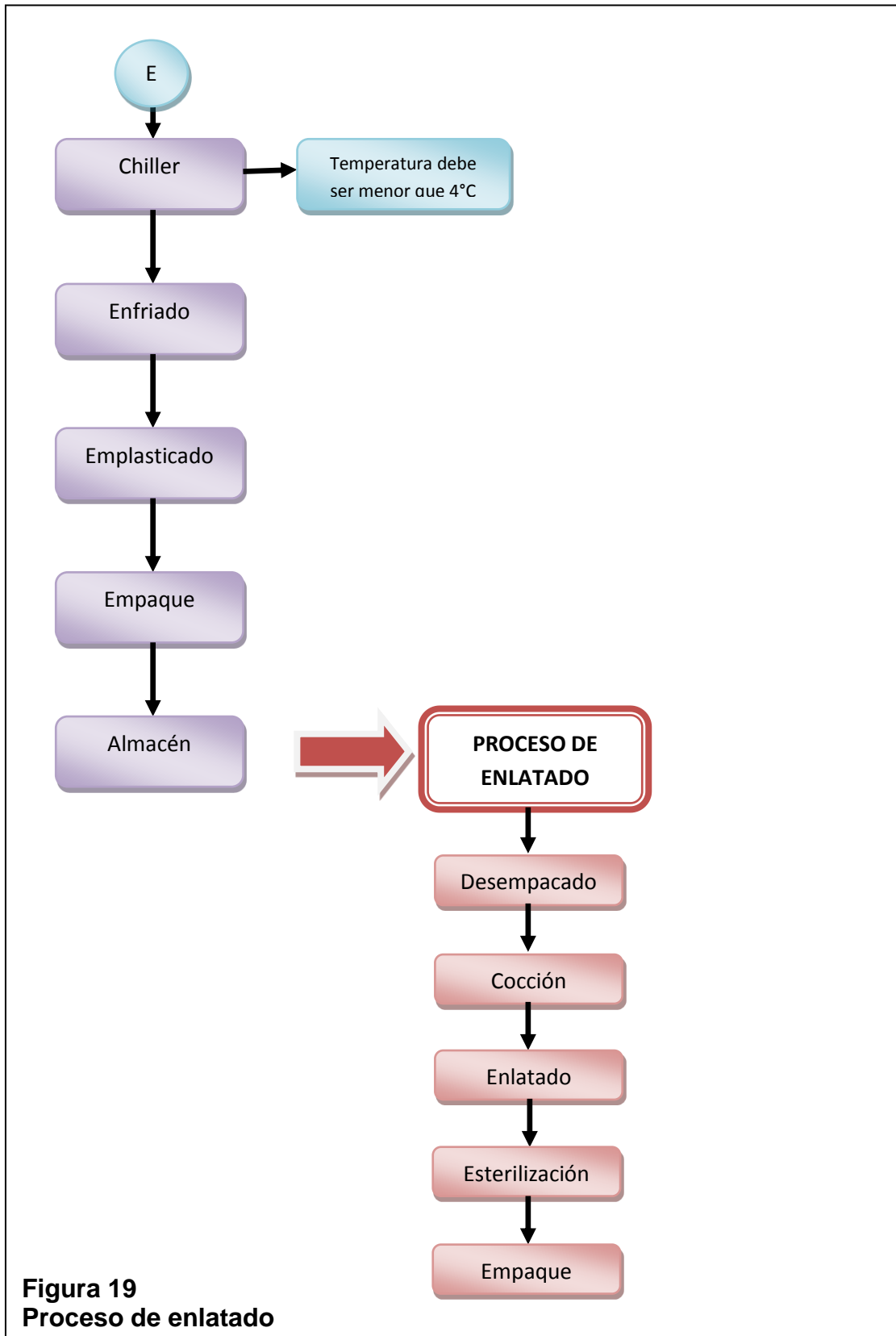


Figura 18
Proceso de cultivo 2



Los procesos de operaciones descritos previamente, parten del cultivo de la tilapia hasta su empaque final, listo para ser exportado.

A continuación se considere el proceso de exportación y comercialización para que el producto llegue al consumidor final.

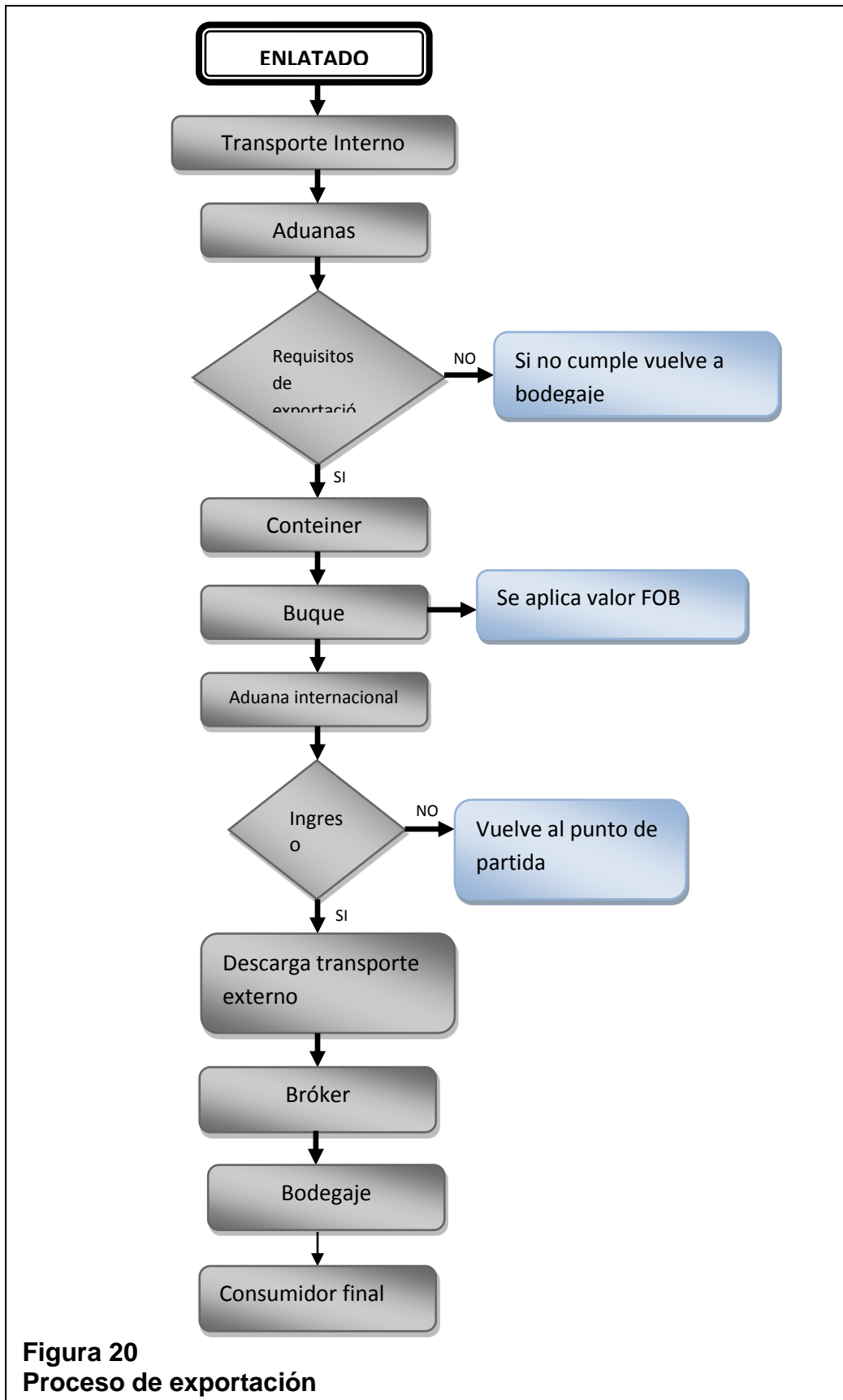


Figura 20
Proceso de exportación

6.4 Requerimientos de equipos y herramientas

El proyecto en curso se basará en servicios tercerizados por lo que los requieren las empresas afiliadas para la elaboración del producto, en donde los equipos y herramientas deberán ser bien inspeccionados para la correcta producción del producto.

Como se mencionó antes, desde el proceso de fileteado, enlatado y etiquetado será dirigido por la empresa NIRSA S. A.

6.5 Instalaciones y mejoras

EXPORT-TILAPIA S.A. contará con una oficina para las funciones administrativas del proyecto y, por otro lado, con el espacio de una bodega con características especiales para el almacenaje de la mercadería cuando se requiera. Cabe decir que esta bodega tendrá implementado un sistema de refrigeración o enfriamiento apropiado para que la mercadería se acople al ambiente.

6.6 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Debido a que es preciso tener un mayor control de calidad, se requiere estar cerca de zonas de cultivo de tilapia. En la provincia de Guayas existe una zona en la cual se produce una gran cantidad de tilapia. Por este motivo, se plantearán varias opciones para implementar un galpón/bodega cerca de la bahía; de esta manera es posible lograr un transporte más eficaz hacia el lugar del puerto.

Muelle de Guayaquil, bodegas y oficinas

Las oficinas centrales del proyecto en curso se destinaran a la Provincia del Guayas en la ciudad de Guayaquil, debido a que dispone de con un puerto de gran movimiento comercial, lo cual permite una mayor flexibilidad y facilidad al momento del transporte de la mercadería.

El puerto de Guayaquil posee una infraestructura adecuada para el desarrollo del comercio internacional, para lo cual cuenta con medios óptimos para la ejecución de las operaciones. En el puerto se prestan todos los servicios requeridos por las naves y las mercaderías a través de operadores privados de alta especialización que, bajo la supervisión de la Autoridad Portuaria, actúan

en libre competencia para satisfacer los requerimientos de los usuarios más exigentes, logrando alta eficiencia y reducción de costos

6.7 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Bodegaje

El proyecto arrendará una bodega de 60m² aproximadamente, que tenga la capacidad de almacenar al menos 5000 unidades enlatadas, aproximadamente 600 cajas embaladas. La bodega contará con instalaciones de refrigeramiento, sistemas de congelación, aire acondicionado, entre otras características.

Por otra parte, los inventarios en la empresa se manejarán por envío realizado; es decir que se efectuará un control de la mercadería, un registro de las condiciones de cada producto y un archivo de evaluación de manera semestral.

CAPÍTULO VII

EQUIPO GERENCIAL

7.1 Estructura organizacional

La implementación de un plan gerencial es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, ya que actúa como una herramienta de control, cuyos objetivos desde la concepción de la gerencia integral, se pueden definir a través de sus tres ejes de acción: prospectiva, estructura y cultura.

Este plan gerencial se empleará para:

- Crear mejor calidad
- Enfrentar el cambio
- Producir ciclos más rápidos
- Agregar valor
- Facilitar la delegación y trabajo de equipo

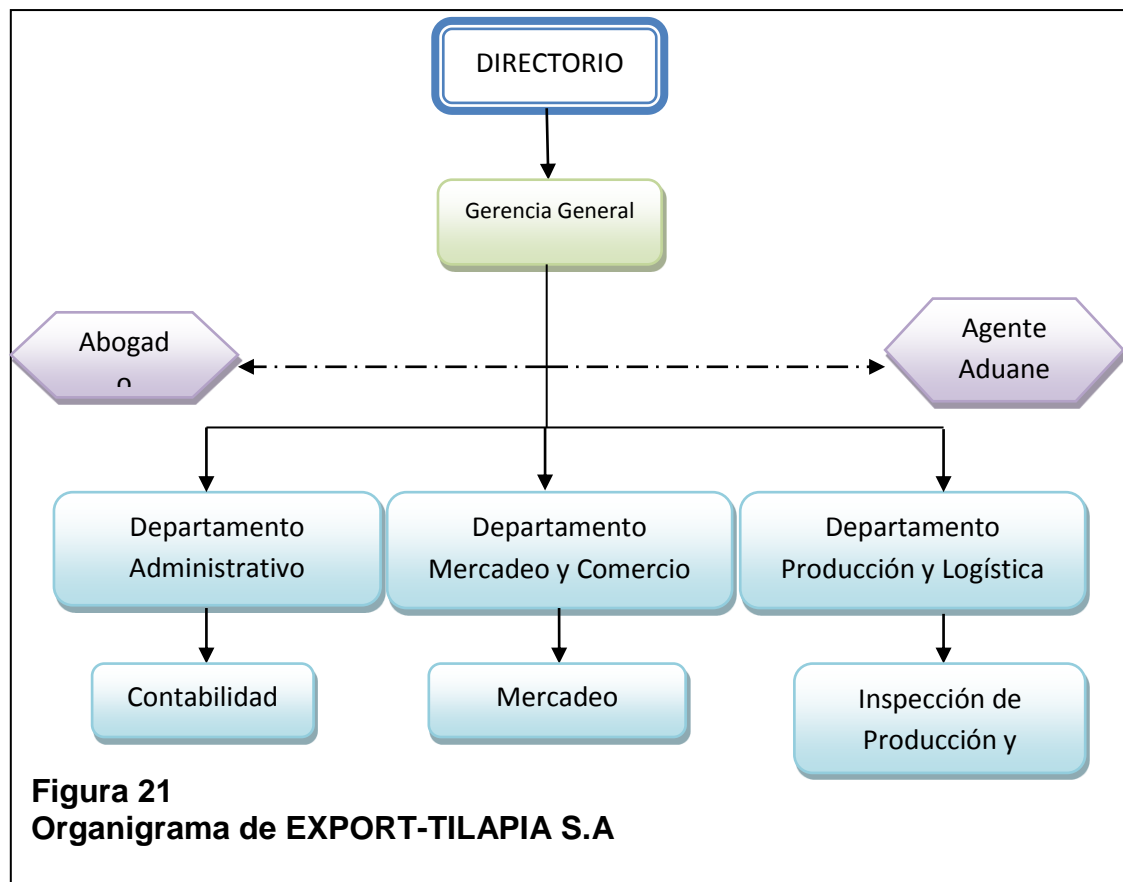
7.1.1 Organigrama

La empresa funciona bajo una estructura jerárquica que determina la importancia del rol de cada persona en la empresa y permite conocer las responsabilidades y delegaciones de cada departamento. Esta estructura es utilizada porque permite un mejor control tanto de las tareas como del funcionamiento de las actividades para, de esta manera, determinar cuán eficaz y eficiente es esta empresa en comparación a la competencia.

A continuación, se presenta el organigrama que la empresa utilizará y su estructura de acuerdo a lo descrito anteriormente. Las líneas entrecortadas indican que esos servicios son externos y no se incluyen en la nomina.

La empresa planificada se basa en una estructura pequeña; esto se refiere a que es una empresa nueva en un mercado grande y complejo. La empresa “**EXPORT-TILAPIA S.A.**” estará organizada por departamentos generales, como: Financiero, Marketing y Producción/Logística. Cabe recalcar que todos

los departamentos serán supervisados por la Gerencia General, obteniendo, de esta manera, un mayor control en cada área.



El motivo de haber utilizado un organigrama jerárquico para describir las funciones de cada persona en la empresa se debe a que el negocio es nuevo en el mercado, no cuenta con una amplia estructura administrativa financiera o comercial sino únicamente con lo necesario para empezar. Esto quiere decir que las personas que forman parte de la empresa son expertos especializados e interesados en la proyección a futuro del negocio. Se contará con servicios alternos para la parte judicial y para la parte tramitadora de la exportación.

Cultura organizacional

El objetivo de una cultura organizacional es lograr satisfacer las necesidades internas para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Una buena cultura organizacional se refleja en el ambiente laboral, el desempeño de la empresa a nivel nacional e internacional y en los resultados generales que reflejan la solidez y rentabilidad de la misma. En cuanto a reglamentos internos,

la cultura organizacional debe verse reflejada en brindar satisfacción y bienestar a cada una de las personas que trabajan dentro de la empresa mediante entrenamiento, capacitaciones, atención de sugerencias y recomendaciones, buen trato y lineamiento jerárquico pero no discriminatorio.

Para poder reflejar una cultura organizacional interna también se debe trabajar a nivel externo, es decir, mantener una relación de comunicación y entendimiento con los negociadores extranjeros y su personal. Así también se debe reflejar cordialidad con las personas que nos colaboran en el giro del negocio, como son los proveedores, abogado y agente aduanero. Este último es de suma importancia para el negocio, así que tiene trato preferencial ya que es alguien que debe contar con nuestra entera confianza.

Por ende, la cultura organizacional se basará en virtudes específicas como la confianza, buen trato y responsabilidad, lo cual lleva al equipo de trabajo a un ambiente laboral exitoso, basado en valores de confianza y compromiso.



Cultura

La empresa se basa en una cultura de respeto, compromiso y buen trato tanto en lo social como en lo ambiental. La cultura de la empresa se basa en planificación, dirección y control de los procesos.

Estructura

La asignación de tareas para cada departamento refleja un sistema de trabajo organizado y manejado con responsabilidad, mismo que refleja en “forma esquemática, la posición de las áreas que integran su estructura, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Jack Fleitman, 2000, pág. 246). Todo esto con el fin de ser puesto a disposición de todo público, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones” (Elio, 2003).

Personal

El personal que empiece a trabajar en la empresa tendrá capacitación previa: inducción de dos semanas y preparación para el puesto requerido. Nuestros profesionales serán altamente calificados y debidamente remunerados. Todo el personal sabrá a qué se dedica la empresa, a donde se direccionan sus objetivos y mantendrán una buena comunicación.

Incentivos

Los trabajadores recibirán bonificaciones por sus excelentes evaluaciones o calificaciones en el desempeño de su área. Se ofrecen alternativas de lunch gratis sugeridas o recomendadas por los empleados. Se ofrecen préstamos por razones de calamidad doméstica a bajos intereses. Seminarios y capacitaciones con viaje incluido, todo pagado.

Compañía Anónima

La empresa estará constituida como Compañía Anónima, ya que según la ley de compañías, “Su capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2004). Las razones están establecidas dentro de éste concepto.

7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Directorio

Se conforma por los integrantes del proyecto. Por lo general, son personas que proporcionan el capital lo que indica que se comparte el manejo y la propiedad de la empresa dependiendo el porcentaje de inversión colocado en el capital operativo.

Funciones

Se encargan principalmente de proteger, controlar y manejar situaciones críticas financieras de la empresa, además crean planes estratégicos, opciones y posibles soluciones a escenarios críticos.

Gerencia General

La Gerencia General es el representante legal de la empresa, y su papel es fijar políticas y normas de acuerdo a lo exigido por el directivo. Por otro lado, una función esencial suya es controlar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, es decir, verificar que su toma de decisiones haya sido previamente analizada.

A continuación se detallan las diferentes funciones que aplica la Gerencia General para cada departamento de la empresa.

Departamento Administrativo – Financiero

1. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los balances generales y sus análisis se están llevando correctamente.
2. Planificar, organizar e implementar políticas que ayuden a controlar el desempeño del departamento.
3. Apoyar en el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores, estando pendiente de sus fechas de pago y evitar que se tenga que registrar como deuda.
4. Determinar la estructura de capital más apropiada para la empresa.
5. Apoyar en el análisis de la asignación eficiente de fondos dentro de la organización.

Departamento de Mercadeo y Comercio Exterior

1. Analizar y planificar los términos de negociación a nivel internacional.
2. Aportar mediante una capacidad de análisis, comunicación, toma de decisiones estratégicas y oportunas.
3. Tener dominio de nuevas tendencias, mediante el aprovechamiento adecuado de indicadores de gestión comercial a fin de implementar mejoras en la gestión gerencial.

Departamento de Producción y Logística:

1. Mantener la organización entre el Departamento de Producción y logística junto con el departamento de Mercadeo y Comercio Exterior para la recepción de pedidos.
2. Mantener un control estandarizado sobre la logística de entrada, procesos de transformación, empaquetado y bodegaje, así como la logística de salida.
3. Elaborar un informe mensual junto con el inspector de producción acerca de la calidad del producto, y verificar si ha existido algún fallo.
4. Estar al pendiente de nuevos proveedores quienes puedan brindar nuevas oportunidades de negocio para el proyecto de exportación.

7.2.1 Perfiles

Gerente General

Profesional con título de tercer nivel con amplio conocimiento en el campo exportador y administrativo, con al menos cinco años de experiencia. Debe tener de 35 años en adelante; ser responsable, puntual, comprometido con la empresa y ser capaz de guardar la información confidencial de la misma.

El Gerente General debe contar con características profesionales y personales que le permitan desarrollarse de la mejor manera en el ámbito empresarial. Está al frente de la gestión de la empresa.

Características

- Dominar habilidades técnicas, humanas, conceptuales.
- Estar dispuesto a cumplir funciones en planeación, organización, dirección y control

- Ejecutar tareas básicas como: proponer estrategias y fijar objetivos, delegar las metas a cada departamento, saber delegar funciones, organizar tareas, actividades y al personal.
- Saber motivar y comunicar a sus empleados.
- Tener una agenda de control y evaluación y elaborar un informe que explique las falencias y evidencia las mejores aptitudes del personal.
- Crear una base de datos de clientes fijos y otra de futuro clientes para saber a qué mercados se puede expandir el negocio.
- Evaluar las capacidades, los recursos y la especialización del producto para poder exportarlos con la menor exposición al riesgo internacional.
- Crear escenarios sobre factores variables como costos, precios, competidores, tecnología.
- Saber cuál es la magnitud del mercado para poder pronosticar si el negocio tendrá éxito.
- Reportar los resultados de ventas y desarrollo del proyecto a los directivos de la empresa.

Contador

Profesional con título de tercer nivel, con experiencia de al menos tres años en una posición similar a la requerida. Tener 30 años en adelante.

Funciones

- Control de ingresos y egresos así como planes operacionales junto con los otros departamentos de la empresa en cada ejercicio fiscal.
- Llevar una agenda actualizada de los compromisos financieros de la empresa.
- Crear registros y operaciones contables que detallen los gastos y los ingresos y el presupuesto institucional.
- Encargarse de la instalación, la actualización y el buen manejo de los software financieros.
- Encargarse de mantener al día el pago de impuestos, cuotas y todo lo referente al servicio de rentas internas y el IEES.

Características

- Buscar la excelencia de su sector.
- Planificar estrategias tendientes a incrementar los activos de la empresa.
- Motivar para tener éxito.
- Actuar con objetivos frente a oportunidades y amenazas del mercado.
- Captar oportunidades de negocios.
- Soportar fluctuaciones.
- Buscar la más alta sinergia en sus operaciones.

Asistente de Marketing

Las personas encargadas de manejar esta área deberán presentar un título de tercer nivel (universitario), con altos conocimientos de marketing, y estar dispuesto a ofrecer respuestas ágiles y planificar un buen programa de marketing que impulse los negocios. Es necesario tener al menos tres años mínimos de experiencia laboral en el área mencionada.

Funciones

- Diseñar y planificar las estrategias de marketing en el extranjero.
- Trabajar en relación directa con el agente aduanero y el equipo del área de exportaciones.
- Distribuir el presupuesto entregado por el Jefe Financiero para efectos de publicidad y marketing.
- Analizar y desarrollar la mejor estrategia de marketing que se acople a la empresa.
- Implementar estrategias de marketing para los productos mediante la utilización de variables de marketing mix.
- Crear la sostenibilidad de la empresa.

Características

- Conocer de marketing y publicidad.
- Dominar en la gestión de equipos de ventas, planeación y dirección del procedimiento para llegar a las metas establecidas.
- Capacidad de negociación y de relaciones públicas.

- Trabajar bajo presión y por objetivos.
- Conocer el entorno y el sector en el cual compete la empresa.
- Ser ordenado, honesto, líder, con actitud proactiva y saber convencer de que su opción es la más indicada.

Asistente de producción y logística

Ingeniero Industrial; manejo de office a nivel eficiente, orientación al servicio y excelente comunicación oral. Experiencia en el manejo racional de recursos económicos. Conocimiento en planificación y gestión en el área logística. Licencia de conducir.

Funciones

- Supervisar la ejecución de procesos operativos.
- Realizar un reporte trimestral de cierre de mercadería almacenada y exportada.
- Establecer y supervisar el correcto procedimiento de acondicionamiento de productos para la venta.
- Mantener un stock de seguridad mínimo de acuerdo a la línea de producto.
- Supervisar el ingreso y registro de mercadería en el sistema.
- Controlar y administrar los procesos logísticos.
- Verificar reclamos de los clientes.
- Solicitar cotizaciones.
- Elaborar órdenes de requisición y órdenes de compra.
- Desarrollar cuadros comparativos.

Características

- Ser proactivo, ordenado, adaptable al cambio.
- Tener amplia capacidad de análisis.
- Tolerar trabajo bajo presión.
- Ser responsable y con deseos de superación.

7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

A continuación, se detalla el rol de pagos que se emitirá el primer año de contrato, y conforme continúe el desarrollo de la empresa los pagos y las compensaciones se ajustarán conforme lo establecido por la ley.

Tabla 23

Rol de pagos de la empresa EXPORT-TILAPIA S.A

| ROL DE PAGOS | | | | |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|
| AÑO 1 | | | | |
| CARGO | SBU mensual | Ingreso Anual | Aporte Individual IESS | Total Ingreso |
| Gerente General | \$1,500.00 | \$18,000.00 | \$1,683.00 | \$16,317.00 |
| Asistente de Marketing | \$700.00 | \$8,400.00 | \$785.40 | \$7,614.60 |
| Asistente de Producción | \$700.00 | \$8,400.00 | \$785.40 | \$7,614.60 |
| Contador | \$650.00 | \$7,800.00 | \$729.30 | \$7,070.70 |
| Secretaria | \$500.00 | \$6,000.00 | \$561.00 | \$5,439.00 |
| TOTAL | \$4,050.00 | \$48,600.00 | \$4,544.10 | \$44,055.90 |
| Total pagar anualmente | | \$57,316.46 | | |

El personal en la nómina es aquel que contará la empresa para el arranque de sus operaciones, por tanto es necesario tomar en cuenta que el cálculo del décimo tercero así como el de fondos de reserva se efectúa de la misma manera.

Tabla 24

Rol de provisiones de la empresa EXPORT-TILAPIA S.A

| ROL DE PROVISIONES | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| AÑO 1 | | | | | |
| Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Vacaciones | Días Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones |
| \$1,500.00 | \$294.00 | \$679.88 | 15 | \$2,187.00 | \$4,660.88 |
| \$700.00 | \$294.00 | \$317.28 | 15 | \$1,020.60 | \$2,331.88 |
| \$700.00 | \$294.00 | \$317.28 | 15 | \$1,020.60 | \$2,331.88 |
| \$650.00 | \$294.00 | \$294.61 | 15 | \$947.70 | \$2,186.31 |
| \$500.00 | \$294.00 | \$226.63 | 15 | \$729.00 | \$1,749.63 |
| \$4,050.00 | \$1,470.00 | \$1,835.66 | | \$5,904.90 | \$13,260.56 |

7.4 Políticas de empleo y beneficios

Las políticas que la empresa aplicará deben promover las buenas relaciones públicas ya que transmiten la filosofía de la empresa tanto a los agentes externos como internos.

Las políticas laborales cubren no solo los requisitos que los empleados deben cumplir sino también los beneficios que obtienen si cumplen a cabalidad las políticas de la empresa. A continuación se detallan las políticas de la empresa:

7.4.1 Derechos, deberes y prohibiciones

1. Todos los empleados tienen derecho de realizar reclamos o consultas, en primera instancia con el Gerente Financiero y de no encontrar la solución adecuada se puede acudir al Gerente General.
2. Solamente el Gerente General o quien lo sustituya podrá decidir sobre la terminación de contratos.

7.4.2 Derechos de los empleados

- ✓ Recibir puntualmente la remuneración y valores adicionales, de conformidad con las políticas de la empresa.
- ✓ Hacer uso de sus vacaciones anuales.
- ✓ Solicitar permisos y licencias de acuerdo a las políticas de la empresa
- ✓ Mantener estabilidad en el puesto, salvo casos expresamente contemplados en las Leyes Laborales y en las políticas de la empresa.
- ✓ Expresar justas peticiones y reclamos.
- ✓ Recibir capacitación profesional, actualización y/o perfeccionamiento de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa.

7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

El objetivo de plantear políticas de dividendos es, en primer lugar, distribuir de acuerdo a sus aportes la utilidad de la empresa entre los socios y saber manejar su beneficio.

En segundo lugar, se busca disponer de suficiente financiación para mejorar los aspectos necesarios en la empresa conforme transcurra el tiempo y se requiera la innovación en el campo de la exportación.

La política de dividendos de la empresa prevé una repartición del 70 por ciento y 30 por ciento a partir del quinto año de funcionamiento de la empresa. El cual el 70 por ciento estará destinado a la reinversión en el capital de trabajo para promover mejoras al negocio; por otro lado el 30 por ciento estará destinado a los accionistas de la empresa.

- Determinar fechas de declaración de dividendos, de registro de los accionistas y fecha de pago de los dividendos:

Fecha de declaración: será determinada por los socios y únicamente por ellos, para lo que se les citará con antelación para comunicarles de esta responsabilidad.

Fecha de registro: se llevarán en un archivo para determinar la antigüedad de cada accionista en la empresa, con el fin de que pueda reclamar sus dividendos.

Fecha de pagos: se determinará por mutuo acuerdo de los socios, tomando en cuenta el momento más conveniente.

- Determinar la cantidad a pagarse en los dividendos

Los socios, junto con el personal del departamento financiero, serán los encargados de determinar el porcentaje monetario percibido que se pagará a los accionistas como dividendos.

- Pago de dividendo a partir de los cinco años de constitución de la empresa

Esta política protege el patrimonio de la empresa, permite reinvertir el capital durante los primeros cinco años de funcionamiento para que se pueda después mantener el pago de dividendos regulares bajos y adicionales.

- Política de dividendos regulares bajos y adicionales: la empresa establecerá una política de dividendos regulares bajos y adicionales, a partir de su quinto año de constitución. Esta política pagará un dividendo regular bajo más un dividendo extra cuando las utilidades de la empresa suban más de lo esperado.

7.6 Equipo de asesores y servicios

La empresa prevé que los asesores provengan de fuera posibilitando la especialización en el sector exportador y comercial.

La contratación de asesores de comercialización y negociación internacional tiene como objetivo principal la reducción de costos en nuestros procesos, un aumento de la calidad en los mismos y seguridad de que el producto cumpla con los estándares de calidad, así como que la empresa tenga un buen funcionamiento a nivel legal y laboral.

7.6.1 Política de asesores

- **Compromiso con la empresa**
Los asesores tienen el compromiso de realizar el mejor esfuerzo para la compañía, mientras dure su período de servicios. El pago se efectuará bajo la modalidad de honorarios profesionales, que libera a la empresa de otras cargas.
- **Derechos, deberes y prohibiciones**
 1. Derecho al buen trato y puntualidad en el pago de sus honorarios.
 2. Derecho a reclamos y consultas.
 3. No es permitido que los asesores den información de la empresa a la competencia o a personas naturales sin permiso previo de la empresa.

CAPÍTULO VIII

CRONOGRAMA GENERAL

8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

- Buscar un lugar donde ubicar la oficina de arriendo
- Desarrollo página web
- Negociación con el *bróker*
- Negociación y contratación de proveedores – enlatadora
- Constitución de la compañía
- Contratación de personal

8.2 Diagrama de Gantt con actividades

| | 2012-2013 | | | | | | |
|---|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB |
| Buscar oficina/Arriendo | | | | | | | |
| Desarrollo Pág. Web | | | | | | | |
| Negociación con el broker | | | | | | | |
| Negociación, contratación de proveedores / enlatadora | | | | | | | |
| Constitución de la compañía | | | | | | | |
| Contratación de personal | | | | | | | |
| Inicio de operaciones | | | | | | | |

Figura 23
Cronograma de Actividades Generales

Buscar oficina / arriendo

Como se especificó antes, la oficina del proyecto se encontrará en la ciudad de Guayaquil, en la zona de la Av. 9 de Octubre, a su cercanía al puerto.

| | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | |
|----------------------------|--------|----|----|----|------------|----|----|----|---------|----|----|----|
| Desarrollo Pág. WEB | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Boceto de diseño | | | | | | | | | | | | |
| Prototipo Digital HTML | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de Interfaz | | | | | | | | | | | | |
| Base de datos | | | | | | | | | | | | |
| Administrador de Contenido | | | | | | | | | | | | |

Figura 24
Desarrollo de la Página Web

La realización de la página web tendrá una duración de tres meses en los cuales se desarrollarán factores necesarios en la página web como es el boceto del diseño y la base de datos. Es necesario aplicar un gran énfasis en la programación de la página web ya que es la carta de presentación para los clientes.

| | OCTUBRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | |
| Constitución compañía | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tramites S.I.C | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RUC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autorización de bomberos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Requisitos para exportar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 25
Constitución de la compañía

El proceso de la constitución de la compañía tendrá aproximadamente una duración de dos meses, en los cuales se plantea resolver los tramites en la Superintendencia de Compañías, obtener el permiso de bomberos para trabajar como un establecimiento adecuado y aparte los trámites necesarios de exportación del producto.

| | NOVIEMBRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Requisitos para exportar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 26
Requisitos para Exportar

| Negociaciones/contra. | NOVIEMBRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Broker | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proveedores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 27
Negociación/contratación de proveedores – Contratación de *bróker* 1

El tema de negociación y contratación del servicio de los proveedores, como el del *bróker*, se desarrollará en alrededor de dos meses. Este es el tiempo necesario para abarcar temas de costos y beneficios por cada parte de la negociación, para así obtener los mejores resultados posibles.

| | DICIEMBRE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Proveedores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 28
Negociación/contratación de proveedores – Contratación de *bróker* 2

| | ENERO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Contratación de personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anuncios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevistas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación y preparación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 29
Contratación de personal

| | FEBRERO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | |
| APERTURA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de errores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 30
Inicio de Actividades

El proyecto en curso tendría su inicio el día lunes 4 de Febrero del 2013.

CAPÍTULO IX

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 Principales riesgos

- **Contaminación y daños en la materia prima ya seleccionada para el proceso de enlatado.**

La empresa está expuesta a este riesgo, dado que los productores de tilapia son tercerizados. La calidad de producción está completamente a cargo de la Asociación de productores de tilapia. El problema se genera cuando la materia prima está lista para el proceso de enlatado y el inspector de producción de la empresa detecta el problema.

Solución

El inspector de producción no solo debe supervisar el proceso de selección de la materia prima sino que llevará un registro en el que exista un control del peso y la alimentación de la tilapia. Todo esto con el fin de evitar enfermedades, daños en la carne y en la pigmentación de la piel de la tilapia y el impedimento de obtener las certificaciones de calidad que avalan al producto para ser exportado sin ningún problema.

- **Alteraciones del producto por las características del envase**

La empresa puede verse afectada en este punto, por daños en los envases que, en este caso, son latas. Aunque éstas pasan por procesos de esterilización antes y después del proceso de enlatado, puede presentarse deformaciones, perforaciones, etc, que no estuvieron planificadas, que se produjeron por errores en las máquinas procesadoras, por reacciones de la materia prima al material del envase, por reacción del alimento con el metal de la lata no protegida internamente (barniz sanitario, según lo exigen las normas), o por producción de gas por microorganismos.

Solución

Para evitar cualquier inconveniente durante el proceso de enlatado, es necesario inspeccionar con expertos en el tema, la calidad y la reacción del producto una vez envasado. Por lo que se deberán generar pruebas antes y después del proceso de enlatado para detectar los inconvenientes que en el futuro pueden presentarse en producciones masivas.

De la misma manera, el inspector de producción deberá realizar una supervisión del proceso de enlatado y realizar un informe de anomalías para coordinar con la empresa enlatadora las condiciones de entrega y las mejoras a realizarse en el proceso.

- **Rechazo del producto en el mercado extranjero**

Es un riesgo al que se enfrenta cualquier producto nuevo, sin embargo la investigación previamente realizada, la información recolectada y los contactos logrados disminuyen la posibilidad de este riesgo aunque no lo desaparecen por completo.

Solución

Proporcionar valores agregados al producto que llamen la atención del cliente, no solo por su presentación o bondades sino también por el sabor y la distinción del producto ya servido, listo para el consumo. Además, se deberá tomar la precaución de colocar un precio a la medida del producto y ajustarlo a las condiciones del mercado. Colocar el producto en lugares adecuados y asegurarse de que lo que se transmite en estos lugares acerca del producto es lo que realmente se desea comunicar.

9.2 Posibles problemas en la ejecución

Visualizamos que pueden presentarse los siguientes problemas en la ejecución del proyecto.

- Epidemias, veda o situaciones similares que impidan la producción de tilapia roja en el intervalo de tiempo requerido para cumplir la rotación de inventario del producto elaborado.

- Incumplimiento de entrega de la materia prima por parte de los proveedores a la empresa enlatadora.
- Incumplimiento de entrega del producto elaborado por parte de la empresa enlatadora a la empresa exportadora de tilapia enlatada.
- Modificaciones en las órdenes de pedido realizadas por el *broker*, una vez acordada mayor cantidad o menor cantidad para la exportación y comercialización del producto en los Estados Unidos.
- Barreras no arancelarias impuestas por el mercado extranjero que el producto incumpla y se impida o retenga la mercadería en aduanas.
- Daños del producto por la inadecuada transportación del producto en el contenedor o incluso fuera del él.
- Un incremento proyectado de las ventas del producto en el mercado extranjero por la falta de capacidad de producción en el Ecuador para el abastecimiento de mercados más grandes.

9.3 Supuestos futuros

- La experiencia en el negocio puede llevar a la empresa a pensar en comercializar a nivel nacional y expandirse a mercados extranjeros diferentes de acuerdo a la aceptación y la acogida que se le dé al producto en estos mercados.

CAPÍTULO X

PLAN FINANCIERO

10.1 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto está destinada a la adquisición de muebles y enseres, la compra de equipos de oficina y la elaboración de la página web, la constitución de la empresa, como también a los permisos municipales para el funcionamiento del establecimiento.

Por concepto de capital de trabajo se invertirán USD \$67.323. El capital de trabajo se destinara para los primeros seis meses del negocio debido a que el primer envío del producto se realizará en este período de tiempo. Cabe recalcar que el capital de trabajo conlleva los costos de las los aranceles de exportación como también la participación de las empresas de carga como *ATI logistics* (Transporte interno) y *Extreme Earth Ecuador*, aparte de la nómina administrativa y los demás gastos.

Tabla 25
Inversión inicial EXPORT-TILAPIA S.A

| Descripción | Costo Unitario | Cantidad | AÑO 1 |
|-----------------------------------|----------------|----------|-------------|
| Muebles y enseres | | | |
| Silla para oficina | \$50.00 | 5 | \$ 250.00 |
| Escritorio | \$85.00 | 5 | \$ 425.00 |
| Archivadores | \$40.00 | 5 | \$ 200.00 |
| Sala de reuniones | \$600.00 | 1 | \$ 600.00 |
| Equipos de oficina | | | |
| Computadora oficina | \$550.00 | 5 | \$ 2,750.00 |
| Disco Duro | \$138.00 | 2 | \$276.00 |
| Teléfono | \$30.00 | 5 | \$ 150.00 |
| Impresora | \$280.00 | 2 | \$ 560.00 |
| Página Web | | | |
| Web Page | \$1,100.00 | 1 | \$1,150.00 |
| Constitución de la Empresa | | | |
| | \$1,000.00 | 1 | \$ 1,000.00 |
| Permisos Municipales | | | |
| | \$25.00 | 8 | \$ 200.00 |

10.2 Fuentes de ingresos

Se tiene previsto exportar 10.000 unidades (Véase en el Capítulo 3), las cuales estarán distribuidas equivalentemente para cada producto. El envío de los productos se realizará semestralmente.

Tabla 26
Ingresos semestrales EXPORT-TILAPIA S.A

| INGRESOS SEMESTRALES | | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------|-----------|--------------|-----------|
| ITEM | CONCEPTO | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | VALOR |
| 1 | Enlatado en aceite | Lata de 460gr. | 5,000.00 | 10.08 | 50,400.00 |
| 2 | Enlatado en agua-sal | Lata de 460gr. | 5,000.00 | 8.58 | 42,900.00 |
| | TOTAL | | 10,000.00 | | 93,300.00 |
| | PRECIO UNITARIO PROMEDIO | | | | 9.33 |

Tabla 27
Proyección de ventas EXPORT-TILAPIA S.A

| PROYECCIÓN DE LAS VENTAS | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Escenario Esperado | Venta esperada semestral | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| | | Ventas | Ventas | Ventas | Ventas | Ventas |
| | \$ 93,300.00 | \$ 186,600.00 | \$ 223,920.00 | \$ 268,704.00 | \$ 322,444.80 | \$ 386,933.76 |
| | TOTAL | \$186,600.00 | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 |

10.3 Estructura de Costos

10.3.1 Costos fijos

Los costos fijos incluyen los siguientes rubros:

- Internet
- Teléfono
- Electricidad
- Arriendo de oficina
- Arriendo de bodega
- Suministros de oficina
- Nómina administrativa
- Mantenimientos de costos de oficina

10.3.2 Costos variables

Los costos variables incluyen los siguientes rubros:

- La materia prima varía de acuerdo a la demanda del mercado; es decir a la cantidad que se requiera de materia prima para procesar el producto y

satisfacer la demanda. Este costo varía de acuerdo al paso de los años según el cultivo del producto.

- El costo del enlatado varía por las exigencias de la empresa tercerizada; es decir por el mantenimiento de la maquinaria, por el incremento en los costos del acero y la lata y por el aumento de los servicios básicos.
- El costo del etiquetado incrementa año tras año por motivos de diseño, pegado y el costo del plástico.
- El costo del sellamiento y cocción incrementa de la misma manera por motivos de mantenimiento de maquinaria, aumento en los costos de electricidad e incremento en nómina de la empresa tercerizada.

10.4 Margen bruto y margen operativo

10.4.1 Margen bruto

Este rubro corresponde a los ingresos que registra Export-Tilapia menos el costo de ventas correspondientes a los ingresos mencionados. La siguiente fórmula da a conocer cuál es el margen bruto de la empresa:

$$\text{Margen bruto} = \text{utilidad bruta} / \text{ventas} = 93.300 / 186.600 = 0.50$$

10.4.2 Margen operativo

Este margen se lo obtiene al restar del margen bruto los gastos de administración y ventas. En la siguiente fórmula se encuentra detallado el margen operativo:

$$\text{Margen operativo} = \text{UAll} / \text{Ventas} = 9.820 / 186.600 = 0.053$$

10.5 Estado de resultados actual y proyectado

La proyección de los estados de resultados que se presenta a continuación resume las pérdidas y ganancias proyectadas para en un período de cinco años. Las proyecciones de ventas están calculadas en base al estudio de mercados realizado en el proyecto:

Tabla 28
Estado de resultados actual EXPORT-TILAPIA S.A

| Estado de Resultados Actual Semestral | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | Semestre 1(sep-2013/feb-2013) | Semestre 2(mar-2013/ago-2013) |
| Ventas | 93300 | 93300 |
| (-) Costo de Ventas | 46650 | 46650 |
| Utilidad Bruta | 46650 | 46650 |
| (-) Gastos Generales | 38828 | 42528 |
| Teléfono | 360 | 360 |
| Arriendo oficina | 3000 | 3000 |
| Arriendo bodega | 3600 | 3600 |
| Internet | 210 | 210 |
| Electricidad bodegaje | 2100 | 2100 |
| Electricidad | 300 | 300 |
| Suministros de oficina | 480 | 480 |
| Agua | 120 | 120 |
| Suscripción google adwords | 0 | 2400 |
| Nómina Administrativa | 28658 | 28658 |
| Mantenimiento equipos oficina | 0 | 1300 |
| Utilidad de Operación | 7822 | 4122 |
| (-) Depreciaciones y Amortizaciones | 1062 | 1062 |
| UAI | 6760 | 3060 |
| (-) Gastos Intereses | 2606 | 2606 |
| Utilidad antes de impuestos | 4154 | 454 |
| (-) Participación de empleados 15% | 0 | 1473 |
| Utilidad antes de IR | 4154 | -1019 |
| (-) Impuesto a la renta 25% | 1038 | -255 |
| Utilidad Neta | 3115 | -764 |
| (-) Pago de Dividendos | 0.00 | 0.00 |
| Utilidades Retenidas | 3115 | -764 |

Tabla 29
Estado de resultado proyectado a cinco años EXPORT-TILAPIA S.A

| Estado de Resultados proyectado a cinco años | | | | | |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ventas | \$ 186,600.00 | \$ 223,920.00 | \$ 268,704.00 | \$ 322,444.80 | \$ 386,933.76 |
| (-) Costo de ventas | \$ 93,300.00 | \$ 97,965.00 | \$ 102,863.25 | \$ 108,006.41 | \$ 113,406.73 |
| Utilidad bruta | \$ 93,300.00 | \$ 125,955.00 | \$ 165,840.75 | \$ 214,438.39 | \$ 273,527.03 |
| (-) Gastos generales | \$ 81,356.46 | \$ 82,983.59 | \$ 87,042.32 | \$ 88,783.17 | \$ 90,558.83 |
| Utilidad de operación | \$ 11,943.54 | \$ 42,971.41 | \$ 78,798.43 | \$ 125,655.22 | \$ 182,968.19 |
| (-) Depreciaciones y amortizaciones | \$ 2,123.67 | \$ 2,123.67 | \$ 2,123.67 | \$ 495.00 | \$ 495.00 |
| UAI | \$ 9,819.87 | \$ 40,847.74 | \$ 76,674.76 | \$ 125,160.22 | \$ 182,473.19 |
| (-) Gastos intereses | \$ 5,212.55 | \$ 4,273.71 | \$ 3,227.06 | \$ 2,060.22 | \$ 759.39 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 4,607.32 | \$ 36,574.03 | \$ 73,447.70 | \$ 123,099.99 | \$ 181,713.80 |
| (-) Participación de empleados 15% | \$ 1,472.98 | \$ 6,127.16 | \$ 11,501.21 | \$ 18,774.03 | \$ 27,370.98 |
| Utilidad antes de IR | \$ 3,134.34 | \$ 30,446.87 | \$ 61,946.48 | \$ 104,325.96 | \$ 154,342.82 |
| (-) Impuesto a la renta 25% | \$ 783.59 | \$ 7,611.72 | \$ 15,486.62 | \$ 26,081.49 | \$ 38,585.71 |
| Utilidad neta | \$ 2,350.76 | \$ 22,835.15 | \$ 46,459.86 | \$ 78,244.47 | \$ 115,757.12 |
| (-) Pago de dividendos | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Utilidades retenidas | \$ 2,350.76 | \$ 22,835.15 | \$ 46,459.86 | \$ 78,244.47 | \$ 115,757.12 |

10.1 Balance general actual y proyectado

En este balance se muestra a la empresa en un momento determinado, por lo que el balance inicial refleja la situación de la compañía en el punto de arranque del negocio. En este se detallan activos con los que cuenta la empresa, pasivos en cuanto a préstamos bancarios solicitados para la inversión y patrimonio que consta del capital que los socios aportan para el arranque del negocio. (Véase en anexos financieros)

Dentro del balance proyectado se puede observar que la empresa tiene un saldo en caja/bancos alto, la razón radica en que, para mantener flujos con rentabilidad y de TIR altos, se ofrecen créditos al cliente. Estos créditos se desembolsan del capital de la empresa por lo que las cuentas por cobrar también son altas.

De igual manera, las cuentas por pagar empiezan aparecer a partir del quinto año, por lo que se asume que la empresa empezó a financiar el negocio con el dinero de los proveedores. (Véase en anexos financieros)

10.6 Control de costos importantes

Se realizó un análisis de sensibilidad en base a factores como el precio, cantidad y costo del producto para destacar las variaciones de resultados que pueden existir.

Los índices financieros, de liquidez, de rentabilidad y desempeño se desarrollaron en el modelo financiero

10.6.1 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad del negocio es la rentabilidad esperada al exportar tilapia enlatada a los Estados Unidos, tomando en cuenta el riesgo aceptado. Para este análisis fueron considerados los siguientes factores:

- Coeficiente de Beta apalancado y desapalancado.
- Bonos del tesoro de los Estados Unidos.
- Riesgo País.
- Prima de mercado.

Estos factores han servido para determinar el costo de oportunidad apalancado y desapalancado como se detalla en el siguiente cuadro.

| | |
|--|--------|
| Costo de oportunidad | 26,37% |
| Costo de oportunidad sin apalancamiento | 22,78% |

10.7 Flujo de efectivo

La empresa basa sus flujos de efectivo detallando ingresos proyectados, gastos, costos, impuestos, depreciaciones y amortizaciones de acuerdo a lo establecido por la demanda del mercado objetivo y a los presupuestos y proformas que empresas destinadas a ser tercerizadas entregan para cotizar en general el capital de trabajo.

Se desarrollaron los flujos en tres escenarios, esperado, optimista y pesimista para obtener una proyección del negocio más amplia y real. El desarrollo de los mismos se verá reflejado en los anexos del plan financiero. (Véase en anexos financieros)

10.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio ha sido obtenido en base a la siguiente fórmula:

$$PE = CF / (P - CV)$$

PE: Precio de equilibrio.

CF: Costos fijos.

CV: Costos variables.

P: Precio de venta.

Con esta fórmula se determina el nivel de ventas para que la empresa sea rentable. El PE también puede expresarse en términos de los ingresos totales por ventas necesarias para cubrir los costos operativos. Con este dato se logra obtener el precio al que los productos deben ofrecerse al mercado, de tal manera que se puedan cubrir tanto los costos fijos como los costos variables y lograr tener una rentabilidad en el negocio. (Véase anexos financieros para desglose de valores).

Tabla 30
Punto de equilibrio EXPORT-TILAPIA S.A

| PUNTO DE EQUILIBRIO DE TILAPIA AGUA SAL | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Margen de contribución | 5.75 | 5.65 | 5.43 | 5.21 | 4.99 |
| Punto de equilibrio anual (latas) | 13,690 | 14,211 | 15,082 | 16,034 | 17,075 |
| Punto de equilibrio anual (dólares) | \$ 137,993.38 | \$ 143,244.46 | \$ 152,029.06 | \$ 161,617.69 | \$ 172,117.98 |

Tabla 30
Punto de equilibrio EXPORT-TILAPIA S.A

| PUNTO DE EQUILIBRIO DE TILAPIA ACEITE | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Margen de contribución | 4.25 | 4.15 | 3.93 | 3.71 | 3.49 |
| Punto de equilibrio anual (latas) | 18,522 | 19,347 | 20,839 | 22,516 | 24,414 |
| Punto de equilibrio anual (dólares) | \$ 158,914.65 | \$ 165,998.79 | \$ 178,797.17 | \$ 193,187.70 | \$ 209,473.03 |

CAPÍTULO XI

PROPUESTA DEL NEGOCIO

11.1 Financiamiento deseado

Tabla 31

Financiamiento de la inversión EXPORT-TILAPIA S.A

| FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN | | |
|--------------------------------|---------------|-----------------------------|
| Descripción | Valor | Porcentaje de Participación |
| Capital Socios | \$ 50,000.00 | 49.3% |
| Inversiones | \$ 101,407.53 | |
| Crédito Necesario | \$ 51,407.53 | 50.7% |

La inversión inicial de **EXPORT-TILAPIA S.A** es de \$101.407,53 los cuáles serán financiados mediante el aporte de los socios capitalistas y un crédito que será proporcionado por el programa CREDIFE del Banco del Pichincha con una tasa del 10,9 por ciento que será amortizada a 5 años. Los requisitos para el programa CREDIFE se encuentra en anexos.

11.2 Estructura de capital y deuda

El siguiente cuadro detalla los montos y porcentajes del aporte de capital para la inversión inicial.

Tabla 32

Capital de socios EXPORT-TILAPIA S.A

| CAPITAL DE SOCIOS | | |
|-------------------|---------------------|-------------|
| Accionistas | Monto | Porcentaje |
| Nathalie Alcívar | \$ 25,000.00 | 24.7% |
| Andrés Córdova | \$ 25,000.00 | 24.7% |
| Prestamo Bancario | \$ 51,407.53 | 50.7% |
| Total | \$101,407.53 | 100% |

La inversión inicial está financiada en un 51 por ciento aproximadamente; el 49 por ciento restante corresponde al capital de los socios que se divide en partes iguales.

11.3 Capitalización

Como se mencionó antes, la empresa **EXPORT-TILAPIA S.A**, por ser empresa nueva en el mercado, contará con dos accionistas, quienes serán los

socios capitalistas de dicho proyecto. Cabe decir que a medida que se vaya desarrollando el proyecto, con el paso del tiempo y según los resultados demostrados, los accionistas de la empresa podrían aumentar.

Por otra parte, el capital de la empresa estará controlado por los primeros accionistas; es decir los socios capitalistas, quienes se centraran de organizar el capital para el correcto progreso de la empresa.

11.4 Uso de fondos

El uso que se dará a dichos fondos para comenzar el proyecto se destaca en (Véase en anexos financieros)

11.5 Retorno para el inversionista

En los siguientes cuadros se puede observar claramente el retorno de la inversión del negocio para los socios en los tres escenarios en los que el proyecto fue evaluado. (Véase en anexos financieros)

Tabla 33
Retorno del inversionista, VAN. EXPORT-TILAPIA S.A

| | VAN Sin apalancamiento | VAN Apalancado |
|------------------|-------------------------------|-----------------------|
| <i>Esperado</i> | \$62,731.56 | \$89,562.55 |
| <i>Optimista</i> | \$119,020.83 | \$141,058.40 |
| <i>Pesimista</i> | \$48,106.76 | \$75,412.39 |

Tabla 34
Retorno del inversionista, TIR. EXPORT-TILAPIA S.A

| | TIR Sin apalancamiento | TIR Apalancado |
|------------------|-------------------------------|-----------------------|
| <i>Esperado</i> | 39.16% | 65.51% |
| <i>Optimista</i> | 52.95% | 87.70% |
| <i>Pesimista</i> | 35.64% | 59.95% |

CAPÍTULO XII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

- La tilapia es considerada como un producto de alta calidad y buen sabor por lo que su posicionamiento en el mercado estadounidense es muy bueno.
- Actualmente Ecuador representa el 56.24 % del volumen total de las importaciones de tilapia en todas sus presentaciones a Estados Unidos.
- El consumidor estadounidense tiende a buscar nuevos productos en el mercado que cumplan con las características de buen sabor, buena calidad y de fácil consumo.
- El 45% de la población estadounidense, consume conservas de productos del mar; es decir, la tercera parte de la población norteamericana tiene gran aceptación de productos del mar y productos en conserva.
- El Ecuador exporta 7.645.991kg de tilapia anuales al mercado americano, de esta cantidad, el estado Florida demanda el 54%, New York y California demandan el 37% y los estados restantes demandan el 9%, por lo que el mercado más atractivo para el producto es el estado de Florida.
- **EXPORT-TILAPIA S.A**, cuenta con la asociación de productores de tilapia del Ecuador, misma que está dispuesta a proporcionar al negocio 4.600kg de tilapia por semestre.
- La empresa empezará vendiendo 10.000 latas semestrales, que es lo que el *bróker* requiere para poder darse a conocer en el mercado y asegurar el pago con un riesgo mínimo de pérdida.
- A la empresa empezará a exportar 9.200kg anuales por lo que la cantidad sugerida será aceptada por el mercado fácilmente.
- El proyecto fue evaluado en un escenario esperado apalancado. En este escenario el proyecto tiene como TIR 65,51% y un VAN de USD 89.562,55.

12.2 Recomendaciones

- Es necesario conseguir un buen proveedor de materia prima, ya que por costos o mayor cantidad del producto no se puede sacrificar la calidad.
- Identificar mediante varias proformas, las empresas que pueden ser parte del proceso de producción del producto elaborado. Esto con el fin de que el producto respete y cumpla con los requisitos y estándares de calidad que exige el mercado americano.
- En cuanto al proceso de exportación es necesario que se tramiten los documentos necesarios para evitar problemas al momento de enviar la carga.
- Para el beneficio y ahorro de costos en la empresa, se debe contratar un contenedor consolidado.
- Conforme el negocio crezca, se debe buscar nuevas fuentes de inversión, además de nuevos proveedores que permitan no solo la expansión del negocio a nivel internacional, sino también que el producto se da a conocer a nivel nacional.
- Es de vital importancia eliminar intermediarios, por lo que es recomendable, dejar de venderle el producto al bróker, una vez que el producto esté posicionado y actuar como el productor y distribuidor directo.
- La creación de filiales o extensiones de la empresa en otros países sería de gran ayuda para posicionar la marca.
- La innovación del producto y la creación de nuevas líneas de productos provenientes de la misma marca, despierta el interés y la preferencia del cliente.

Referencias:

- Acuacultivos del Valle. (2010). *Tilapia a nivel mundial*. Recuperado el 6 de marzo de 2012, de Acuacultivos del valle México: <http://www.acuacultivosdelvalle.mex.tl>
- Armstrong, K. y. Fundamentos de marketing. En K. y. Armstrong.
- Banco Central del Ecuador. (2010). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de noviembre de 2011, de www.bce.fin.ec
- Best, R. Marketing estratégico. En R. Best.
- Bureau, U. S. (2011). *U.S. Census Bureau-Statistical Abstract*. Recuperado el 20 de enero de 2012, de <http://www.census.gov/compendia/statab/>
- Casique, J. (2008). *Capital Market Finance*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Consultoría Financiera: <http://www.capitalmarket.com.ve>
- CORPEI. (2010). *Corporación de promoción de exportaciones e inversiones*. Quito: Dupré y Artes Gráficas.
- CORPEI. (2010). Nuevos Productos de Exportación. En CORPEI, *Programa de diversificación de la oferta exportable* (págs. 133-138). Quito: Dupré Artes Gráficas.
- CORPEI. (2010). Programa de diversificación de la oferta exportable. En N. p. exportación. Quito: 1º edición.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2004). Ley de Compañías, Legislación Conexa Concordancias. En C. d. Publicaciones, *Legislación Codificada* (Décima Cuarta ed., Vol. Sección 6a, pág. 28). Quito: Profesional.
- Elio, R. d. (2003). Tipos de Organigramas . En R. d. Elio, *Introducción a la Administración de Organizaciones* (págs. 309-318). Editorial Maktub.

- FAO. (2011). *Departamento de Pesca y Agricultura*. Recuperado el 10 de noviembre de 2011, de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es
- FAO. (2010). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura* . Recuperado el 29 de enero de 2012, de <http://www.fao.org/docrep/>
- FAO. (2006). *La Agricultura hacia 2015/30*. Roma.
- Howard Johnson, H. (2011). *Johnson & Associates para la National Fisheries*. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de Mercado Mundial-Tilapia 2011: www.mundotilapia.es.tl
- Hernández, R., Fernández, Carlos., Battista, P., (2010). Metodología de la investigación (5ª edición), pág (26-28, 37-39, 42, 92, 93, 120, 198, 239).
- Jack Fleitman, M.-H. (2000). Negocios Exitosos. En M.-H. Jack Fleitman, *Negocios Exitosos* (pág. 246).
- Kotler, P. 2. (2010). *Dirección de Marketing*. Octava edición.
- Kotler, P. *Dirección de Marketing* . Octava edición.
- Naresh, K. Malotra, (2008). Investigación de mercados, (5ª edición), México D.F, México: Question education, pág (82, 89, 97, 106, 132, 143, 158, 223, 301, 303, 323).
- National Fisheries Institute. (2011). *Mercado Tilapia*. Recuperado el 2 de enero de 2012, de <http://depositoaquaticodemexico.es.tl/MERCADO-TILAPIA>.
- Notarianni, E. (23 de enero de 2012). La Industria de la tilapia en el Ecuador. *Diario El Comercio* , págs. 14-15.
- Ross S. y Randolph W. (2009). Finanzas Corporativas, (8a. ed). México D.F, México: McGraw Hill pág (83-86, 95-97, 108, 140, 153-154, 158, 169, 185, 225-229)

- Saavedra M.A. Universidad Centroamericana . (2010). Introducción al Cultivo de Tilapia. *Departamento de Ciencias Ambientales y Agrarias, Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente* , 27-30.
- Supermercados . (2010). *Datos históricos de supermercados y precios* . Virginia, Estados Unidos: Clear Publications .
- Thompson, I. (Enero de 2007). *PROMONEGOCIOS.NET*. Recuperado el Febrero de 2012, de www.promonegocios.net
- Universidad de Arizona. (2003). *Universidad de agricultura de Arizona*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2011, de University of Arizona College of Agriculture and life Sciences: <http://www.ag.arizona.edu>.
- USITC - United States International Trade Commission. (2012). *USITC DATAWEB*. Recuperado el 3 de abril de 2012, de www.usitc.gov
- U.S International Trade Commission. (2010). Recuperado el 22 de noviembre de 2011, de www.usitc.gov
- U.S. Foreign Trade Information. (2009). *National Marine Fisheries Service*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de www.acuiculturaldia.com

ANEXOS



Anexo 1

| MATRIZ EFI | | | |
|--|---------------------|--------------------|------------------------|
| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN | TOTAL PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Producto elaborado bajo estándares de alta calidad con cultivo biológico. | 20 | 4 | 0.8 |
| 2. Producto basado en la diferenciación resaltando una nueva presentación del mismo en el mercado. | 15 | 3 | 0.45 |
| 3. Conocimiento del idioma. | 10 | 2 | 0.2 |
| 4. Excelente sistema de información de fuentes primarias y secundarias del mercado objetivo. | 20 | 4 | 0.8 |
| 5. La empresa trabaja en torno al bienestar social y ambiental para satisfacer al cliente. | 5 | 1 | 0.05 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Ser nuevos en la industria. | 10 | 2 | 0.2 |
| 2. Bajo poder de negociación con los proveedores. | 5 | 1 | 0.05 |
| 3. La falta de implementación de filiales en el extranjero. | 5 | 1 | 0.05 |
| 4. Marca no reconocida. | 5 | 1 | 0.05 |
| 5. La inexperiencia lleva a la empresa a cometer errores. | 5 | 1 | 0.05 |
| TOTAL | 100 | | 2.7 |

| MATRIZ EFE | | | |
|--|---------------------|--------------------|------------------------|
| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN | TOTAL PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. La vigencia del acuerdo ATPDA de los Estados Unidos con el Ecuador. | 15 | 4 | 0.6 |
| 2. La negociación se realiza con el mismo tipo de cambio. | 3 | 1 | 0.03 |
| 3. Tendencia al consumo de productos orgánicos. | 10 | 3 | 0.3 |
| 4. Pocos productores industrializados en el Ecuador. | 10 | 3 | 0.3 |
| 5. El mercado objetivo goza de bajos niveles de corrupción, de una ética profesional, de seriedad en sus negocios. | 7 | 2 | 0.14 |
| 6. Ecuador es reconocido como uno de los mayores proveedores del producto en varias presentaciones a los Estados Unidos. | 5 | 2 | 0.1 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Productos sustitutos. | 15 | 4 | 0.6 |
| 2. Políticas del país importador | 15 | 4 | 0.6 |
| 3. Proveedores preferenciales para el exterior. | 5 | 2 | 0.1 |
| 4. La no renovación del acuerdo ATPDEA. (a largo plazo) | 5 | 2 | 0.1 |
| 5. Inestabilidad del gobierno local | 10 | 3 | 0.3 |
| TOTAL | 100 | | 3.17 |

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|----------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------------|---------------------|----------------|---------------------|
| FACTORES CLAVES DEL ÉXITO | PONDERACIONES | NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL | | CONSERVAS SABEL ECUATORIANA S.A | | EUROFISH S.A | | AQUAMERICAS S.A | | TROPICAL S.A | | AQUA CHILE S.A | |
| | | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| 1. Producto orgánico de alta calidad. | 4 | 20 | 0.8 | 10 | 0.4 | 5 | 0.2 | 15 | 0.6 | 15 | 0.6 | 15 | 0.6 |
| 2. Presentación del producto en lata. | 1 | 10 | 0.1 | 10 | 0.1 | 10 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Capacidad de producción. | 4 | 10 | 0.4 | 15 | 0.6 | 20 | 0.8 | 15 | 0.6 | 15 | 0.6 | 10 | 0.4 |
| 4. Servicio al cliente. | 4 | 15 | 0.6 | 20 | 0.8 | 10 | 0.4 | 10 | 0.4 | 10 | 0.4 | 15 | 0.6 |
| 5. Sistemas de producción | 2 | 10 | 0.2 | 10 | 0.2 | 10 | 0.2 | 5 | 0.1 | 10 | 0.2 | 5 | 0.1 |
| 6. Experiencia en el mercado | 3 | 10 | 0.3 | 5 | 0.15 | 5 | 0.15 | 10 | 0.3 | 10 | 0.3 | 5 | 0.15 |
| 7. Relaciones con distribuidores a | 2 | 5 | 0.1 | 5 | 0.1 | 5 | 0.1 | 5 | 0.1 | 5 | 0.1 | 10 | 0.2 |
| 8. Fortaleza financiera. | 3 | 10 | 0.3 | 10 | 0.3 | 10 | 0.3 | 10 | 0.3 | 10 | 0.3 | 15 | 0.45 |
| 9. Participación en el mercado. | 3 | 5 | 0.15 | 5 | 0.15 | 5 | 0.15 | 15 | 0.45 | 10 | 0.3 | 10 | 0.3 |
| 10. Contactos con proveedores. | 1 | 5 | 0.05 | 10 | 0.1 | 20 | 0.2 | 15 | 0.15 | 15 | 0.15 | 15 | 0.15 |
| TOTAL | | 100 | 3.00 | 100 | 2.90 | 100 | 2.60 | 100 | 3.00 | 100 | 2.95 | 100 | 2.95 |

Anexo 2

ENTREVISTA N° 1:

Entrevistado: Francisco Ramírez, funcionario de la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana.

Fecha: Martes, 10 de Enero del 2012.

Preguntas:

¿Cuáles son los medios de comercialización para atraer al consumidor americano?

En general es recomendable comercializarse mediante un bróker, ya que para entrar a una gran cadena como el mercado americano, el bróker facilita la entrada de la comercialización del producto. Además, la calidad del producto es uno de los atractivos más importantes para el consumidor americano, así como presentación del producto, basándose en los estándares requeridos y enfocando los beneficios naturales que brinda la tilapia.

¿Cuál es la tendencia de consumo en cuanto a productos relacionados con la tilapia en el mercado americano?

El mercado americano hizo hincapié en explicar que las tendencias se basan muchos de acuerdo al nicho al que el producto va dirigido sea este el mercado americano o hispano. Sin embargo, la tendencia en este mercado, se ha fijado mucho en los beneficios naturales que ofrece el producto, por ejemplo si se enfocan en la comparación de beneficios entre sustitutos como: atún, tilapia y salmón; la calidad de cada uno, su precio y su presentación son factores determinantes para la compra de un consumidor americano.

¿Estaría el mercado americano dispuesto a pagar un buen precio en este tipo de productos?

En cuestiones de precio, dependerá únicamente del valor agregado que se le dé al producto, de la calidad y demás factores de atracción. Sin embargo el

precio debe ser fijado en relación al precio de productos sustitutos y de competencia si la hubiera. Esto específicamente para no desequilibrar el precio del mercado y evitar las prácticas desleales.

¿Qué sugerencias plantearía para que las presentaciones atraigan al cliente?

El tema de presentación específicamente tiene que seguir la línea de lo que los exportadores de productos orgánicos están proponiendo al mercado internacional; es decir si se puede recalcar de alguna manera que la tilapia es orgánica, llamaría la atención del cliente. De la misma manera contar con sellos de comercio justo, etnia, aspectos ancestrales y algún tipo de sello verde, que certifique la calidad de los procesos en la cadena de producción de la tilapia sería de gran ayuda.

¿Cuál es el promedio de producción a ser exportada?

Cuando entramos en temas de cantidades sugeridas de exportación Francisco explica que el promedio de exportación varía según el tipo de negociación que se haga, ejemplo: Si se utiliza a un gremio como bróker como el gremio de la Cámara de New Jersey mismos que están interesados en productores pequeños en el Ecuador, ellos se encargarían de todo lo que tiene que ver con logística; es decir actuarían como un bróker grande. La recomendación en general es analizar la producción que se puede dar a nivel general en el Ecuador, realizar una proyección anual y analizar cuánto producto terminado se puede obtener, cada qué tiempo, para poder saber cuánto se puede exportar.

- El señor Francisco Ramírez, aportó con valiosa información en la entrevista realizada. Entre los temas que dejó muy en claro fue la determinación de los medios de comercialización del producto para atraer al consumidor americano.

ENTREVISTA N°2:

Entrevistado: Ing. María Carolina Urigüen, funcionaria del Departamento de Comercio Exterior en la Cancillería del Ecuador y Docente de la Universidad de las Américas.

Fecha: Miércoles, 14 de diciembre, 2011.

Preguntas:**¿Qué barreras se presentan para ingresar al mercado americano?**

Una de las barreras más fuertes de entrada en este mercado son las normas sanitarias y fitosanitarias; así como cualquier barrera no arancelaria que el americano pueda imponer al producto con justificación de que no cumple los requerimientos, afecta al medio ambiente, no tiene los suficientes estándares de nutrición para la buena alimentación, etc.

¿Cuál es el canal de distribución más recomendable para entrar al mercado americano?

Les aconsejo utilizar como canal de distribución a un bróker especializado en el mercado específico de florida que por lo general sabe cómo llegar, evitando tantas trabas en el transcurso de la comercialización.

¿Qué relación se obtiene con respecto al precio, mediante la aplicación de un valor agregado al producto?

El producto no puede subvalorarse por lo que se debería colocar un precio de acuerdo al valor agregado y de acuerdo al avance en la cadena de valor que brinda este producto, obviamente sabiendo que el producto cuenta con excelente calidad, sabor, empaque y demás requerimientos del mercado. Sin embargo no se puede colocar un precio demasiado alto porque aún cuando el consumidor americano no valora los productos por el precio sino por la calidad y los beneficios, se debe tomar en cuenta que es un producto nuevo en el mercado con infinitos sustitutos que tal vez no sean sustitutos perfectos o competencia directa pero que pueden ser mejor opción por antigüedad o por preferencia de compra (hábitos de consumo).

¿Qué aptitudes debería contar el producto en cuestión para ser aceptado en el mercado americano?

Los precios de conservas de pescado, varían de acuerdo a su peso, presentación y marca. Por lo general las conservas de producto de mar son muy bien valoradas ya que es una nueva alternativa de comer mariscos y de forma saludable a cualquier momento del día y en cualquier estación del año. Sin embargo el precio de conservas de pescado en el mercado americano ha tendido a aumentar dependiendo lo ofrecido; es decir elementos extras que lo distinguen del resto como diferentes sabores, nuevas especias o nuevo complemento.

- La Ing. María Carolina, colaboró con esta tesis de manera general, ya que ella se especializa en el mercado americano, más no en lo que es producción de tilapia, por lo que las preguntas fueron muy generales así como las respuestas; sin embargo hizo hincapié en que el mercado al que se dirige este plan de tesis es sumamente exigente.

ENTREVISTA N°3:

Entrevistado: Ing. Mayra Sigüencia, Presidenta de la Subsecretaría de Acuicultura y Pesca MAGAP.

Fecha: Viernes, 13 de Enero del 2012.

Preguntas:

¿Qué tan relevante es la participación de las asociaciones de tilapia en el Ecuador para la exportación de la misma?

Casi el 90% de las exportaciones de tilapia las tienen cuatro grupos principales en el Ecuador. Estos son Aquamericas, Tropical, Aqua Chile. Cada asociación contiene dos empresas; sin embargo los mayores productores de tilapia para la exportación son Aquamericas y Tropical que cuentan aproximadamente con 2900 ha de cultivo en todo el Ecuador.

¿Cuál es la producción promedio de tilapia en el Ecuador?

La cantidad aproximada de producción por hectárea oscila de 5.000kg a 12.000 kg. Y la capacidad de producción de estas asociaciones está entre 7'000.000kg. y 16'000.000kg anuales por lo que se debería negociar de acuerdo a la cantidad necesitada para determinar los términos de negociación, la cantidad requerida después de ser procesada a filetes entre otros aspectos a negociar.

¿De qué forma se puede desarrollar una correcta negociación con los proveedores para obtener resultados positivos?

La mejor manera de negociar con estos proveedores es llevando un equipo negociador a sus empresas para escuchar sus propuestas y exponer las necesidades del proyecto. Se necesita de mucha profesionalidad y preparación en el tema de exportación y negociación ya que si los proveedores notan inseguridad o poca preparación al momento de negociar ofrecerán menor producto, de menor calidad y a precios exorbitantes.

¿Cuáles son los medios de cultivo de tilapia reconocidos para una mayor producción y excelente calidad?

Los medios de cultivo de la Tilapia básicamente son tres: en lagunas, en estanques y en jaulas. Todo depende del productor, de su capacidad de inversión y del clima en el que se implementará la producción de tilapia. Lo más recomendable es utilizar estanques y usar

¿Existe un método en particular para la obtención de mejores resultados y un menos efecto hacia el ambiente?

El método de policultivo; es decir producción de varias especies de tilapia en una sola piscina. Esto porque hay menor impacto ambiental y para apoyar a la ola de criar tilapia con procesos más limpios que es tomada en cuenta por varios productores latinoamericanos y centroamericanos.

- La Ing. Mayra Sigüencia, fue de gran ayuda en la recolección de datos nacionales en cuanto a la producción de tilapia en el Ecuador, los contactos que proporcionó a esta investigación fueron de gran ayuda para determinar los procesos de cultivo, producción, empaque y distribución.

ENTREVISTA N° 4:

Entrevistado: Ing. Orlando Crespo, Técnico de producción de Subsecretaría de Acuacultura y Pesca MAGAP Guayaquil.

Fecha: Lunes, 9 de Enero del 2012

Preguntas:**¿Qué significado tiene negociar en bloque que de manera individual?**

La oportunidad de participar como país daría a los exportadores ecuatorianos frente a los exportadores hispanos una ventaja inmejorable ya que negociar en bloque siempre es mejor idea que negociar de manera individual. Sin embargo, el tema de los socios y los procesos de negociación deben tener un previo asesoramiento, para poder vender la idea y que el proveedor piense que la oportunidad también es de él y que el éxito puede ser compartido.

¿Cuál es el medio de cultivo más común de la tilapia y que factores se deben tener en cuenta para su correcto desarrollo?

En cuanto a los medios de cultivo la mayor parte de los productores utilizan estanques y jaulas; pero el cultivo tiene varios factores como la temperatura y calidad del agua, el terreno donde se implementará la piscina o la jaula, la calidad del suelo, el clima y la alimentación de alevines y tilapias más desarrolladas.

¿Cuál es la relevancia de la calidad de la tilapia para el ámbito internacional?

Cabe decir que la calidad en los cultivos es de entera responsabilidad de los proveedores, sin embargo los autores del plan de tesis en curso, deben informarse qué tipo de mecanismos de cultivo utilizan los productores con los que se quiere hacer el negocio para evitar temas como el impacto ambiental o el proceso poco eficiente en el producto elaborado. Todo esto se debe tomar en consideración únicamente como precaución para evitar errores en el

proceso de exportación y no cumplir con los temas de calidad y normas estrictas que exige el mercado objetivo.

- Los temas que se trataron con el Ing. Orlando Crespo fueron específicamente de producción y proveedores con los que el proyecto puede contactarse para generar mayor investigación y una posible cotización de precios en cuanto a la cantidad necesaria para exportar el producto terminado.

ENTREVISTA N° 5:

Entrevistado: Ing. Luis Oña, Técnico de producción de tilapia en el sector de las termas de Papallacta. MAGAP Quito.

Fecha: Viernes, 13 de Enero del 2012.

Conclusiones:

El Ing. Luis Oña, se especializa en lo que es producción y cultivo de tilapia en la Sierra ecuatoriana. También proporcionó información específica de cómo contactar a proveedores y productores especializados en el cultivo de la tilapia roja en el Ecuador.

¿Cómo se puede negociar con los proveedores para obtener una tilapia de calidad?

En sí lo primero que se debe hacer, es contactar al proveedor vía mail o vía telefónica. Una vez contactado el proveedor, se debe solicitar una proforma o cotización del pedido que queremos realizar, misma que será enviada a la dirección de correo electrónico que se especificó al comienzo o a la dirección postal de los interesados.

¿Qué parámetros se deben mantener claros una vez analizada la cotización por los proveedores?

Una vez analizada y recibida la cotización se fija una fecha de encuentro para la negociación personal en la que se deberán fijar límites y necesidades; es decir fechas de entrega, especificaciones de entrega en el producto, especificaciones y formas de pago y compromisos post-negociación.

¿Cuál es el proceso de producción de la tilapia de la sierra?

La producción de la tilapia roja en la sierra es algo complicado de lograr ya que las condiciones climáticas no favorecen a los estándares requeridos para este pez pueda ser exportado. En general la tilapia debe contar con un peso límite de engorde de 50kg (peso promedio), la carne debe estar libre de

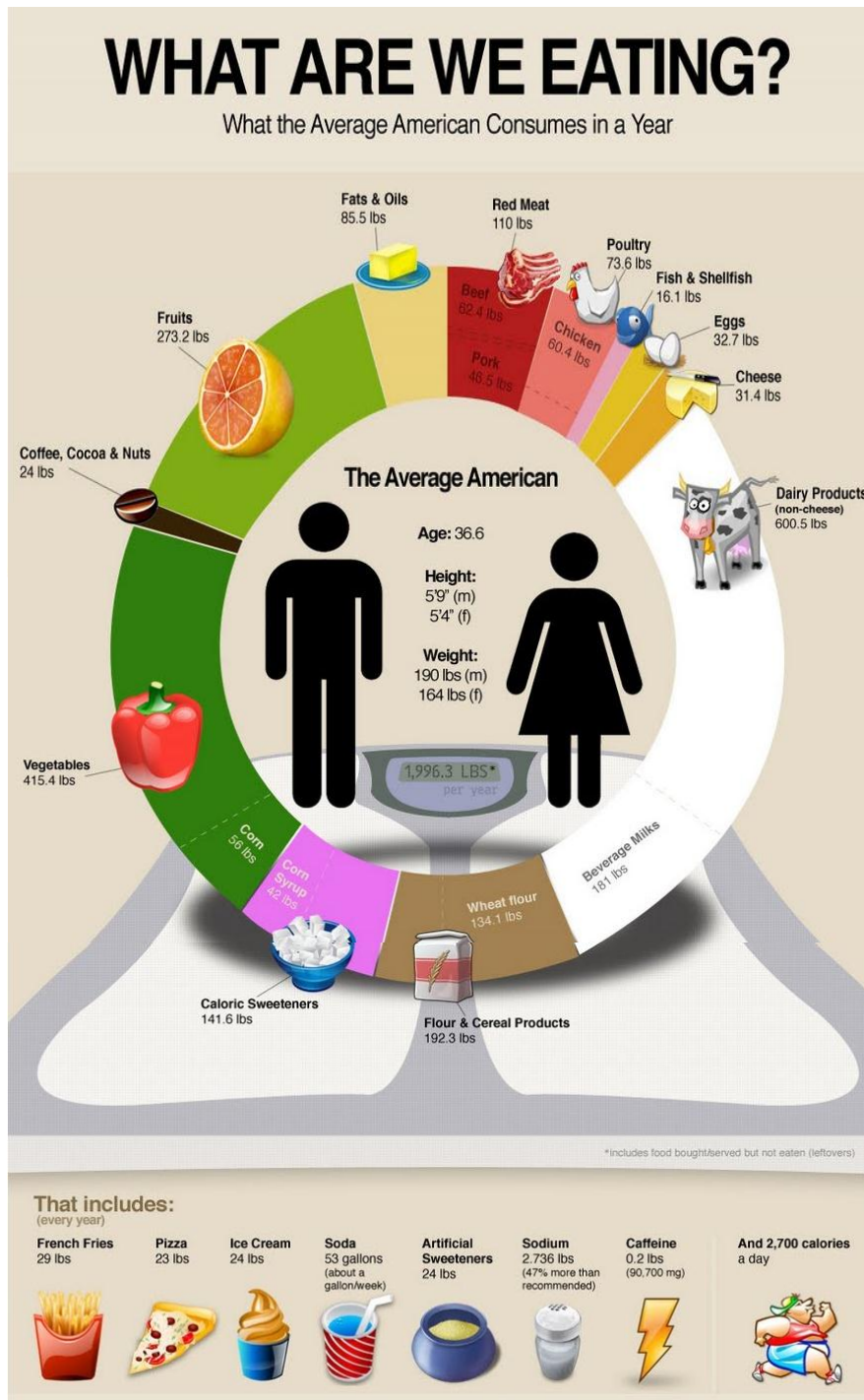
pigmentaciones rojas o negras y al menos debe cumplir los 250 días de cultivada.

¿Cuál es la rotación de inventario de la tilapia roja?

Los productores regulares de tilapia, están en la capacidad de producir miles de estas especies cada 250 días como lo especificado anteriormente. Por lo que la rotación de inventario es de aproximadamente 8 meses y medio; sin embargo hay que considerar que por hectárea se producen aproximadamente 5000 especímenes y la mayoría de productores poseen de 200 hectáreas en adelante.

- El Ing. Oña opina que las empresas exportadoras que llevan años en el mercado americano, han logrado posicionar la tilapia ecuatoriana como una de las mejores de su especie tanto en calidad, color de la carne, sabor de la misma y presentación. La competencia está logrando superar todas estas especificaciones que han hecho de la tilapia proveniente del Ecuador famosa, razón por la cual lo que se necesita es un nivel más alto de especialización del producto y la idea de convertir a la tilapia en una conserva de productos del mar es una idea muy atractiva incluso para el mercado nacional.

Anexo 3



Anexo 4



SOLICITUD DE CONCESIÓN O REINICIO DE CLAVE DEL OPERADOR DE COMERCIO EXTERIOR (OCE)

Fecha:...../...../.....

Señor
Director General
 Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Atención: Dirección de Atención al Usuario

Yo,..... con cédula de ciudadanía, identidad o pasaporte No., en mi calidad de representante legal de, con RUC No....., domicilio tributario en la ciudad de.....calle principal.....No.....intersección.....edificio, piso, oficina, No teléfono, con pleno conocimiento de las responsabilidades en que podría incurrir por falsedad o engaño y según la Resolución No. GG-0310 del 12 de Mayo de 2010, solicito a usted se autorice la CONCESIÓN o REINICIO de la clave para poder realizar mis actividades relacionadas al comercio exterior en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE) como:.....

Además indico que tengo.....establecimiento/s y el principal es en la ciudad de.....calle principal.....No.....intersección.....edificio....., piso....., oficina....., No. teléfonos:.....

Agradeciendo por la atención a la presente,

Atentamente,

 Firma OCE

Nota: adjunto a esta solicitud copia a colores de mi cédula de ciudadanía, identidad o pasaporte.

Si en caso de Reinicio de Clave usted autoriza a un tercero a recibir la clave, debe de hacer autenticar la firma del mismo ante un Notario Público al reverso de esta solicitud y adjuntar copia a colores del autorizado.

Autorizo a.....No. de Cédula.....retirar mi clave del SICE.

 Firma OCE

 Firma Autorizado

Anexo 5

Registro de exportador

Registro en el SICE

- 1.- Ingresar a la página web www.aduana.gob.ec
- 2.- Ingresar el menú **OCEs**, y seleccionar la opción de **Registro de Datos**.
- 3.- En el campo Tipo de operador seleccionar: Exportador
- 4.- Registrar la clave de acceso temporal: de 8 a 10 dígitos
- 5.- Llenar los campos **Datos Generales** con la información requerida
- 6.- Una vez registrada la información, dar click en el botón **Enviar formulario**
- 7.- Presentar los siguientes documentos en las oficinas de Atención al Usuario: copia de la cédula a color, RUC, solicitud de registro(documento adjunto)

Anexo 6

Tipo de Operador **EXPORTADOR** ▼

Sector **Exportador** ▼

Código SICE asignado Si es Maquiladora no tomar en cuenta este campo.
Si es Importador o Exportador ingresar su RUC vigente.

CLAVE ACCESO

Clave de Acceso temporal La clave ingresada le servirá para acceder al SICE por primera vez.

Confirmación Clave de Acceso

DATOS GENERALES

Tipo de Identificación **RUC** ▼ Número RUC

RAZON SOCIAL / APELLIDOS Y NOMBRES

REPRESENTANTE LEGAL

| Primer Apellido | Segundo Apellido | Nombres | Cargo | Tipo de Documento | Nro. de Documento |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | RUC ▼ | <input type="text"/> |

CONTACTO

| Primer Apellido | Segundo Apellido | Nombres | Cargo | Tipo de Documento | Nro. de Documento |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | RUC ▼ | <input type="text"/> |

Anexo 7

COMMERCIAL INVOICE / FACTURA PROFORMA

| | | | | | |
|--|--------------------------------|--|-------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| DATE OF EXPORTATION / Fecha de Exportacion | | EXPORT REFERENCES / Referencia | | | |
| SHIPPER/EXPORTER / Exportador/Remitente (Complete Name and Address) | | CONSIGNEE / Destinatario (Complete Name and Address) | | | |
| COUNTRY OF ORIGIN OF GOODS/Pais de Origen | | IMPORTER/Importador (If other than consignee) (Complete Name and Address) | | | |
| COUNTRY OF DESTINATION / Pais de Destino | | | | | |
| AIR WAYBILL NO. | | | | | |
| MARKS & NOS. Marcas y Numeros | #of PKGS #de Envios | COMPLETE DESCRIPTION OF GOODS Descripcion de Producto | WEIGHT Pesos | Quantity cantidad | TOTAL VALUE Valor Total |
| | | | | | |


I DECLARE THAT THAT ALL INFORMATION CONTAINED IN THIS INVOICE TO BE TRUE AND CORRECT
Declaro que toda la informacion contenida es verdadera

SIGNATURE OF SHIPPER/EXPORTER (TYPE NAME, TITLE AND SIGN)
Firma del Exportador

Name: _____ **Title:** _____

Sign: _____ **Date:** _____

Anexo 8

|  CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA | | REPUBLICA DEL ECUADOR DECLARACION ADUANERA UNICA | | | | A | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|---------------|------------------------------|---------|--------------------|---------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------|-------------|----------|
| A ADUANA / BANCO | | | | | | B REFRENDO | | | | | | | | | | |
| 01 | N° ORDEN | AÑO | 02 | ADUANA | CODIGO | 03 | REGIMEN | CODIGO | 04 | FECHA / HORA TX. | 09 | NUMERO | | | | |
| 05 | # VTO. BNO. | 06 | BANCO | CIUDAD | OFICINA | 07 | FECHA EMISION | 08 | TIPO DESPACHO | | FECHA RECEP | | | | | |
| C CONTRIBUYENTE / AGENTE | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | IMPORTADOR / EXPORTADOR | | | | 11 | TIPO y N°. DOC. ID | | 12 | CIUDAD | | | | | | | |
| 13 | DIRECCION | | | | 14 | TELEFONO | | 15 | NIVEL COMERCIAL | | | | | | | |
| 16 | DECLARANTE / AGENTE | | | CODIGO | 17 | SECTOR | | 18 | CIU | | 19 | T.DECLARADO USD(IMP=CIF,EXP=FOB) | | | | |
| D REGIMEN PRECEDENTE / DEPOSITO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | REGIMEN PRECEDENTE AÑO | | 21 | SERIES | 22 | ADUANA REGIMEN | 23 | FECHA ACEPT. | 24 | FECHA VENCIM. | 25 | DEPOSITO | CODIGO | 26 | N° DESP PAR | |
| E CONSIGNANTE o CONSIGNATARIO / TRANSACCION | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | CONSIGNANTE / CONSIGNATARIO | | | | 28 | DIRECCION | | | 29 | BENEFICIARIO DEL GIRO | | 30 | PAIS PROCED./DESTINO | | | |
| 31 | NATURALEZA TRANSACCION | 32 | FORMA DE PAGO | | 33 | EX.CIE | 34 | C.ORG. | 35 | OT.EX. | 36 | MT.VL. | 37 | ALMACEN | CODIGO | |
| 38 | TIPO DE TRATAMIENTO | | 39 | CODIGO DE SOLICITUD DE AFORO | | | 40 | COD.DE PROD.ACOG.DESP.URG. | | | 41 | CODIGO DE ENDOSO | | | | |
| F TRANSPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 42 | VIA DE TRANSP. | CODIGO | 43 | FECHA EMBARCO | 44 | FECHA LLEGADA | 45 | CARGA | COD | 46 | BANDERA | COD | 47 | LINEA TRANSPORTE COD. | | |
| 48 | COD. MANIFIESTO | AÑO | TIPO MANIF | #. MANIFIESTO | 49 | AG. CARGA/TRANSP | COD. | 50 | N.NAVE.AEREA/MAT VEH | | 51 | #.CONOC.AEREA/C.PORTE | | | | |
| 52 | NOM NAVE/MATRIC. VEH. | | 53 | ADUANA SALIDA | 54 | VIA SALIDA | 55 | ADUANA DESTINO | 56 | TIPO DESTINO | | 57 | PAIS DESTINO | | 58 | T. TRAT. |

Anexo 9

Barreras de Ingreso

Cuantitativas

La declaración del contenido neto tiene como función indicar la cantidad total de producto en el envase y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- La ley impuesta en 1994 exige que la declaración del contenido neto se haga usando los dos sistemas de medida: el sistema métrico decimal y el sistema inglés, por ejemplo: NET WT 10 ¾ OZ (305g).
- Debe aparecer en el tercio inferior del panel principal (PDP) y en cualquier otro PDP alternativo, paralelo a la base del envase.
- La declaración debe aparecer prominente, legible y sobre un espacio libre de impresión.
- El tamaño de la declaración del contenido neto variará dependiendo del área total del panel principal.

La declaración de ingredientes debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Declarar todos y cada uno de los ingredientes presentes en el producto de forma descendente.
- Declarar todos los ingredientes compuestos en alimentos estándares, como por ejemplo, chocolate, mostaza y mantequilla.
- La declaración de ingredientes se debe localizar en el panel de información conjunto con el nombre y dirección del productor del alimento ó bien en el panel de información nutricional. El tamaño mínimo permitido es 1/16 de pulgada que equivale a 2,1mm.

El panel de información Nutricional (Nutritional Facts) ordinario debe incluir:

Determinación de la ración siguiendo las reglas pertinentes. Todos los valores presentes en la etiqueta nutricional deben reflejar la información equivalente a la porción establecida:

- 13 nutrientes básicos aproximados según las reglas específicas.
- Columna de declaración de valores diarios porcentuales estimados en función a una dieta de 2.000 calorías diarias.
- Formatos permitidos y recomendados determinados por tres factores: el área total disponible para etiquetar; los nutrientes presentes en el producto; y el espacio disponible en los distintos paneles del envase.
- Reglas gráficas estrictas que se deben seguir para conseguir la homogeneidad de las etiquetas en el mercado, ya que éste es uno de los objetivos principales del gobierno.

La etiqueta debe declarar el nombre y la dirección del productor, empacador o distribuidor. Esta declaración debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe aparecer en el panel de información o bien en el panel en donde se localice el panel de información nutricional. La declaración debe incluir la calle, ciudad, país y código postal. En el caso de una corporación el nombre real debe ser utilizado con las abreviaciones permitidas.
- El tamaño mínimo permitido es de 1/16 pulgadas lo que equivale a 2,1 mm.

El país de producción del producto, debe estar claramente señalado en el envase y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Esta declaración se puede localizar en cualquier panel excepto en la base del envase.
- El tamaño mínimo permitido es de 1/16 de pulgada que equivale a 2,1 mm.

Cualitativas:

Para exportar alimentos procesados a Estados Unidos se deben tener en cuenta cuatro regulaciones principalmente:

- 1. El Acta de Etiquetado para la Nutrición y Educación** (*Nutrition Labeling and Education Act, NLE&Act*) que hace referencia al panel de información nutricional y al estudio de atributos nacionales que deben tener los productos alimenticios procesados, que se comercializan en el mercado estadounidense.
- 2. El Acta de Empaquetado y Etiquetado Justo** (*Fair Packaging and Labeling Act - FPL&Act*) que hace referencia al empaquetado y etiquetado correcto que deben tener los productos, con el fin de permitirle al consumidor comparar los productos desde el punto de vista económico, es decir, precio/cantidad. Este decreto exige que toda la información presente en la etiqueta sea exacta con respecto al contenido actual del envase.
- 3. Buenas Prácticas de Manufactura** (*Good Manufactured Practices - GMP*). Esta regulación hace referencia a los procedimientos de control de calidad que se deben realizar para asegurar los procesos productivos de los alimentos, estos son estándares internacionales.
- 4. Registro de Establecimiento de Productos Enlatados** (*Food Canning Establishment Registration - FCE*) la cual exige que todas las empresas que producen alimentos de baja acidez

sometan sus procesos de producción a una revisión de la administración para verificar la vigencia del producto. Los productos que se incluyen en esta categoría son:

- Productos envasados al vacío
- Productos no refrigerados
- Productos que han recibido calor durante su proceso de producción
- Alimentos de naturaleza no ácida.

El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que todo producto alimenticio contenga un nombre común ó un término apropiado que lo describa en el panel o cara principal del envase.

La denominación del producto se determina con base al nombre del producto determinado por las regulaciones federales; en ausencia de éste, el nombre común del alimento y si no lo tiene el término descriptivo o cuando la naturaleza del producto es obvia, se puede utilizar un nombre común reconocido por el público de dicho alimento.

El nombre común de un alimento debe identificar y describir la naturaleza básica de éste, las propiedades características, o los ingredientes del producto de forma explícita y concisa.

Este nombre debe ser uniforme para los productos de una misma categoría, y no puede asemejarse a productos comprendidos bajo otras categorías.

Cada categoría de producto debe tener un nombre específico que lo diferencie de otros alimentos.

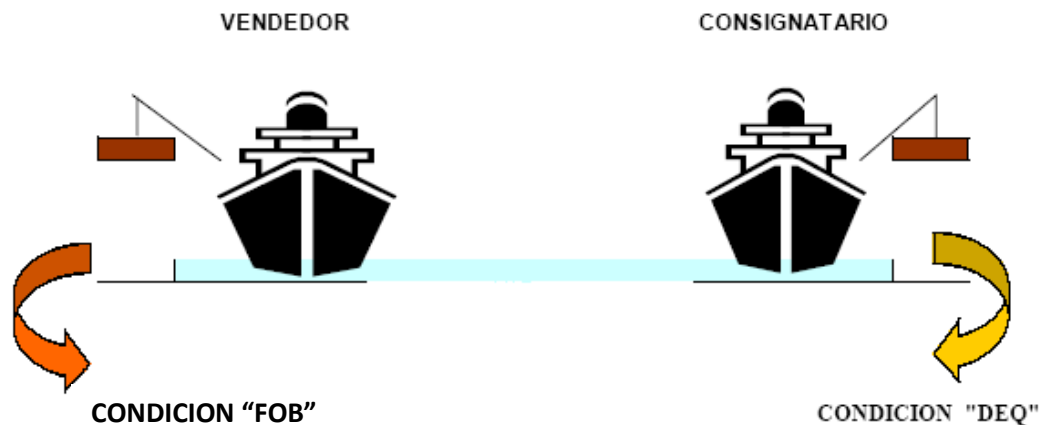
La denominación de producto debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe estar localizada en el tercio superior del panel principal.
- Debe aparecer de forma visible y prominente en comparación al nombre o marca del producto.
- Es muy importante diferenciar el nombre del producto, marca del producto y denominación del producto.

Anexo 10

INCOTERM y medio de transporte utilizado.

A continuación se explicara gráficamente el INCOTERM que se planteara en la exportación del producto de “Tilapia roja enlatada”



TRANSPORTE ACUATICO:

FOB (Free on board)

La mercadería será despachada en la bodega del medio de transporte, franco a bordo; la cual será en el puerto de carga convenido.

DEQ (Delivered ex Quay (Duty Paid))

La mercadería se entrega sobre el muelle destino; el cual sera en el Puerto de destino convenido por el consignatario, en este caso incluye el despacho de la mercadería a la aduana de importación.

Anexo 11

Documentos de embarque requeridos:

Como el producto será transportado bajo el transporte marítimo, será indispensable el documento llamado conocimiento de embarque, el cual es usado exclusivamente para el transporte marítimo, además de ser la prueba del contrato de transporte y prueba de recibo de la mercadería a bordo, por consiguiente se detallara ciertos aspectos que conlleva dicho documento:

- Datos del cargador.
- Datos del exportador.
- Datos del consignatario.
- Datos del importador.
- Nombre del buque.
- Puerto de carga y de descarga.
- Indica si el flete es pagadero en destino o en origen.
- Importe del flete.
- Marcas y números del contenedor o de los bultos.
- Número del precinto.
- Descripción de mercaderías, pesos bruto y neto.
- Fecha de embarque.

Procedimientos y documentos exigidos en Ecuador y en el mercado destino

Los procedimientos que se deben realizar para la exportación en el Ecuador son:

Requisitos para exportar:

Personas naturales.-

- Cédula de ciudadanía
- Registro Único de Contribuyente (RUC)

Personas Jurídicas.-

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)

- Comunicación del Representante Legal

Instituciones del Sector Público.-

- Código de catastro
- Oficio del Representante Legal

Procedimiento Aduanero:

- Después de obtener el registro de exportador y haber sido aprobado, se efectúa en la Aduana los trámites para el aforo, mediante la correspondiente declaración y el embarque de los productos.
- El interesado, entrega la mercadería a la Aduana para su custodia hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre, autorice la salida del medio de transporte.
- Las mercancías se embarcan directamente, una vez cumplidas las formalidades aduaneras y el pago de gravámenes o tasas correspondientes.
- La Declaración de las mercaderías a exportarse se presenta en la Aduana, en un plazo, desde 7 días antes hasta 15 días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera.

Anexo 12**CONTRATO DE REPRESENTACIÓN Y DISTRIBUCION**

En la ciudad de Quito, a 01 de Enero del 2012, comparecen a la celebración del presente contrato la compañía EXPORT-TILAPIA S.A. legalmente representada por su Gerente General el señor JORGE GONZALO ALCIVAR ARTEAGA, a quien se le denominará como el vendedor y por otra parte el señor BYRON GALARZA VARGAS, por sus propios derechos, a quien se le denominará el comprador- distribuidor, ambos capaces para contratar y obligarse, quienes en forma libre y voluntaria convienen celebrar este contrato de compraventa y distribución exclusiva, contenido en las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

- a) EXPORT-TILAPIA S.A. es una compañía legalmente constituida bajo las leyes del Ecuador cuyo objeto social es la elaboración, compraventa, distribución y comercialización de enlatados de tilapia y se encuentra interesada en expandir la provisión de sus productos en el mercado Norteamericano.
- b) El señor BYRON GALARZA VARGAS, es un comerciante que está interesado en representar internacionalmente y distribuir en toda Norteamérica los productos ofrecidos por el vendedor.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO.- Con los antecedentes expuestos EXPORT-TILAPIA S.A., inicialmente vende 10.000 latas de tilapia procesada de 460 gramos y confiere la representación y distribución del producto enlatado denominado KING OF TILAPIA que ella produce, en forma exclusiva para toda Norteamérica al señor Byron Galarza Vargas.

El distribuidor exclusivo podrá celebrar libremente cuantos contratos de sub distribución sean necesarios en toda Norteamérica para el pleno cumplimiento del objeto este contrato.

TERCERA.- VALOR DEL CONTRATO.- El señor Byron Galaza Vargas se compromete a pagar por las 10000 latas de tilapia y por los derechos de representación y distribución del producto KING OF TILAPIA el valor de USD \$ 93.300,00 (noventa y tres mil trescientos dólares americanos), de la siguiente manera:

- a) El valor de USD \$ 46.650 a la suscripción del presente instrumento.
- b) El valor restante es decir USD \$ 46.650 será cancelado al envío de los respectivos documentos de embarque, mediante transferencia, carta de crédito o cualquier otro medio que pacten libremente las partes. El distribuidor podrá libremente establecer el precio de venta para Norteamérica del Producto adquirido.

Las partes establecen libre y voluntariamente una multa de CINCO MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, en caso de que el vendedor o el distribuidor exclusivo celebren contratos similares con otras personas naturales o jurídicas diferentes por los mismos productos o la contratante venda directamente sus productos en Norteamérica.

CUARTA.- COMPROMISO DE EXCLUSIVIDAD.- El contratado se compromete, en tener como único y exclusivo Representante y distribuidor de los productos de EXPORT-TILAPIA S.A., al señor Byron Galarza Vargas, por sus propios derechos, sin poder realizar acercamientos, con otros distribuidores y cualquier violación de esta cláusula tendrá la multa señalada en la cláusula anterior y el derecho de las acciones establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual.

QUINTA.- PLAZO.- El plazo de duración del presente contrato será de seis meses y podrá ser renovado por el mismo periodo o uno distinto a voluntad de las partes, previa comunicación por escrito en un plazo de treinta días

anteriores a la fecha terminación del mismo de conformidad con las metas y objetivos cumplidos por las partes.

SEXTA.- RATIFICACIÓN.- Las partes se afirman y ratifican en el total contenido del presente contrato, renunciando fuero y domicilio, sometiéndose a los jueces de los Civil de la ciudad de Quito y al trámite Verbal Sumario de existir controversia, firmando las partes en unidad de acto en tres ejemplares, para constancia de lo estipulado.

Jorge Gonzalo Alcivar Arteaga

Gerente General de EXPORT-TILAPIA S.A.

Sr. Byron Galarza Vargas

Representante y distribuidor de EXPORT-IMPORT S.A.

Anexo 13

Boceto página web



La Compañía
Filosofía Institucional
Producto
Contacto







Comunícate con Nosotros

Su Nombre:

Su Correo Electrónico:

Su Mensaje:

Código de Seguridad: 

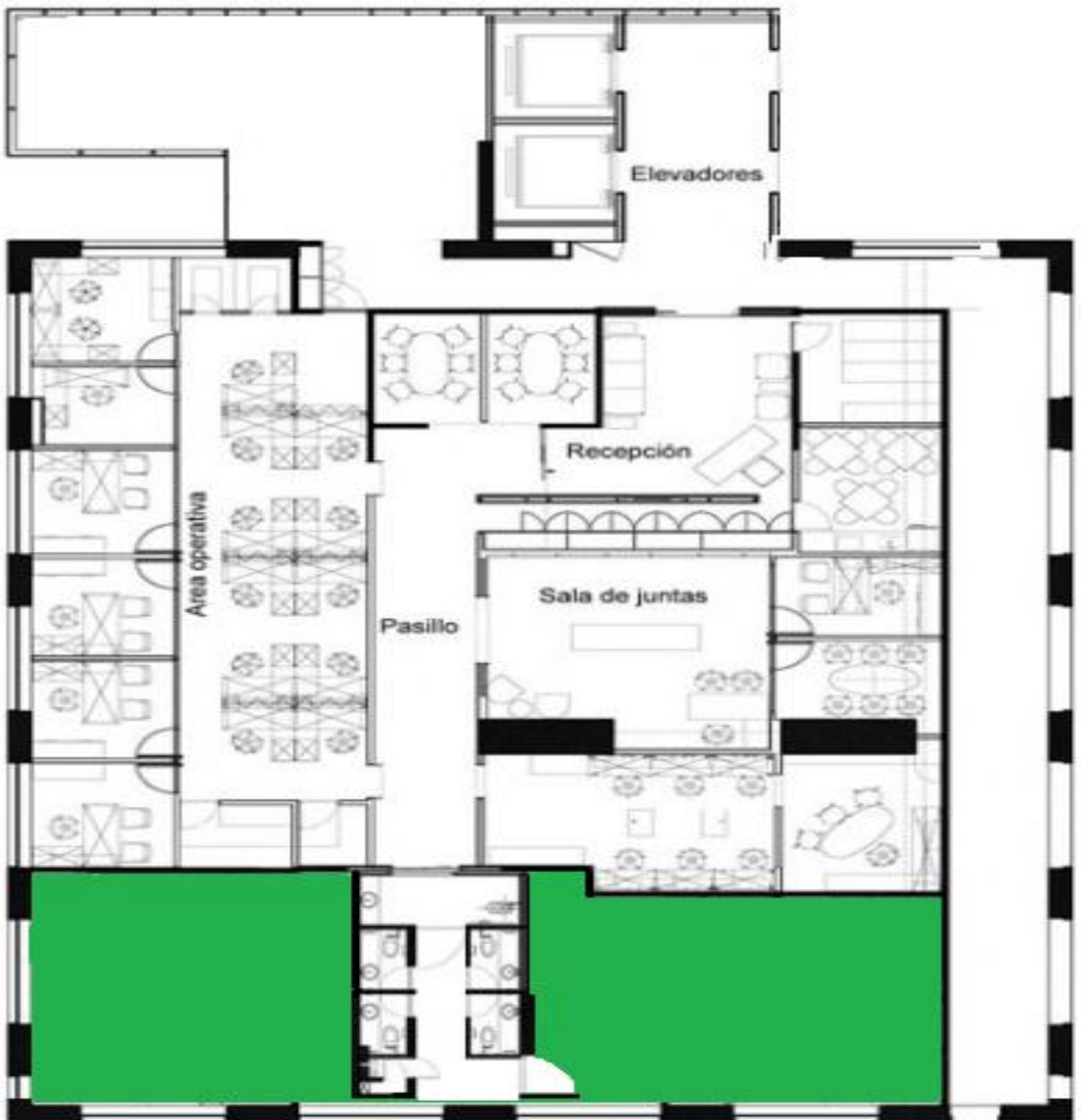
Repite el Código:

Export - Tilapia S.A.
 Parque Industrial, Calle D y Av. IV
 Tel.: (593 3) 245 0576
 E-mail: nataliealcivar@exporttilapia.com.ec
 Dir. Ejecutiva: Natalie Alcivar



© 2012 Ecuatilapia - All images and content (C) the original authors.

Planos de oficinas



ANEXOS FINANCIEROS



Gastos Generales

| GASTOS MENSUALES | | | | |
|---------------------------|----------|----------|-------------------|--|
| Descripción | Precio | Cantidad | Costo Total | |
| Teléfono | \$15.00 | 4 | \$60.00 | |
| Arriendo oficina | \$500.00 | 1 | \$500.00 | |
| Arriendo bodega | \$600.00 | 1 | \$600.00 | |
| Internet | \$35.00 | 1 | \$35.00 | |
| Electricidad bodegaje | \$350.00 | 1 | \$350.00 | |
| Electricidad | \$50.00 | 1 | \$50.00 | |
| Suministros de oficina | \$80.00 | 1 | \$80.00 | |
| Agua | \$20.00 | 1 | \$20.00 | |
| Total costos Fijos | | | \$1,695.00 | |

| Descripción | Años | | | | |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Teléfono | \$720.00 | \$734.40 | \$749.09 | \$764.07 | \$779.35 |
| Arriendo oficina | \$6,000.00 | \$6,120.00 | \$6,242.40 | \$6,367.25 | \$6,494.59 |
| Arriendo bodega | \$7,200.00 | \$7,344.00 | \$7,490.88 | \$7,640.70 | \$7,793.51 |
| Internet | \$420.00 | \$428.40 | \$436.97 | \$445.71 | \$454.62 |
| Electricidad bodegaje | \$4,200.00 | \$4,284.00 | \$4,369.68 | \$4,457.07 | \$4,546.22 |
| Electricidad | \$600.00 | \$612.00 | \$624.24 | \$636.72 | \$649.46 |
| Agua | \$240.00 | \$244.80 | \$249.70 | \$254.69 | \$259.78 |
| Mantenimiento Equipos de oficina | \$1,300.00 | \$1,326.00 | \$1,352.52 | \$1,379.57 | \$1,407.16 |
| Suministros de oficina | \$960.00 | \$979.20 | \$998.78 | \$1,018.76 | \$1,039.13 |
| Nómina Administrativa | \$57,316.46 | \$58,462.79 | \$59,632.05 | \$60,824.69 | \$62,041.18 |
| Google adwords | \$2,400.00 | \$2,448.00 | \$4,896.02 | \$4,993.94 | \$5,093.82 |
| TOTAL | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |

Nómina

| SUPUESTOS | |
|-------------------------------|----------|
| Aporte IESS | 9.35% |
| Décimo cuarto sueldo | 294.00 |
| Incremento de sueldos por año | \$ 30.00 |
| Aporte Patronal al IESS | 12.15% |

| ROL DE PAGOS | | | | | | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | |
|-------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--|--|
| AÑO 1 | | | | | | | | | | | AÑO 1 | | | | |
| CARGO | SBU mensual | Ingreso Anual | Aporte Individual IESS | Total Ingreso | Impuest o Renta | Liquido a Pagar | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones | Días Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | | |
| Gerente General | \$1,500.00 | \$18,000.00 | \$1,683.00 | \$16,317.00 | \$0.00 | \$16,317.00 | \$1,500.00 | \$294.00 | \$0.00 | \$679.88 | 15 | \$2,187.00 | \$4,660.88 | | |
| Asistente de Marketing | \$700.00 | \$8,400.00 | \$785.40 | \$7,614.60 | \$0.00 | \$7,614.60 | \$700.00 | \$294.00 | \$0.00 | \$317.28 | 15 | \$1,020.60 | \$2,331.88 | | |
| Asistente de Producción | \$700.00 | \$8,400.00 | \$785.40 | \$7,614.60 | \$0.00 | \$7,614.60 | \$700.00 | \$294.00 | \$0.00 | \$317.28 | 15 | \$1,020.60 | \$2,331.88 | | |
| Contador | \$650.00 | \$7,800.00 | \$729.30 | \$7,070.70 | \$0.00 | \$7,070.70 | \$650.00 | \$294.00 | \$0.00 | \$294.61 | 15 | \$947.70 | \$2,186.31 | | |
| Secretaria | \$500.00 | \$6,000.00 | \$561.00 | \$5,439.00 | \$0.00 | \$5,439.00 | \$500.00 | \$294.00 | \$0.00 | \$226.63 | 15 | \$729.00 | \$1,749.63 | | |
| TOTAL | \$4,050.00 | \$48,600.00 | \$4,544.10 | \$44,055.90 | \$0.00 | \$44,055.90 | \$4,050.00 | \$1,470.00 | \$0.00 | \$1,835.66 | | \$5,904.90 | \$13,260.56 | | |
| Total pagar anualmente | | \$57,316.46 | | | | | | | | | | | | | |

Inversiones

| Descripción | Costo Unitario | Cantidad | ANO 1 |
|-----------------------------------|----------------|----------|-------------|
| Muebles y enseres | | | |
| Silla para oficina | \$50.00 | 5 | \$ 250.00 |
| Escritorio | \$85.00 | 5 | \$ 425.00 |
| Archivadores | \$40.00 | 5 | \$ 200.00 |
| Sala de reuniones | \$600.00 | 1 | \$ 600.00 |
| Equipos de oficina | | | |
| Computadora oficina | \$550.00 | 5 | \$ 2,750.00 |
| Disco Duro | \$138.00 | 2 | \$276.00 |
| Teléfono | \$30.00 | 5 | \$ 150.00 |
| Impresora | \$280.00 | 2 | \$ 560.00 |
| Página Web | | | |
| Web Page | \$1,150.00 | 1 | \$1,150.00 |
| Constitución de la Empresa | | | |
| | \$1,000.00 | 1 | \$ 1,000.00 |
| Permisos Municipales | | | |
| | \$25.00 | 8 | \$ 200.00 |

| Capital de trabajo (Semestral) | Costo Unitario | Cantidad | Primer Semestre |
|---|----------------|----------|-----------------|
| ATI LOGISTICS (Transporte Interno) | \$350.00 | 1 | \$ 350.00 |
| EXTREME EARTH ECUADOR S.A (Comercio Exterior-Container) | \$7,223.00 | 1 | \$ 7,223.00 |
| Arancel Ad-Valorem | \$93,300.00 | 5% | \$ 4,665.00 |
| Arancel Especifico | \$5.90 | 417 | \$ 2,460.30 |
| Costo de materia prima | \$2.50 | 10000 | \$ 25,000.00 |
| Costo de proceso de enlatado (NIRSA S.A) | \$1.55 | 10000 | \$ 15,500.00 |
| Costo de etiquetado (NIRSA S.A) | \$0.03 | 10000 | \$ 300.00 |
| Nómina Administrativa | \$4,776.37 | - | \$ 28,658.23 |
| Arriendo oficina | \$500.00 | - | \$ 3,000.00 |
| Arriendo bodega | \$600.00 | - | \$ 3,600.00 |
| Electricidad | \$400.00 | - | \$ 2,400.00 |
| Telefono | \$60.00 | - | \$ 360.00 |
| Agua | \$20.00 | - | \$ 120.00 |
| internet | \$35.00 | - | \$ 210.00 |
| Total Capital de trabajo | | | \$ 93,846.53 |

| Descripción | ANO 1 |
|--------------------------|---------------|
| Total Inversiones | \$ 101,407.53 |

Depreciaciones y amortizaciones

| DEPRECIACIONES | |
|--------------------|--------|
| Descripción | Tasa |
| Muebles y Enseres | 20% |
| Equipos de Oficina | 33.33% |

| Descripción | Costo total anual | Número de años | Depreciación anual |
|--------------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| Muebles y enseres | | | |
| Silla para oficina | \$ 250.00 | 10 | \$ 25.00 |
| Escritorio | \$ 425.00 | 10 | \$ 42.50 |
| Archivadores | \$ 200.00 | 10 | \$ 20.00 |
| Sala de reuniones | \$ 600.00 | 10 | \$ 60.00 |

| AMORTIZACIÓN | | | | |
|---|----------|---------|--------|-----------|
| Descripción | Valor | N. Años | V/AÑO | V/DESECHO |
| Trámite Legal de Constitución de la Empresa | \$ 1,000 | 5 | \$ 200 | \$ 0 |
| Mantenimiento de la Pag web | \$ 1,150 | 3 | \$ 383 | \$ 0 |
| TOTAL | \$ 2,150 | | \$ 583 | \$ 0 |

| Descripción | Costo total anual | Número de años | Depreciación anual |
|---------------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| Equipos de oficina | | | |
| Computadora oficina | \$ 2,750.00 | 3 | \$ 916.67 |
| Disco Duro externo | \$276.00 | 3 | \$ 92.00 |
| Teléfono | \$ 150.00 | 3 | \$ 50.00 |
| Impresora | \$560.00 | 3 | \$ 186.67 |

| VALORES DE RESCATE | | |
|---------------------|------------|------------|
| Descripción | Valor | V. Rescate |
| Silla para oficina | \$250.00 | \$125.00 |
| Escritorio | \$425.00 | \$212.50 |
| Archivadores | \$ 200.00 | \$100.00 |
| Sala de reuniones | \$600.00 | \$300.00 |
| Computadora oficina | \$2,750.00 | \$0.00 |
| Disco Duro | \$276.00 | \$0.00 |
| Teléfono | \$150.00 | \$0.00 |
| Impresora | \$560.00 | \$0.00 |

\$737.50

Depreciaciones y amortizaciones

| DEPRECIACIONES | | | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| Descripción | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Silla para oficina | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 50.00 |
| Escritorio | \$ 85.00 | \$ 85.00 | \$ 85.00 | \$ 85.00 | \$ 85.00 |
| Archivadores | \$ 40.00 | \$ 40.00 | \$ 40.00 | \$ 40.00 | \$ 40.00 |
| Sala de reuniones | \$ 120.00 | \$ 120.00 | \$ 120.00 | \$ 120.00 | \$ 120.00 |
| Computadora oficina | \$ 916.67 | \$ 916.67 | \$ 916.67 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Disco Duro | \$ 92.00 | \$ 92.00 | \$ 92.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Teléfono | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Impresora | \$ 186.67 | \$ 186.67 | \$ 186.67 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Total | \$1,540.33 | \$1,540.33 | \$1,540.33 | \$295.00 | \$295.00 |

| AMORTIZACIÓN | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Descripción | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Trámite Legal de Constitución de la Empresa | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 200.00 |
| Mantenimiento de la Página Web | \$ 383.33 | \$ 383.33 | \$ 383.33 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Total | \$ 583.33 | \$ 583.33 | \$ 583.33 | \$ 200.00 | \$ 200.00 |
| TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |

Aporte de financiamiento

| CAPITAL DE SOCIOS | | |
|--------------------------|---------------------|-------------------|
| Accionistas | Monto | Porcentaje |
| Nathalie Alcívar | \$ 25,000.00 | 24.7% |
| Andrés Córdova | \$ 25,000.00 | 24.7% |
| Prestamo Bancario | \$ 51,407.53 | 50.7% |
| Total | \$101,407.53 | 100% |

| MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL | |
|------------------------------------|---------------------|
| Total | \$101,407.53 |

| FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN | | |
|---------------------------------------|---------------|------------------------------------|
| Descripción | Valor | Porcentaje de Participación |
| Capital Socios | \$ 50,000.00 | 49.3% |
| Inversiones | \$ 101,407.53 | |
| Crédito Necesario | \$ 51,407.53 | 50.7% |

Amortización del préstamo

| Número de Pagos | Cuota | Interés | Principal | Monto 51407.53125 |
|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1 | -1115.67 | 467.81 | -647.87 | \$50,759.67 |
| 2 | -1115.67 | 461.91 | -653.76 | \$50,105.90 |
| 3 | -1115.67 | 455.96 | -659.71 | \$49,446.19 |
| 4 | -1115.67 | 449.96 | -665.71 | \$48,780.48 |
| 5 | -1115.67 | 443.90 | -671.77 | \$48,108.71 |
| 6 | -1115.67 | 437.79 | -677.89 | \$47,430.82 |
| 7 | -1115.67 | 431.62 | -684.05 | \$46,746.77 |
| 8 | -1115.67 | 425.40 | -690.28 | \$46,056.49 |
| 9 | -1115.67 | 419.11 | -696.56 | \$45,359.93 |
| 10 | -1115.67 | 412.78 | -702.90 | \$44,657.03 |
| 11 | -1115.67 | 406.38 | -709.30 | \$43,947.73 |
| 12 | -1115.67 | 399.92 | -715.75 | \$43,231.98 |
| 13 | -1115.67 | 393.41 | -722.26 | \$42,509.72 |
| 14 | -1115.67 | 386.84 | -728.84 | \$41,780.89 |
| 15 | -1115.67 | 380.21 | -735.47 | \$41,045.42 |
| 16 | -1115.67 | 373.51 | -742.16 | \$40,303.26 |
| 17 | -1115.67 | 366.76 | -748.91 | \$39,554.34 |
| 18 | -1115.67 | 359.94 | -755.73 | \$38,798.61 |
| 19 | -1115.67 | 353.07 | -762.61 | \$38,036.00 |
| 20 | -1115.67 | 346.13 | -769.55 | \$37,266.46 |
| 21 | -1115.67 | 339.12 | -776.55 | \$36,489.91 |
| 22 | -1115.67 | 332.06 | -783.62 | \$35,706.29 |
| 23 | -1115.67 | 324.93 | -790.75 | \$34,915.54 |
| 24 | -1115.67 | 317.73 | -797.94 | \$34,117.60 |
| 25 | -1115.67 | 310.47 | -805.20 | \$33,312.40 |
| 26 | -1115.67 | 303.14 | -812.53 | \$32,499.87 |
| 27 | -1115.67 | 295.75 | -819.93 | \$31,679.94 |
| 28 | -1115.67 | 288.29 | -827.39 | \$30,852.55 |
| 29 | -1115.67 | 280.76 | -834.92 | \$30,017.64 |
| 30 | -1115.67 | 273.16 | -842.51 | \$29,175.12 |
| 31 | -1115.67 | 265.49 | -850.18 | \$28,324.94 |
| 32 | -1115.67 | 257.76 | -857.92 | \$27,467.02 |
| 33 | -1115.67 | 249.95 | -865.72 | \$26,601.30 |
| 34 | -1115.67 | 242.07 | -873.60 | \$25,727.70 |
| 35 | -1115.67 | 234.12 | -881.55 | \$24,846.15 |
| 36 | -1115.67 | 226.10 | -889.57 | \$23,956.57 |
| 37 | -1115.67 | 218.00 | -897.67 | \$23,058.90 |
| 38 | -1115.67 | 209.84 | -905.84 | \$22,153.06 |
| 39 | -1115.67 | 201.59 | -914.08 | \$21,238.98 |
| 40 | -1115.67 | 193.27 | -922.40 | \$20,316.58 |
| 41 | -1115.67 | 184.88 | -930.79 | \$19,385.79 |
| 42 | -1115.67 | 176.41 | -939.26 | \$18,446.52 |
| 43 | -1115.67 | 167.86 | -947.81 | \$17,498.71 |
| 44 | -1115.67 | 159.24 | -956.44 | \$16,542.28 |
| 45 | -1115.67 | 150.53 | -965.14 | \$15,577.14 |
| 46 | -1115.67 | 141.75 | -973.92 | \$14,603.22 |
| 47 | -1115.67 | 132.89 | -982.79 | \$13,620.43 |
| 48 | -1115.67 | 123.95 | -991.73 | \$12,628.70 |
| 49 | -1115.67 | 114.92 | -1,000.75 | \$11,627.95 |
| 50 | -1115.67 | 105.81 | -1,009.86 | \$10,618.09 |
| 51 | -1115.67 | 96.62 | -1,019.05 | \$9,599.04 |
| 52 | -1115.67 | 87.35 | -1,028.32 | \$8,570.72 |
| 53 | -1115.67 | 77.99 | -1,037.68 | \$7,533.03 |
| 54 | -1115.67 | 68.55 | -1,047.12 | \$6,485.91 |
| 55 | -1115.67 | 59.02 | -1,056.65 | \$5,429.26 |
| 56 | -1115.67 | 49.41 | -1,066.27 | \$4,362.99 |
| 57 | -1115.67 | 39.70 | -1,075.97 | \$3,287.02 |
| 58 | -1115.67 | 29.91 | -1,085.76 | \$2,201.26 |
| 59 | -1115.67 | 20.03 | -1,095.64 | \$1,105.61 |
| 60 | -1115.67 | 10.06 | -1,105.61 | \$0.00 |
| TOTAL | -\$26,776.19 | 9,486.26 | -17,289.93 | 1,076,563.28 |

| AÑOS | Gastos Anuales/Intereses | Gastos Anuales |
|-------|--------------------------|----------------|
| AÑO 1 | 5,212.55 | 8,175.55 |
| AÑO2 | 4,273.71 | 9,114.38 |
| AÑO 3 | 3,227.06 | 10,161.03 |
| AÑO 4 | 2,060.22 | 11,327.87 |
| AÑO 5 | 759.39 | 12,628.70 |

| | |
|-----------------------|-------------|
| Pago | -\$1,115.67 |
| Interés tasa activa** | 10.9% |
| Número pagos Anual | 12 |
| N | 60 |
| Años | 5 |
| VA | \$51,407.53 |

Proyección de ventas

| | | | | | | |
|---------------------|---------|-------|---|--|---------------------------------------|------------|
| Escenario Esperado | 100.00% | | | | VENTA ESPERADA POR SEMESTRE \$ | |
| Escenario Optimista | 120.00% | 20.0% | Tasa de Protección Efectiva | | Escenario Esperado | 93,300.00 |
| Escenario pesimista | 89.00% | 11.0% | Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad | | Escenario Optimista | 111,960.00 |
| | | | | | Escenario Pesimista | 83,037.00 |

| PROYECCIÓN DE LAS VENTAS | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|
| Escenario Esperado | Venta esperada semestral | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| | | Ventas | | Ventas | | Ventas | | Ventas | | Ventas | |
| | \$ 93,300.00 | \$ 186,600.00 | | \$ 223,920.00 | | \$ 268,704.00 | | \$ 322,444.80 | | \$ 386,933.76 | |
| TOTAL | | \$186,600.00 | | \$223,920.00 | | \$268,704.00 | | \$322,444.80 | | \$386,933.76 | |

| Proyección de las ventas | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|
| Escenario Optimista | Venta esperada semestral | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| | | Ventas | | Ventas | | Ventas | | Ventas | | Ventas | |
| | \$ 111,960.00 | \$ 223,920.00 | | \$ 268,704.00 | | \$ 322,444.80 | | \$ 386,933.76 | | \$ 464,320.51 | |
| TOTAL | | \$223,920.00 | | \$268,704.00 | | \$322,444.80 | | \$386,933.76 | | \$464,320.51 | |

| Proyección de las ventas | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|
| Escenario Pesimista | Venta esperada semestral | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| | | Ventas | | Ventas | | Ventas | | Ventas | | Ventas | |
| | \$ 83,037.00 | \$ 166,074.00 | | \$ 199,288.80 | | \$ 239,146.56 | | \$ 286,975.87 | | \$ 344,371.05 | |
| TOTAL | | \$166,074.00 | | \$199,288.80 | | \$239,146.56 | | \$286,975.87 | | \$344,371.05 | |

Proyección de costos

| | | | |
|---------------------|---------|-------|---|
| Escenario Esperado | 100.00% | | |
| Escenario Optimista | 120.00% | 20.0% | Tasa de Protección Efectiva |
| Escenario pesimista | 80.00% | 20.0% | Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad |

| COSTO DE VENTAS ESPERADO POR SEMESTRE \$ | |
|--|-------|
| Escenario Esperado | 46650 |
| Escenario Optimista | 55980 |
| Escenario Pesimista | 37320 |

| Proyección de los costos | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Escenario Esperado | Costo de Ventas semestrales | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| | | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas |
| | \$ 46,650.00 | \$ 93,300.00 | \$ 97,965.00 | \$ 102,863.25 | \$ 108,006.41 | \$ 113,406.73 |
| TOTAL | | \$93,300.00 | \$97,965.00 | \$102,863.25 | \$108,006.41 | \$113,406.73 |

| Proyección de los costos | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Escenario Optimista | Costo de Ventas semestrales | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| | | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas |
| | \$ 55,980.00 | \$ 111,960.00 | \$ 117,558.00 | \$ 123,435.90 | \$ 129,607.70 | \$ 136,088.08 |
| TOTAL | | \$111,960.00 | \$117,558.00 | \$123,435.90 | \$129,607.70 | \$136,088.08 |

| Proyección de los costos | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Escenario Pesimista | Costo de Ventas semestrales | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| | | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas | C. de Ventas |
| | \$ 37,320.00 | \$ 74,640.00 | \$ 78,372.00 | \$ 82,290.60 | \$ 86,405.13 | \$ 90,725.39 |
| TOTAL | | \$74,640.00 | \$78,372.00 | \$82,290.60 | \$86,405.13 | \$90,725.39 |

Costo de oportunidad

| Empresas comercializadoras de conservas de pescado EN EE.UU | Coeficiente Beta | D/P | IMPUESTO |
|---|------------------|------|----------|
| Industria de comida preparada | 0.74 | 0.36 | 16.3% |

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

| Empresas comercializadoras de conservas de pescado en EE.UU | Coeficiente Beta Desapalancado | Coeficiente Beta Apalancado |
|---|--------------------------------|-----------------------------|
| Industria de comida preparada | 0.74 | 1.0 |

| | |
|--|---------------|
| Bono del Tesoro EE.UU. 5 años | 0.77% |
| Riesgo País | 10.13% |
| Prima de Mercado | 16.06% |
| Costo de oportunidad Apalancado | 26.37% |
| Costo de oportunidad Sin Apalancamiento | 22.78% |

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:

www.bloomberg.com/markets/rates

El riesgo país se lo obtuvo de:

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

La prima de mercado se sacó de:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:

www.nyse.com

<http://finance.yahoo.com>

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:

<http://finance.yahoo.com>

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Flujo de fondos sin apalancamiento

Escenario esperado

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos Operativos | | \$186,600.00 | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 |
| TOTAL INGRESOS | | \$186,600.00 | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$93,300.00 | \$97,965.00 | \$102,863.25 | \$108,006.41 | \$113,406.73 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$176,780.13 | \$183,072.26 | \$192,029.24 | \$197,284.58 | \$204,460.57 |
| UAI | | \$9,819.87 | \$40,847.74 | \$76,674.76 | \$125,160.22 | \$182,473.19 |
| Intereses | | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| UAI | | \$9,819.87 | \$40,847.74 | \$76,674.76 | \$125,160.22 | \$182,473.19 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$1,472.98 | \$6,127.16 | \$11,501.21 | \$18,774.03 | \$27,370.98 |
| Total antes Imp. Renta | | \$8,346.89 | \$34,720.58 | \$65,173.55 | \$106,386.18 | \$155,102.21 |
| Imp. a la Renta 25% | | -\$2,086.72 | -\$8,680.15 | -\$16,293.39 | -\$26,596.55 | -\$38,775.55 |
| UN | | \$6,260.17 | \$26,040.44 | \$48,880.16 | \$79,789.64 | \$116,326.66 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | \$101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$94,584.03 |
| Total | -\$101,407.53 | \$8,383.83 | \$28,164.10 | \$51,003.83 | \$80,284.64 | \$211,405.69 |

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Valor Actual Neto | \$62,731.56 |
| Tasa Interna de Retorno | 39% |

| INDICES DE RENTABILIDAD | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | 3.35% | 11.63% | 18.19% | 24.75% | 30.06% |
| Retorno sobre la Inversión Total | 6.17% | 25.68% | 48.20% | 78.68% | 114.71% |

Flujo de fondos sin apalancamiento

Escenario optimista

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos Operativos | | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 | \$464,320.51 |
| TOTAL INGRESOS | | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 | \$464,320.51 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$111,960.00 | \$117,558.00 | \$123,435.90 | \$129,607.70 | \$136,088.08 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$195,440.13 | \$202,665.26 | \$212,601.89 | \$218,885.87 | \$227,141.91 |
| UAI | | \$28,479.87 | \$66,038.74 | \$109,842.91 | \$168,047.89 | \$237,178.60 |
| Intereses | | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| UAI | | \$28,479.87 | \$66,038.74 | \$109,842.91 | \$168,047.89 | \$237,178.60 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$4,271.98 | \$9,905.81 | \$16,476.44 | \$25,207.18 | \$35,576.79 |
| Total antes Imp. Renta | | \$24,207.89 | \$56,132.93 | \$93,366.47 | \$142,840.71 | \$201,601.81 |
| Imp. a la Renta 25% | | -\$6,051.97 | -\$14,033.23 | -\$23,341.62 | -\$35,710.18 | -\$50,400.45 |
| UN | | \$18,155.92 | \$42,099.70 | \$70,024.85 | \$107,130.53 | \$151,201.36 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | 101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$ 94,584.03 |
| Total | -\$101,407.53 | \$20,279.58 | \$44,223.36 | \$72,148.52 | \$107,625.53 | \$246,280.39 |

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Valor Actual Neto | \$119,020.83 |
| Tasa Interna de Retorno | 53% |

| INDICES DE RENTABILIDAD | | | | | |
|--|--------|--------|--------|---------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | 8.11% | 15.67% | 21.72% | 27.69% | 32.56% |
| Retorno sobre la Inversión Total | 17.90% | 41.52% | 69.05% | 105.64% | 149.10% |

Flujo de fondos sin apalancamiento

Escenario pesimista

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos Operativos | | \$166,074.00 | \$199,288.80 | \$239,146.56 | \$286,975.87 | \$344,371.05 |
| TOTAL INGRESOS | | \$166,074.00 | \$199,288.80 | \$239,146.56 | \$286,975.87 | \$344,371.05 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$74,640.00 | \$78,372.00 | \$82,290.60 | \$86,405.13 | \$90,725.39 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$158,120.13 | \$163,479.26 | \$171,456.59 | \$175,683.30 | \$181,779.22 |
| UAI | | \$7,953.87 | \$35,809.54 | \$67,689.97 | \$111,292.57 | \$162,591.83 |
| Intereses | | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| UAI | | \$7,953.87 | \$35,809.54 | \$67,689.97 | \$111,292.57 | \$162,591.83 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$1,193.08 | \$5,371.43 | \$10,153.50 | \$16,693.89 | \$24,388.77 |
| Total antes Imp. Renta | | \$6,760.79 | \$30,438.11 | \$57,536.47 | \$94,598.69 | \$138,203.05 |
| Imp. a la Renta 25% | | -\$1,690.20 | -\$7,609.53 | -\$14,384.12 | -\$23,649.67 | -\$34,550.76 |
| UN | | \$5,070.59 | \$22,828.58 | \$43,152.36 | \$70,949.01 | \$103,652.29 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | \$101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$ 94,584.03 |
| Total | -\$101,407.53 | \$7,194.26 | \$24,952.25 | \$45,276.02 | \$71,444.01 | \$198,731.32 |

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Valor Actual Neto | \$48,106.76 |
| Tasa Interna de Retorno | 36% |

| ÍNDICES DE RENTABILIDAD | | | | | |
|--|-------|--------|--------|--------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | 3.05% | 11.46% | 18.04% | 24.72% | 30.10% |
| Retorno sobre la Inversión Total | 5.00% | 22.51% | 42.55% | 69.96% | 102.21% |

Flujo de fondos con apalancamiento

Escenario esperado

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos Operativos | | \$186,600.00 | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 |
| TOTAL INGRESOS | | \$186,600.00 | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$93,300.00 | \$97,965.00 | \$102,863.25 | \$108,006.41 | \$113,406.73 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$176,780.13 | \$183,072.26 | \$192,029.24 | \$197,284.58 | \$204,460.57 |
| UAI | | \$9,819.87 | \$40,847.74 | \$76,674.76 | \$125,160.22 | \$182,473.19 |
| Intereses | | \$5,212.55 | \$4,273.71 | \$3,227.06 | \$2,060.22 | \$759.39 |
| UAI | | \$4,607.32 | \$36,574.03 | \$73,447.70 | \$123,099.99 | \$181,713.80 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$1,472.98 | \$6,127.16 | \$11,501.21 | \$18,774.03 | \$27,370.98 |
| Total antes Imp. Renta | | \$3,134.34 | \$30,446.87 | \$61,946.48 | \$104,325.96 | \$154,342.82 |
| Imp. a la Renta 25% | | -\$783.59 | -\$7,611.72 | -\$15,486.62 | -\$26,081.49 | -\$38,585.71 |
| UN | | \$2,350.76 | \$22,835.15 | \$46,459.86 | \$78,244.47 | \$115,757.12 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | \$101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | -\$51,407.53 | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$94,584.03 |
| Total | -\$50,000.00 | \$4,474.42 | \$24,958.82 | \$48,583.53 | \$78,739.47 | \$210,836.15 |

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Valor Actual Neto | \$89,562.55 |
| Tasa Interna de Retorno | 66% |

| ÍNDICES DE RENTABILIDAD | | | | | |
|---|-------|--------|--------|---------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | 1.26% | 10.20% | 17.29% | 24.27% | 29.92% |
| Retorno sobre la Inversión Total | 4.70% | 45.67% | 92.92% | 156.49% | 231.51% |

Flujo de fondos con apalancamiento

Escenario optimista

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos Operativos | | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 | \$464,320.51 |
| TOTAL INGRESOS | | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 | \$464,320.51 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$111,960.00 | \$117,558.00 | \$123,435.90 | \$129,607.70 | \$136,088.08 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$195,440.13 | \$202,665.26 | \$212,601.89 | \$218,885.87 | \$227,141.91 |
| UAI | | \$28,479.87 | \$66,038.74 | \$109,842.91 | \$168,047.89 | \$237,178.60 |
| Intereses | | \$5,212.55 | \$4,273.71 | \$3,227.06 | \$2,060.22 | \$759.39 |
| UAI | | \$23,267.32 | \$61,765.03 | \$106,615.85 | \$165,987.67 | \$236,419.21 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$4,271.98 | \$9,905.81 | \$16,476.44 | \$25,207.18 | \$35,576.79 |
| Total antes Imp. Renta | | \$18,995.34 | \$51,859.22 | \$90,139.41 | \$140,780.49 | \$200,842.42 |
| Imp. a la Renta 25% | | -\$4,748.84 | -\$12,964.81 | -\$22,534.85 | -\$35,195.12 | -\$50,210.60 |
| UN | | \$14,246.51 | \$38,894.42 | \$67,604.56 | \$105,585.37 | \$150,631.81 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | 101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | -\$51,407.53 | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$ 94,584.03 |
| Total | -\$50,000.00 | \$16,370.17 | \$41,018.08 | \$69,728.22 | \$106,080.37 | \$245,710.84 |

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Valor Actual Neto | \$141,058.40 |
| Tasa Interna de Retorno | 88% |

| ÍNDICES DE RENTABILIDAD | | | | | |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | 6.36% | 14.47% | 20.97% | 27.29% | 32.44% |
| Retorno sobre la Inversión Total | 28.49% | 77.79% | 135.21% | 211.17% | 301.26% |

Flujo de fondos con apalancamiento

Escenario pesimista

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos Operativos | | \$166,074.00 | \$199,288.80 | \$239,146.56 | \$286,975.87 | \$344,371.05 |
| TOTAL INGRESOS | | \$166,074.00 | \$199,288.80 | \$239,146.56 | \$286,975.87 | \$344,371.05 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$74,640.00 | \$78,372.00 | \$82,290.60 | \$86,405.13 | \$90,725.39 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$158,120.13 | \$163,479.26 | \$171,456.59 | \$175,683.30 | \$181,779.22 |
| UAI | | \$7,953.87 | \$35,809.54 | \$67,689.97 | \$111,292.57 | \$162,591.83 |
| Intereses | | \$5,962.04 | \$4,851.41 | \$3,634.78 | \$2,302.04 | \$842.10 |
| UAI | | \$1,991.83 | \$30,958.13 | \$64,055.19 | \$108,990.54 | \$161,749.72 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$1,193.08 | \$5,371.43 | \$10,153.50 | \$16,693.89 | \$24,388.77 |
| Total antes Imp. Renta | | \$798.75 | \$25,586.70 | \$53,901.70 | \$92,296.65 | \$137,360.95 |
| Imp. a la Renta 25% | | -\$199.69 | -\$6,396.68 | -\$13,475.42 | -\$23,074.16 | -\$34,340.24 |
| UN | | \$599.06 | \$19,190.03 | \$40,426.27 | \$69,222.49 | \$103,020.71 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | \$101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | -\$51,407.53 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 |
| Valor de Rescate | | | | | | \$ 94,584.03 |
| Total | -\$50,000.00 | \$2,722.73 | \$21,313.69 | \$42,549.94 | \$69,717.49 | \$198,099.74 |

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Valor Actual Neto | \$75,412.39 |
| Tasa Interna de Retorno | 60% |

| INDICES DE RENTABILIDAD | | | | | |
|--|-------|--------|--------|---------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | 0.36% | 9.63% | 16.90% | 24.12% | 29.92% |
| Retorno sobre la Inversión Total | 1.20% | 38.38% | 80.85% | 138.44% | 206.04% |

Sensibilidad a la cantidad

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------|
| INGRESOS | | | | | | | |
| Ventas | | \$16,043.55 | \$19,252.26 | \$23,102.71 | \$27,723.25 | \$33,267.90 | 0.80217743 |
| Precio | | \$9.33 | \$9.33 | \$9.33 | \$9.33 | \$9.33 | |
| TOTAL INGRESOS | | \$149,686.31 | \$179,623.57 | \$215,548.28 | \$258,657.94 | \$310,389.53 | |
| EGRESOS | | | | | | | |
| Costos | | \$93,300.00 | \$97,965.00 | \$102,863.25 | \$108,006.41 | \$113,406.73 | |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 | |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 | |
| TOTAL EGRESOS | | \$176,780.13 | \$183,072.26 | \$192,029.24 | \$197,284.58 | \$204,460.57 | |
| UAI | | -\$27,093.82 | -\$3,448.69 | \$23,519.04 | \$61,373.36 | \$105,928.96 | |
| Intereses | | \$5,212.55 | \$4,273.71 | \$3,227.06 | \$2,060.22 | \$759.39 | |
| UAI | | -\$32,306.37 | -\$7,722.40 | \$20,291.98 | \$59,313.13 | \$105,169.57 | |
| Part. Trabajadores 15% | | \$0.00 | \$0.00 | \$3,527.86 | \$9,206.00 | \$15,889.34 | |
| Total antes Imp. Renta | | -\$32,306.37 | -\$7,722.40 | \$16,764.12 | \$50,107.13 | \$89,280.23 | |
| Imp. a la Renta 25% | | \$0.00 | \$0.00 | -\$4,191.03 | -\$12,526.78 | -\$22,320.06 | |
| UN | | -\$32,306.37 | -\$7,722.40 | \$12,573.09 | \$37,580.35 | \$66,960.17 | |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 | |
| Inversiones | \$101,407.53 | | | | | | |
| Principal Deuda | -\$51,407.53 | | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$94,584.03 | |
| Total | -\$50,000.00 | -\$30,182.70 | -\$5,598.73 | \$14,696.76 | \$38,075.35 | \$162,039.20 | |

| | |
|-------------------------|------------|
| Valor Actual Neto | \$4,459.74 |
| Tasa Interna de Retorno | 24% |

| SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD | | |
|-----------------------------|------------|------|
| SUPUESTO | VAN | TIR |
| Ventas disminuyen en 19,78% | 0 | 23% |
| Ventas disminuyen en 10% | \$ 53,582 | 45% |
| Ventas disminuyen en 30% | -\$ 58,473 | 1% |
| Ventas aumentan en 10% | \$ 148,665 | 87% |
| Ventas aumentan en 20% | \$ 194,959 | 108% |

Sensibilidad al costo

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | \$20,000.00 | \$24,000.00 | \$28,800.00 | \$34,560.00 | \$41,472.00 |
| Precio | | \$9.33 | \$9.33 | \$9.33 | \$9.33 | \$9.33 |
| TOTAL INGRESOS | | \$186,600.00 | \$223,920.00 | \$268,704.00 | \$322,444.80 | \$386,933.76 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$126,518.80 | \$132,844.74 | \$139,486.98 | \$146,461.33 | \$153,784.39 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$209,998.93 | \$217,952.00 | \$228,652.97 | \$235,739.50 | \$244,838.23 |
| UAI | | -\$23,398.93 | \$5,968.00 | \$40,051.03 | \$86,705.30 | \$142,095.53 |
| Intereses | | \$5,212.55 | \$4,273.71 | \$3,227.06 | \$2,060.22 | \$759.39 |
| UAI | | -\$28,611.48 | \$1,694.29 | \$36,823.97 | \$84,645.08 | \$141,336.14 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$1,472.98 | \$6,127.16 | \$11,501.21 | \$18,774.03 | \$27,370.98 |
| Total antes Imp. Renta | | -\$30,084.46 | -\$4,432.87 | \$25,322.75 | \$65,871.05 | \$113,965.16 |
| Imp. a la Renta 25% | | -\$783.59 | -\$7,611.72 | -\$15,486.62 | -\$26,081.49 | -\$38,585.71 |
| UN | | -\$30,868.04 | -\$12,044.59 | \$9,836.13 | \$39,789.56 | \$75,379.46 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | \$101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | -\$51,407.53 | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$94,584.03 |
| Total | -\$50,000.00 | -\$28,744.38 | -\$9,920.92 | \$11,959.80 | \$40,284.56 | \$170,458.49 |

| | |
|--------------------------------|-------------------|
| Valor Actual Neto | \$5,274.55 |
| Tasa Interna de Retorno | 25% |

| SENSIBILIDAD AL COSTO | | |
|--------------------------|------------|-----|
| SUPUESTO | VAN | TIR |
| Costo aumenta en 35.60% | 0 | 23% |
| Costo aumenta 10% | -\$ 28,469 | 12% |
| Costos aumentan en 15% | -\$ 42,704 | 7% |
| Costo disminuye en 10% | \$ 28,469 | 34% |
| Costos disminuyen en 30% | \$ 85,408 | 59% |

Sensibilidad al precio

| AÑOS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | \$20,000.00 | \$24,000.00 | \$28,800.00 | \$34,560.00 | \$41,472.00 |
| Precio | | \$7.48 | \$7.48 | \$7.48 | \$7.48 | \$7.48 |
| TOTAL INGRESOS | | \$149,686.31 | \$179,623.57 | \$215,548.28 | \$258,657.94 | \$310,389.53 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | \$93,300.00 | \$97,965.00 | \$102,863.25 | \$108,006.41 | \$113,406.73 |
| Gastos | | \$81,356.46 | \$82,983.59 | \$87,042.32 | \$88,783.17 | \$90,558.83 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$176,780.13 | \$183,072.26 | \$192,029.24 | \$197,284.58 | \$204,460.57 |
| UAI | | -\$27,093.82 | -\$3,448.69 | \$23,519.04 | \$61,373.36 | \$105,928.96 |
| Intereses | | \$5,212.55 | \$4,273.71 | \$3,227.06 | \$2,060.22 | \$759.39 |
| UAI | | -\$32,306.37 | -\$7,722.40 | \$20,291.98 | \$59,313.13 | \$105,169.57 |
| Part. Trabajadores 15% | | \$0.00 | \$0.00 | \$3,527.86 | \$9,206.00 | \$15,889.34 |
| Total antes Imp. Renta | | -\$32,306.37 | -\$7,722.40 | \$16,764.12 | \$50,107.13 | \$89,280.23 |
| Imp. a la Renta 25% | | \$0.00 | \$0.00 | -\$4,191.03 | -\$12,526.78 | -\$22,320.06 |
| UN | | -\$32,306.37 | -\$7,722.40 | \$12,573.09 | \$37,580.35 | \$66,960.17 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$2,123.67 | \$495.00 | \$495.00 |
| Inversiones | \$101,407.53 | | | | | |
| Principal Deuda | -\$51,407.53 | | | | | |
| Valor de Rescate | | | | | | \$94,584.03 |
| Total | -\$50,000.00 | -\$30,182.70 | -\$5,598.73 | \$14,696.76 | \$38,075.35 | \$162,039.20 |

0.80217743

| | |
|-------------------------|------------|
| Valor Actual Neto | \$4,459.74 |
| Tasa Interna de Retorno | 24% |

| SENSIBILIDAD AL PRECIO | | |
|-----------------------------|------------|------|
| SUPUESTO | VAN | TIR |
| Ventas disminuyen en 19,78% | 0 | 23% |
| Ventas disminuyen en 10% | \$ 53,582 | 45% |
| Ventas disminuyen en 30% | -\$ 58,473 | 1% |
| Ventas aumentan en 10% | \$ 148,665 | 87% |
| Ventas aumentan en 20% | \$ 194,959 | 108% |

Punto de equilibrio

| Costos Variables Producto | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Descripción | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Enlatado | 0.05 | 0.05 | 0.06 | 0.07 | 0.08 |
| Etiqueta | 0.03 | 0.03 | 0.04 | 0.05 | 0.06 |
| Materia Prima | 2.25 | 2.35 | 2.45 | 2.55 | 2.65 |
| Sellamiento y coccion | 2.00 | 2.00 | 2.10 | 2.20 | 2.30 |
| Total Costos Variables | 4.33 | 4.43 | 4.65 | 4.87 | 5.09 |

| Costos Fijos | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Teléfono | \$720.00 | \$734.40 | \$749.09 | \$764.07 | \$779.35 |
| Arriendo oficina | \$6,000.00 | \$6,120.00 | \$6,242.40 | \$6,367.25 | \$6,494.59 |
| Arriendo bodega | \$7,200.00 | \$7,344.00 | \$7,490.88 | \$7,640.70 | \$7,793.51 |
| Internet | \$420.00 | \$428.40 | \$436.97 | \$445.71 | \$454.62 |
| Electricidad bodegaje | \$4,200.00 | \$4,284.00 | \$4,369.68 | \$4,457.07 | \$4,546.22 |
| Electricidad | \$600.00 | \$612.00 | \$624.24 | \$636.72 | \$649.46 |
| Mantenimiento Equipos de oficina | \$1,300.00 | \$1,326.00 | \$1,352.52 | \$1,379.57 | \$1,407.16 |
| Suministros de oficina | \$960.00 | \$979.20 | \$998.78 | \$1,018.76 | \$1,039.13 |
| Nómina Administrativa | \$57,316.46 | \$58,462.79 | \$59,632.05 | \$60,824.69 | \$62,041.18 |
| Total Costos Fijos | \$78,716.46 | \$80,290.79 | \$81,896.61 | \$83,534.54 | \$85,205.23 |

| | | | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| COSTO TOTAL | \$78,720.79 | \$80,295.22 | \$81,901.26 | \$83,539.41 | \$85,210.32 |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|

| Precio Productos | | | | | |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Tilapia enlatada en agua sal | 8.58 | 8.58 | 8.58 | 8.58 | 8.58 |
| Tilapia enlatada en aceite | \$10.08 | \$10.08 | \$10.08 | \$10.08 | \$10.08 |

| PUNTO DE EQUILIBRIO DE TILAPIA AGUA SAL | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Margen de contribución | 5.75 | 5.65 | 5.43 | 5.21 | 4.99 |
| Punto de equilibrio anual (unidades) | 13,690 | 14,211 | 15,082 | 16,034 | 17,075 |
| Punto de equilibrio anual (dolares) | \$ 137,993.38 | \$ 143,244.46 | \$ 152,029.06 | \$ 161,617.69 | \$ 172,117.98 |

| PUNTO DE EQUILIBRIO TILAPIA EN AGUA SAL | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| AÑOS | Punto Equilibrio en unidades | Punto Equilibrio en dólares |
| 2013 | 13,690 | \$ 137,993.38 |
| 2014 | 14,211 | \$ 143,244.46 |
| 2015 | 15,082 | \$ 152,029.06 |
| 2016 | 16,034 | \$ 161,617.69 |
| 2017 | 17,075 | \$ 172,117.98 |

| PUNTO DE EQUILIBRIO DE TILAPIA ACEITE | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Margen de contribución | 4.25 | 4.15 | 3.93 | 3.71 | 3.49 |
| Punto de equilibrio anual (unidades) | 18,522 | 19,347 | 20,839 | 22,516 | 24,414 |
| Punto de equilibrio anual (dolares) | \$ 158,914.65 | \$ 165,998.79 | \$ 178,797.17 | \$ 193,187.70 | \$ 209,473.03 |

| PUNTO DE EQUILIBRIO TILAPIA EN ACEITE | | |
|---------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| AÑOS | Punto Equilibrio en unidades | Punto Equilibrio en dólares |
| 2013 | 18,522 | \$ 158,914.65 |
| 2014 | 19,347 | \$ 165,998.79 |
| 2015 | 20,839 | \$ 178,797.17 |
| 2016 | 22,516 | \$ 193,187.70 |
| 2017 | 24,414 | \$ 209,473.03 |

Estado de resultados

| Estado de Resultados proyectado a cinco años | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ventas | \$ 186,600.00 | \$ 223,920.00 | \$ 268,704.00 | \$ 322,444.80 | \$ 386,933.76 |
| (-) Costo de ventas | \$ 93,300.00 | \$ 97,965.00 | \$ 102,863.25 | \$ 108,006.41 | \$ 113,406.73 |
| Utilidad bruta | \$ 93,300.00 | \$ 125,955.00 | \$ 165,840.75 | \$ 214,438.39 | \$ 273,527.03 |
| (-) Gastos generales | \$ 81,356.46 | \$ 82,983.59 | \$ 87,042.32 | \$ 88,783.17 | \$ 90,558.83 |
| Utilidad de operación | \$ 11,943.54 | \$ 42,971.41 | \$ 78,798.43 | \$ 125,655.22 | \$ 182,968.19 |
| (-) Depreciaciones y amortizaciones | \$ 2,123.67 | \$ 2,123.67 | \$ 2,123.67 | \$ 495.00 | \$ 495.00 |
| UAI | \$ 9,819.87 | \$ 40,847.74 | \$ 76,674.76 | \$ 125,160.22 | \$ 182,473.19 |
| (-) Gastos intereses | \$ 5,212.55 | \$ 4,273.71 | \$ 3,227.06 | \$ 2,060.22 | \$ 759.39 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 4,607.32 | \$ 36,574.03 | \$ 73,447.70 | \$ 123,099.99 | \$ 181,713.80 |
| (-) Participación de empleados 15% | \$ 1,472.98 | \$ 6,127.16 | \$ 11,501.21 | \$ 18,774.03 | \$ 27,370.98 |
| Utilidad antes de IR | \$ 3,134.34 | \$ 30,446.87 | \$ 61,946.48 | \$ 104,325.96 | \$ 154,342.82 |
| (-) Impuesto a la renta 25% | \$ 783.59 | \$ 7,611.72 | \$ 15,486.62 | \$ 26,081.49 | \$ 38,585.71 |
| Utilidad neta | \$ 2,350.76 | \$ 22,835.15 | \$ 46,459.86 | \$ 78,244.47 | \$ 115,757.12 |
| (-) Pago de dividendos | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| Utilidades retenidas | \$ 2,350.76 | \$ 22,835.15 | \$ 46,459.86 | \$ 78,244.47 | \$ 115,757.12 |

| Estado de Resultados Actual Semestral | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Semestre 1(sep-2013/feb-2013) | Semestre 2(mar-2013/ago-2013) |
| Ventas | 93300 | 93300 |
| (-) Costo de Ventas | 46650 | 46650 |
| Utilidad Bruta | 46650 | 46650 |
| (-) Gastos Generales | 38828 | 42528 |
| Teléfono | 360 | 360 |
| Arriendo oficina | 3000 | 3000 |
| Arriendo bodega | 3600 | 3600 |
| Internet | 210 | 210 |
| Electricidad bodegaje | 2100 | 2100 |
| Electricidad | 300 | 300 |
| Suministros de oficina | 480 | 480 |
| Agua | 120 | 120 |
| Suscripción google adwords | 0 | 2400 |
| Nómina Administrativa | 28658 | 28658 |
| Mantenimiento equipos oficina | 0 | 1300 |
| Utilidad de Operación | 7822 | 4122 |
| (-) Depreciaciones y Amortizaciones | 1062 | 1062 |
| UAI | 6760 | 3060 |
| (-) Gastos Intereses | 2606 | 2606 |
| Utilidad antes de impuestos | 4154 | 454 |
| (-) Participación de empleados 15% | 0 | 1473 |
| Utilidad antes de IR | 4154 | -1019 |
| (-) Impuesto a la renta 25% | 1038 | -255 |
| Utilidad Neta | 3115 | -764 |
| (-) Pago de Dividendos | 0.00 | 0.00 |
| Utilidades Retenidas | 3115 | -764 |

Balance general

| BALANCE GENERAL EXPORT-TILAPIA | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-------------------|----------------------------------|-----------|-------------------|
| ACTIVOS | | | PASIVOS | | |
| Activo Corriente | | | Pasivos a Largo Plazo | | |
| Caja/Bancos | \$ 93,847 | | Préstamo | \$ 51,408 | |
| Total Activo Corriente | | \$ 93,847 | Total Pasivo Largo Plazo | | \$ 51,408 |
| Activo Fijo | | | PATRIMONIO | | |
| Muebles y enseres | \$ 1,475 | | Capital de socios | | \$ 50,000 |
| Equipos de oficina | \$ 3,736 | | | | |
| Total Activo fijo | | \$ 5,211 | | | |
| Activos Intangibles | | | | | |
| Página web | \$ 1,150 | | | | |
| Constitucion compañía | \$ 1,000 | | | | |
| Permisos municipales | \$ 200 | | | | |
| Total Activo Intangible | | \$ 2,350 | | | |
| TOTAL ACTIVOS | | \$ 101,408 | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | | \$ 101,408 |

Balance general proyectado a cinco años

| ACTIVOS | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activo Corriente | | | | | | |
| Caja/Bancos | \$ 93,846.53 | \$ 4,474.42 | \$ 24,958.82 | \$ 48,583.53 | \$ 78,739.47 | \$ 210,836.15 |
| Ctas por cobrar | \$ - | \$ 99,059.08 | \$ 89,894.69 | \$ 77,560.00 | \$ 61,934.79 | \$ - |
| Inventario | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Activo Corriente | \$ 93,846.53 | \$ 103,533.50 | \$ 114,853.51 | \$ 126,143.53 | \$ 140,674.27 | \$ 210,836.15 |
| Activo Fijo | | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | | | | | | |
| Silla para oficina | \$ 250.00 | \$ 250.00 | \$ 300.00 | \$ 400.00 | \$ 550.00 | \$ 750.00 |
| Escritorio | \$ 425.00 | \$ 425.00 | \$ 510.00 | \$ 680.00 | \$ 935.00 | \$ 1,275.00 |
| Archivadores | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 240.00 | \$ 320.00 | \$ 440.00 | \$ 600.00 |
| Sala de reuniones | \$ 600.00 | \$ 600.00 | \$ 720.00 | \$ 960.00 | \$ 1,320.00 | \$ 1,800.00 |
| Dep. de Silla para oficina | \$ 0 | \$ -50 | \$ -100 | \$ -150 | \$ -200 | \$ -250 |
| Dep. Escritorio | \$ 0 | \$ -85 | \$ -170 | \$ -255 | \$ -340 | \$ -425 |
| Dep. Archivadores | \$ 0 | \$ -40 | \$ -80 | \$ -120 | \$ -160 | \$ -200 |
| Dep. Sala de reuniones | \$ 0 | \$ -120 | \$ -240 | \$ -360 | \$ -480 | \$ -600 |
| EQUIPOS DE OFICINA | \$ 3,736.00 | \$ 2,490.67 | \$ 2,490.67 | \$ 3,736.00 | \$ 7,472.00 | \$ 11,208.00 |
| Computadora oficina | \$ 2,750.00 | \$ 2,750.00 | \$ 3,666.67 | \$ 5,500.00 | \$ 8,250.00 | \$ 11,000.00 |
| Disco Duro | \$ 276.00 | \$ 276.00 | \$ 368.00 | \$ 552.00 | \$ 828.00 | \$ 1,104.00 |
| Teléfono | \$ 150.00 | \$ 150.00 | \$ 200.00 | \$ 300.00 | \$ 450.00 | \$ 600.00 |
| Impresora | \$ 560.00 | \$ 560.00 | \$ 746.67 | \$ 1,120.00 | \$ 1,680.00 | \$ 2,240.00 |
| Dep. Computadora oficina | \$ 0 | \$ -917 | \$ -1,833 | \$ -2,750 | \$ -2,750 | \$ -2,750 |
| Dep. Disco Duro | \$ 0 | \$ -92 | \$ -184 | \$ -276 | \$ -276 | \$ -276 |
| Dep. Teléfono | \$ 0 | \$ -50 | \$ -100 | \$ -150 | \$ -150 | \$ -150 |
| Dep. Impresora | \$ 0 | \$ -187 | \$ -373 | \$ -560 | \$ -560 | \$ -560 |
| Total Activo fijo | \$ 5,211.00 | \$ 3,670.67 | \$ 3,670.67 | \$ 5,211.00 | \$ 9,537.00 | \$ 14,158.00 |
| Activos Intangibles | | | | | | |
| Página web | \$ 1,150.00 | \$ 1,150.00 | \$ 1,533.33 | \$ 2,300.00 | \$ 3,450.00 | \$ 4,600.00 |
| Mantenimiento de pag web | \$ 0 | \$ -383 | \$ -767 | \$ -1,150 | \$ -1,150 | \$ -1,150 |
| Constitucion compañía | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,200.00 | \$ 1,600.00 | \$ 2,200.00 | \$ 3,000.00 |
| Amortización de la constitución cia. | \$ 0 | \$ -200 | \$ -400 | \$ -600 | \$ -800 | \$ -1,000 |
| Permisos municipales | \$ 200.00 | \$ 200.00 | \$ 250.00 | \$ 300.00 | \$ 350.00 | \$ 400.00 |
| Total Activo Intangible | \$ 2,350.00 | \$ 1,766.67 | \$ 1,816.67 | \$ 2,450.00 | \$ 4,050.00 | \$ 5,850.00 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 101,407.53 | \$ 108,970.84 | \$ 120,340.85 | \$ 133,804.53 | \$ 154,261.27 | \$ 230,844.15 |
| PASIVOS | | | | | | |
| Pasivos Circulantes | | | | | | |
| Cuentas por pagar | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 51,698.94 |
| Documentos por pagar | \$ - | \$ 8,175.55 | \$ 9,114.38 | \$ 10,161.03 | \$ 11,327.87 | \$ 12,628.70 |
| Intereses x pagar | \$ - | \$ 5,212.55 | \$ 4,273.71 | \$ 3,227.06 | \$ 2,060.22 | \$ 759.39 |
| Préstamo | \$ 51,407.53 | \$ 43,231.98 | \$ 34,117.60 | \$ 23,956.57 | \$ 12,628.70 | \$ 0.00 |
| Total Pasivo Largo Plazo | \$ 51,407.53 | \$ 56,620.08 | \$ 47,505.69 | \$ 37,344.66 | \$ 26,016.79 | \$ 65,087.03 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital de socios | \$ 50,000.00 | \$ 50,000.00 | \$ 50,000.00 | \$ 50,000.00 | \$ 50,000.00 | \$ 50,000.00 |
| Utilidades | \$ - | \$ 2,350.76 | \$ 22,835.15 | \$ 46,459.86 | \$ 78,244.47 | \$ 115,757.12 |
| Total Patrimonio | \$ 50,000.00 | \$ 52,350.76 | \$ 72,835.15 | \$ 96,459.86 | \$ 128,244.47 | \$ 165,757.12 |
| TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO | \$ 101,407.53 | \$ 108,970.84 | \$ 120,340.85 | \$ 133,804.53 | \$ 154,261.27 | \$ 230,844.15 |

Índices financieros

| INDICES FINANCIEROS | | | | | |
|----------------------------------|--|--|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INDICES LIQUIDEZ | | | | | |
| Razón Corriente = | $\frac{103534}{56620} = 1.829$ | $\frac{114854}{47506} = 2.42$ | $\frac{126144}{37345} = 3.378$ | $\frac{140674}{26017} = 5.407$ | $\frac{210836}{65087} = 3.239$ |
| Capital de trabajo = | $\frac{64613-34152}{46913} = 46913$ | $\frac{40984-28654}{67348} = 67348$ | $\frac{13616-22525}{88799} = 88799$ | $\frac{22580-15693}{114657} = 114657$ | $\frac{66878-8075}{145749} = 145749$ |
| INDICES DE APALANCAMIENTO | | | | | |
| Nivel de endeudamiento = | $\frac{56620}{108971} = 0.520$ | $\frac{47506}{120341} = 0.394759512$ | $\frac{37345}{133805} = 0.279$ | $\frac{26017}{154261} = 0.169$ | $\frac{65087}{230844} = 0.282$ |
| Grado de Apalancamiento = | $\frac{108971}{52351} = 2.082$ | $\frac{120341}{52351} = 2.298741249$ | $\frac{133805}{52351} = 2.556$ | $\frac{154261}{52351} = 2.947$ | $\frac{230844}{52351} = 4.410$ |
| INDICES DE ACTIVIDAD | | | | | |
| Rotación Activos Fijos = | $\frac{186600}{3671} = 50.84$ | $\frac{223920}{3671} = 61.00254266$ | $\frac{268704}{5211} = 51.565$ | $\frac{322445}{9537} = 33.810$ | $\frac{386934}{14158} = 27.330$ |
| Rotación Activos Totales = | $\frac{186600}{108971} = 1.712$ | $\frac{223920}{120341} = 1.860714838$ | $\frac{268704}{133805} = 2.008$ | $\frac{322445}{154261} = 2.090$ | $\frac{386934}{230844} = 1.676$ |
| INDICES DE RENTABILIDAD | | | | | |
| Márgen sobre Ventas = | $\frac{2351}{186600} = 0.013$ | $\frac{22835}{223920} = 0.101979069$ | $\frac{46460}{268704} = 0.173$ | $\frac{78244}{322445} = 0.243$ | $\frac{115757}{386934} = 0.299$ |
| Márgen Bruto = | $\frac{93300}{186600} = 0.500$ | $\frac{129955}{223920} = 0.5625$ | $\frac{165841}{268704} = 0.617$ | $\frac{214438}{322445} = 0.665$ | $\frac{273527}{386934} = 0.707$ |
| Márgen operativo = | $\frac{9820}{186600} = 0.053$ | $\frac{40848}{223920} = 0.18242114$ | $\frac{76675}{268704} = 0.285$ | $\frac{125160}{322445} = 0.388$ | $\frac{182473}{386934} = 0.472$ |
| Endimiento sobre Activos R = | $\frac{2351}{108971} = 0.022$ | $\frac{22835}{120341} = 0.189753966$ | $\frac{46460}{133805} = 0.347$ | $\frac{78244}{154261} = 0.507$ | $\frac{115757}{230844} = 0.501$ |
| Endimiento sobre Capital R = | $\frac{2351}{52351} = 0.045$ | $\frac{22835}{52351} = 0.436195269$ | $\frac{46460}{52351} = 0.887$ | $\frac{78244}{52351} = 1.495$ | $\frac{115757}{52351} = 2.211$ |
| Descomposición Du Pont RC = | $\frac{0.045}{0.64} \cdot \frac{3.901}{2.5} = 0.045$ | $\frac{0.045}{0.07} \cdot \frac{4.095}{2.493} = 0.436$ | $\frac{0.045}{0.076} \cdot \frac{4.323}{2.427} = 0.887$ | $\frac{0.045}{0.082} \cdot \frac{4.577}{2.36} = 1.495$ | $\frac{0.045}{0.088} \cdot \frac{4.906}{2.282} = 2.211$ |