



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ALIMENTO BALANCEADO PARA SALMÓN A CHILE 

AUTOR

Manolo Sebastián Silva Salazar

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ALIMENTO BALANCEADO PARA SALMÓN A CHILE

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

Profesora guía:

Mg. Diana Carolina Lascano

Autor

Manolo Sebastián Silva Salazar

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios sobre la elaboración de alimento balanceado para salmón en fase de pre-engorda y su exportación a Chile, a través de reuniones periódicas con el estudiante Manolo Sebastián Silva Salazar, en el semestre 2018, 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.

Mg. Diana Carolina Lascano

C.I. 1803794138

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios sobre la elaboración de alimento balanceado para salmón en fase de pre-engorda y su exportación a Chile, de Manolo Sebastián Silva Salazar, en el semestre 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Christian Diego Pérez Solórzano

C.I. 1711254423

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Manolo Sebastián Silva Salazar

C.I. 1716567001

AGRADECIMIENTOS

La gratitud se la debo a: los arquitectos de mi vida quienes al engendrarme y criarme me otorgaron las herramientas para amar y crecer, a mi fiel hermano lego quien le debo mi ejemplo y apoyo incondicional, al amor romántico y muestra de compromiso que como claveles amarillos en un campo me inspiran felicidad y voluntad de seguir, a la gran amistad que durante todo momento sostuvo mi mano prometiendo crecer juntos en hermandad con un vínculo irrompible de hermanos de guerra y a todos esos catedráticos quienes con su experiencia supieron encaminar lo que hoy puedo lograr con esfuerzo, paciencia y alegría. Finalmente y más importante le debo gratitud al gran creador y a su madre quienes tienen un plan para cada uno de nosotros y fueron claves en esta parte del mío.

DEDICATORIA

Este plan de negocios se lo dedico a las futuras generaciones de estudiantes que mantienen siempre su propia esencia, que nunca abandonan sus principios ni se dejan manipular por los moldes que nos imponen, por su dedicación y por su necesidad de conocer la verdad y honrar lo que esto representa. Por hacer siempre lo que creemos correcto y no lo que es “normal” en nuestro medio.

“No importa quien seas en el interior, tus actos son los que te definen.” (Nolan, 2005)

RESUMEN

En el siguiente plan de negocios se busca analizar la factibilidad de producir y exportar a Chile un alimento balanceado para salmón en su fase de pre-engorda, para lo cual se realiza un análisis de entorno, una investigación de mercados, plan de marketing, se establece una filosofía organizacional y finalmente se explica mediante indicadores financieros la posibilidad del mismo. Inicialmente se unen algunas variables para la idea de negocio entre ellas están: el cambio de matriz productiva produciendo y exportando productos elaborados no tradicionales, la necesidad de mejorar la alimentación de un producto como es el salmón y el interés en aprovechar el acuerdo comercial que se tiene con Chile (ACE65). Se determina que debido al volumen que Chile requiere para su producción de salmón se puede abastecer únicamente a una parte de los productores artesanales de la provincia de Chiloé, al ser la más representativa en producción de salmón en la región Los Lagos.

Debido a la naturaleza del producto el cual no es de consumo masivo y requiere una venta reflexiva y un completo servicio post-venta, se determina que es necesario incurrir en el menor número de intermediarios entre la producción del alimento y el cliente. El producto consiste en un alimento pelletizado con una composición rica en materias primas de primera calidad y resaltando su alto porcentaje proteico el cual es atribuido principalmente a la harina de pescado y harina de sangre que contiene, este se elaborará en la provincia de Manabí por su proximidad a los proveedores y puertos de embarque. En este plan de negocios se da gran importancia al cliente, ya que en este caso la relación con el mismo es más importante que en los productos de consumo masivo, por esto que se busca otorgar un producto que cumpla todas sus expectativas, un servicio de entrega a tiempo y un excelente servicio post-venta.

ABSTRAC

The aim of this business plan is analyze the feasibility of producing and exporting to Chile a balanced feed for salmon in its pre-fattening phase, through an environment analysis, market research, marketing plan, an organizational philosophy and finally the financial possibility explained with financial indicators. Initially join some variables for the business idea like: the change of productive matrix producing and exporting non-traditional processed products, the need to improve the feeding of a product such as salmon and the interest in taking advantage of the commercial agreement (ACE65). It is determined that due to the volume that Chile requires for its salmon production, only a part of the artisan producers of the Los Lagos region can be supplied.

Due to the nature of the product which is not of massive consumption and requires a reflexive sale and a complete after-sales service, it is determined that it is necessary to incur the least number of intermediaries between the production of the food and the customer. The product consists of a pelletized food with a composition rich in first quality raw materials and highlighting its high protein percentage which is attributed mainly to the fishmeal and blood meal it contains, it will be elaborated in the province of Manabí for its proximity to suppliers and ports of embarkation. In this business plan great importance is given to the client, since in this case the relationship with it is more important than in mass consumption products, which is why it seeks to provide a product that meets all your expectations, a service of ontime delivery and excellent after-sales service.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.2 Análisis de la industria C1080.02.02 (elaboración de alimentos balanceados, incluso sustancias solubles, para animales acuáticos), según las 5 fuerzas de Porter	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1 Investigación cualitativa	18
3.1.1 Entrevista a expertos en la industria de alimento balanceado en Ecuador	18
3.1.2 Entrevistas a clientes del mercado chileno.....	20
3.2 Investigación cuantitativa.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	26
5. PLAN DE MARKETING.....	30
5.1 Estrategia general de marketing	30
5.1.1 Mercado objetivo	31
5.1.2 Estrategia de internacionalización	33
5.1.3 Propuesta de Valor	33

5.2 Mezcla de marketing.....	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	49
6.2 Plan de operaciones	50
6.2.1 Descripción de Procesos	51
6.3 Estructura organizacional	53
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	62
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	62
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	64
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	65
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	67
7.5 Índices financieros.....	67
8. CONCLUSIONES GENERALES	69
REFERENCIAS	72
ANEXOS	80

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1. PIB Ecuador a precios reales (2012-2016).....	5
Figura No 2. Inflación mensual del Ecuador (2016-2017)	5
Figura No 3. Balanza Comercial Ecuador-Chile (miles de dólares).....	6
Figura No 4. Exportación de partida arancelaria en miles de dólares (2012-2016)	7
Figura No 5. PIB a precios actuales 2012-2016 (US\$).....	11
Figura No 6. Importaciones chilenas para la partida 2301.20.11 en miles de dólares (2012-2016)	12
Figura No 7. Percepción opciones de alimento balanceado para fase de pre-engorda para salmón en Chile	23
Figura No 8. Interés por un producto balanceado en fase de pre-engorda de origen ecuatoriano frente a principales características que considera a la hora de elegir	24
Figura No 9. Logotipo NOMAFISH	37
Figura No 10. Empaque del balanceado NOMAFISH	38
Figura No 11. Canal de distribución del balanceado en fase de pre-engorda ..	43
Figura No 13. Mapa de procesos	51
Figura No 14. Diagrama de procesos.....	52
Figura No 15. Proceso Logístico	53
Figura No 16. Estructura organizacional	54
Figura No 17. Cadena de valor	58

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1. Costos de operación anual del sector de alimentos para animales	7
Tabla No 2. Matriz EFE	16
Tabla No 3. Medios de distribución preferidos por los clientes, según tipo de empresa	25
Tabla No 4. Cálculo de mercado objetivo.....	32
Tabla No 5. Especificaciones productivas asociadas al salmón en la fase de pre-engorda.....	32
Tabla No 7. Materias primas del balanceado para salmón en fase de preengorda	36
Tabla No 6. Componentes nutricionales del balanceado para salmón en fase de preengorda	36
Tabla No 8. Precio de las materias del balanceado para fase de pre-engorda	40
Tabla No 9. Detalle de los costos unitarios	40
Tabla No 10. Costos logísticos	42
Tabla No 11. Costos plaza	43
Tabla No 12. Proyección de productos indirectos anuales.....	47
Tabla No 13. Proyección de plaza y productos indirectos anuales	48
Tabla No 14. Variables de producción relacionadas con la estimación de consumo promedio.....	52
Tabla No 15. Perfil del capital humano.....	54
Tabla No 16. Sueldos de funcionamiento de NONMAFISH por carga	63
Tabla No 17. Detalle rubros asociados con inventarios	64
Tabla No 18. Estructura de capital	64
Tabla No 19. Estimación del capital de trabajo	65
Tabla No 20. Sueldos de funcionamiento de NONMAFISH por carga	67
Tabla No 21. Índices financieros	68

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El salmón es reconocido a nivel mundial por sus propiedades y beneficios para la salud, siendo uno de los productos predilectos por los consumidores. En el continente, Chile se caracteriza por ser el principal productor desde 1980, relevancia que fue incrementándose también a nivel mundial hasta finales de 2010, pues de acuerdo con el informe de la FAO (2015) varias condiciones en el mercado chileno del salmón afectaron la producción, ubicando a esta industria en el segundo lugar a nivel mundial con un nivel de cosecha de 386.607 toneladas en 2012, después de Noruega con 1.232.095 para el mismo periodo.

Una de las condiciones más sobresalientes que determinaron el cambio en la demanda del salmón es la tendencia actual de consumo de alimentos saludables y orgánicos, debido a que los consumidores tienen mayor acceso a la información, como por ejemplo las investigaciones de instituciones como la FAO o Science (2004) que, evidenciaron el consumo de salmón como un aspecto perjudicial para la salud. Dichas investigaciones advertían de los riesgos del consumo del salmón, especialmente debido a que el valor nutricional de los insumos empleados en la producción de salmón incidía en la calidad e inocuidad de este producto, a tal punto que se señalaron posibles efectos cancerígenos de estas prácticas productivas, siendo esta una de las principales causas del declive de esta industria en 2010. De este panorama, sobresale la necesidad de un cambio en dichas prácticas de la industria acuícola, por lo cual el alimento balanceado para salmón en la fase de pre-engorda se convierte en una alternativa para impulsar de nuevo la demanda de este producto.

1.1.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad de producción de alimento balanceado para salmón en la fase de pre-engorda y su exportación a Chile, con el fin coadyuvar a la problemática de la industria de salmón en este país.

1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Elaborar un análisis de entorno e industria con base en las metodologías PEST y Porter.
- ✓ Reconocer las necesidades y preferencias de los productores de salmón chilenos en relación al alimento balanceado, a partir de la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos.
- ✓ Identificar las oportunidades de negocio teniendo en cuenta el análisis de industria y entorno, así como con las características y preferencias de los productores de salmón.
- ✓ Desarrollar el plan de marketing y analizar considerando el esquema de las cuatro "P": Producto, Plaza, Precio y Promoción de Jerome Mccarthy.
- ✓ Determinar factibilidad financiera del plan propuesto.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis del entorno externo (PEST)

2.1.1.1 Análisis Ecuador

Aspecto Político

En este aspecto sobresale la necesidad del cambio de la matriz productiva que trascienda del patrón de especialización primario-exportador en la economía ecuatoriana, la cual solo ha incrementado la vulnerabilidad ante variaciones de las materias primas. Con este propósito, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) plantea varios ejes para la transformación de la matriz productiva dentro de los cuales se destacan:

- 1) Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería; 2) agregación de valor en la producción mediante incorporación de tecnología; 3) sustitución de importaciones de bienes y servicios y 4) fomento de exportaciones a productos nuevos provenientes de actores nuevos (Senplades, 2012).

Estos ejes permitirían un mejor desarrollo de la matriz productiva actual, mejorando no solo los réditos sino también las relaciones sociales derivadas de estos procesos, siendo la industria del balanceado una forma de generar valor agregado a partir de productos primarios. Sin embargo, un factor que limita el desarrollo de la industria de producción de alimentos balanceado en el Ecuador, es la ausencia del Estado para promover su potencial en los últimos años, un ejemplo de esto son las restricciones para la importación de maíz, lo cual repercutió en los volúmenes y costos de los diferentes tipos de balanceados. Otro punto por destacar en el aspecto político es que en el marco internacional Ecuador cuenta con algunos convenios internacionales, para el caso de este trabajo son relevantes:

Acuerdo de Complementación Económica Ecuador-Chile (AC65) y Acuerdo de Alcance Parcial Agropecuario Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. El primer acuerdo, Ecuador-Chile (AC65), es el más relevante en términos políticos, toda vez que permite reducir los costos de exportación hacia Chile, y tiene dentro de sus objetivos intensificar las relaciones económicas y comerciales entre las partes, estimular la expansión y la diversificación del comercio entre ellas y aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes, propiciando un intensivo aprovechamiento de sus mercados, y fortaleciendo su capacidad competitiva en los intercambios mundiales (Foxley, 2008).

En cuanto a políticas ambientales en la industria sobresale la importancia de normas de protección del medio ambiente, que en el caso de la industria de Elaboración de Alimentos Balanceados, Incluso Sustancias Solubles, Para Animales Acuáticos (C1080.02.02), están regidas bajo la Ley de Gestión Ambiental, la cual determina si el proyecto requiere someterse a un proceso de aprobación de estudios de impacto ambiental según (Presidencia, 2004). Adicionalmente para obtener el permiso de funcionamiento para establecimientos de alimentos, según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria hay unos requisitos específicos para la industria de alimentos balanceados (ver anexo 1).

Finalmente con relación al reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos en la industria de alimentos balanceados se encuentran los siguientes estándares por tamaño: micro el valor a pagar es nulo, pequeña el permiso tiene un valor de 122,40 dólares, mediana 163,20 dólares e industria 244,80 dólares (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017).

Aspecto Económico

Sobre el aspecto económico del Ecuador es importante evaluar en primer lugar el PIB, en los últimos 15 años presentó tendencia creciente hasta 2014, cuando

inicio su descenso después de alcanzar su punto más alto, esta situación principalmente a las tendencias del precio del petróleo. El cambio de tendencia se explica por la dependencia de las materias primas en la economía ecuatoriana y su caída de precios en los últimos años, así como un excesivo gasto fiscal, como se puede evidenciar en la figura 1.

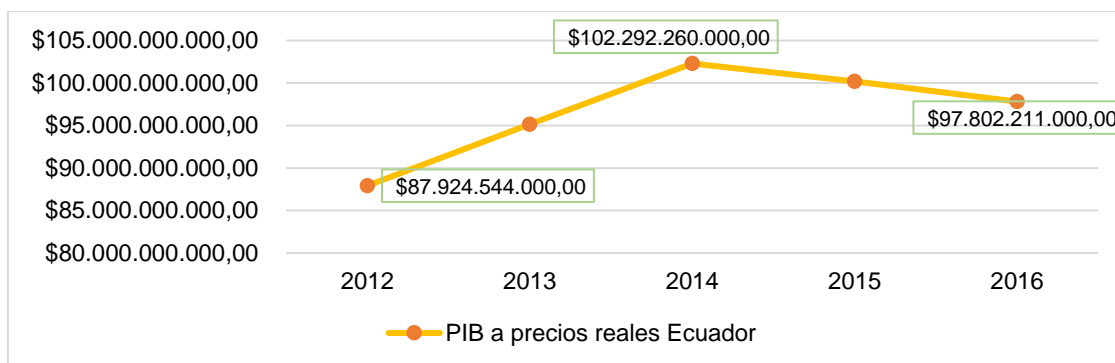


Figura No 1. PIB Ecuador a precios reales (2012-2016)
Tomado de: Banco Mundial

Por otro lado, la inflación en los dos últimos años presenta una tendencia a la baja al pasar de 3,38% como punto más alto en enero del 2016 a -0,03% en septiembre del 2017. Este indicador resulta interesante en la medida que en términos macroeconómicos se puede relacionar con los incentivos a la producción, pues una menor la inflación al incidir en la cantidad del dinero de la economía, se refleja en un mejor panorama del crecimiento de la producción en la economía en general, que en el caso de la industria del balanceado del Ecuador carece de incentivos, en parte por los excesivos impuestos, aumento en contrabando y baja demanda.

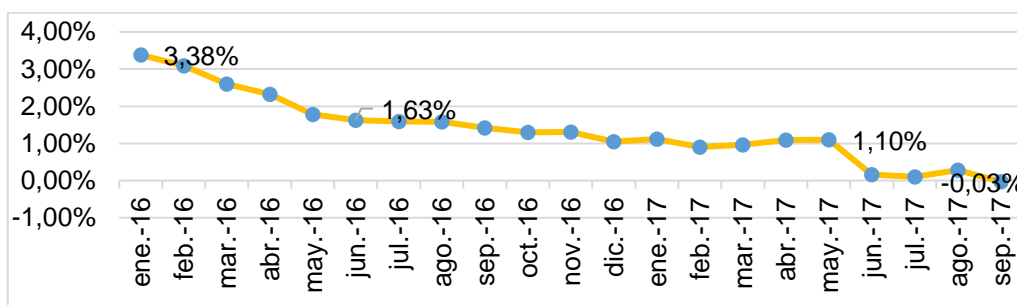


Figura No 2. Inflación mensual del Ecuador (2016-2017)
Tomado de Banco Central del Ecuador

En relación a la balanza comercial Chile-Ecuador (figura 3) se encuentran dentro de los productos de mayor exportación hacia Chile: aceites crudos de petróleo, plátanos, conservas de atún, palmitos y conservados. Mientras que los productos de mayor importación de Ecuador son: preparaciones alimenticias, manzanas frescas, medicamentos y barcos para excursiones. El comportamiento de la Balanza Comercial Chile-Ecuador del año 2012 al 2014 fue positiva, hasta el 2015 cuando el nivel se redujo a la mitad con respecto al año anterior y finalmente en 2016 presenta una leve recuperación de 10,8%. Es de notar que para el 2014 la elaboración de alimentos preparados para animales en Ecuador fue de 502.2 millones y representaron el 0,05% del PIB del país.

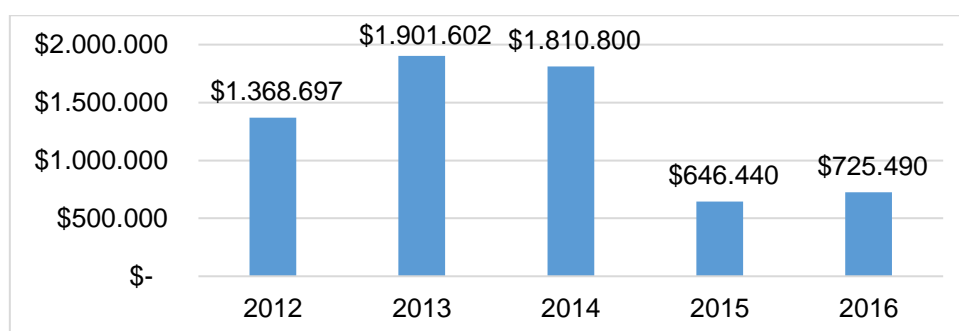


Figura No 3. Balanza Comercial Ecuador-Chile (miles de dólares)

Tomado de: TradeMap

Otro aspecto sobresaliente en la industria de balanceados, son los bajos costos de operación del sector de alimentos para animales (tabla 1) del Ecuador frente a Chile que, en términos de servicios básicos son inferiores en 1,3 veces y en mano de obra en 1,5, lo cual representa una ventaja competitiva para la industria de balanceado ecuatoriana. Además que en el caso de Chile los altos costos en servicios básicos y de mano de obra, es uno de los factores de mayor incidencia en la producción de alimentos balanceados para la alimentación de salmón, de acuerdo con los reportes de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO, 1992).

Tabla No 1. Costos de operación anual del sector de alimentos para animales

(Dólares)

Costos País	Brasil	Costa rica	Chile	Colombia	Ecuador
Servicios básicos	2.292.321	2.271.136	2.236.224	1.956.281	1.706.621
Mano de obra	3.944	1.744	1.724	2.562	1.138

Adaptado de: FDi Benchmark Elaboración: (Pro Ecuador , 2016)

De manera más detallada, analizando el comportamiento de la exportación de la partida arancelaria a la cual corresponde la industria de investigación, la partida arancelaria 2301.20.11.00 (Harina, polvo y «pellets», de carne, despojos, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos, impropios para la alimentación humana; chicharrones: Harina, polvo y «pellets», de pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos, De pescado: con un contenido de grasa superior a 2% en peso), se identificó que para 2012, 2013 y 2016 no hay valores inferiores a los 800 mil dólares (figura 4). En Ecuador de acuerdo con (Banco Central del Ecuador, 2017), la séptima exportación no petrolera no tradicional es la harina de pescado.



Figura No 4. Exportación de partida arancelaria en miles de dólares (2012-2016)

Tomado de: TradeMap

Aspecto Social

Del análisis social en Ecuador es importante recalcar que no existen factores significativos para esta investigación, por lo cual solo se puede mencionar el nivel de educación de los trabajadores de este sector, que según la Asociación de Fabricantes de Alimentos Balanceados (AFABA) y ProEcuador, hay un porcentaje representativo de profesionales que se pueden ocupar y están trabajando dentro del sector (Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones PROECUADOR, 2016).

Aspecto Tecnológico

Sobre los aspectos tecnológicos se destaca como factor representativo del desarrollo óptimo de la industria de alimento balanceado en Ecuador la maquinaria que disponen las diferentes plantas de procesamiento, las cuales abarcan desde el almacenaje de materias primas, dentro de silos, moliendas para las mismas materias primas, mezclado, micro pulverizado, acondicionamiento de masa, extruido, secado, entre otras (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

De igual forma, para evidenciar el desarrollo tecnológico se puede analizar las industrias que están relacionadas como la pesquera, en la cual se observa un constante crecimiento desde el 2000 aumentando sus capturas totales en un 181% en los últimos 17 años (Instituto Nacional de Pesca, 2017). Según la FAO en su informe “Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura” publicado en 2016 Ecuador se encuentra entre los 25 principales productores de pesca marítima, esto se puede asociar con el desarrollo de las aplicaciones tecnificadas en la industria (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016).

Finalmente, otro aspecto tecnológico sobresaliente relaciona con la harina de pescado, elemento nutricional indispensable para la producción de alimento balanceado, y que están reguladas por el acuerdo ministerial MAP-SRP-2018-0080-A en el cual se emiten políticas para normar y estandarizar las plantas

procesadoras de harina de pescado de acuerdo a los datos de calidad química que estas requieren para funcionamiento (Medina, 2018`).

2.1.1.2 Análisis Chile

Aspecto Político

Como parte de este punto es importante señalar el modelo neoliberal de la economía chilena que se destaca por la libertad de comercio en sus estrategias, al punto que este país es reconocido por ser uno de los primeros países en implementar dicho modelo y ser el país de Suramérica con más tratados comerciales vigentes (26 acuerdos), según la (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2017).

Esta libertad en las políticas y apertura a industrias extranjeras también caracteriza a la industria del salmón chileno y servicios derivados, desde la década de 1980 cuando “inició la industria acuícola, producto de experimentaciones e innovaciones lideradas primero por el sector público y posteriormente por la Fundación Chile” (RIMISP, 2012, pág. 568). Algunos autores como Barret, Caniggia y Read (2002), le atribuyen el exitoso desarrollo de la industria a las ventajas comparativas de tipo institucional, tales como las bajas regulaciones ambientales y laborales

Un factor clave que caracteriza el aspecto político de la industria del Salmón, en especial en la región de Los Lagos y provincia de Chiloé es que “se sustentó en un marco legal que se plasmó en la Ley General de Pesca y Acuicultura (Nº 18.892) de 1989, modificada en 1991 (Nº 19.079 y 19.080, y Decreto Nº 430) para incentivar el desarrollo de la acuicultura” (RIMISP, 2012, pág. 575).

Adicionalmente, en cuanto a la producción de balanceado para salmón se encuentra el reglamento de alimentos para animales, presentado por el Gobierno de Chile como un decreto, que según Servicio Agrícola y Ganadero -

SAG (2017), especifica que los productores de alimentos para animales son los principales responsables de su inocuidad y de que los mismos no tengan un impacto negativo en la salud del animal, promulgando buenas prácticas de fabricación, sistemas de aseguramiento de calidad, análisis de peligro, etc.

En términos de política comercial, los requisitos de importación de Chile no tiene ninguna especificación para esta industria, requiriendo que: los productos deben ser sometidos a un control previo por parte del servicio de salud, el importador debe contratar un agente de aduana y presentar una serie de documentos obligatorios para importación con carácter comercial, tales como: certificado de origen, en caso que la importación se acoja a alguna preferencia arancelaria, en virtud de un Acuerdo Comercial; lista de empaque, cuando proceda, correspondiendo siempre en caso de mercancías acondicionadas en contenedores; certificado de seguros, cuando el valor de la prima no se encuentre consignado en la factura comercial; nota de gastos, cuando éstos no estén incluidos en la factura comercial; y permisos, visaciones, certificaciones o vistos buenos, cuando proceda (Gobierno de Chile, 2017).

En conclusión, el aspecto político de Chile se caracteriza por una normativa orientada hacia la apertura de mercados, aunque tenga una débil regulación en la industria del salmón justificada por su potencial exportador. No obstante, es importante mencionar la reestructuración institucional que se presentó en la industria luego de la crisis ambiental del virus ISA en 2008 que, según RIMISP (2012), tuvo dentro de sus respuestas sobresalientes la instalación de la mesa del salmón que reunió a la industria, gobierno y una coalición amplia con interlocutores locales, principalmente trabajadores.

Aspecto Económico

En cuanto a los indicadores de desempeño económico, la figura 5 sobre las tendencias del PIB permite observar la caída de este indicador entre 2013 a 2015 y un leve aumento del 2% en 2016, alcanzando 247.027 millones de dólares, según datos del (Banco Mundial, 2016). Una de las principales razones

de este comportamiento es la caída en los precios del cobre, el cual en la matriz de producción de Chile es el producto con mayor representatividad.

En cuanto a la composición del PIB de Chile por sectores en 2016 se tiene: agricultura (4%), industria (32,4%) y servicios (63,6). Siendo la industria minera, con el cobre; y la industria pesquera con el salmón atlántico y la trucha, las de mayor aporte para la economía. En el caso de la industria que concierne a este trabajo, el salmón, se destacó previamente que Chile es el segundo exportador de este producto a nivel mundial, luego de Noruega.

De acuerdo con el informe de la OCDE (2009) los principales mercados de exportación son Japón, Estados Unidos, China, España y Alemania, y entre 1992-2007 “los volúmenes de exportación de la acuicultura han crecido en promedio anual de 16,7% mientras que el valor de las exportaciones se ha incrementado en un 12,4% al año” (OCDE, 2009, pág. 37), lo cual explica la importancia de esta industria para el país. Es de notar que la industria del salmón chileno históricamente ha tenido una mayor proyección internacional, por lo que “el consumo nacional limitado implica que el futuro de esta industria esté intrínsecamente unido a todo lo que ocurra con la demanda internacional de productos pesqueros (...)” (OCDE, 2009, pág. 36).

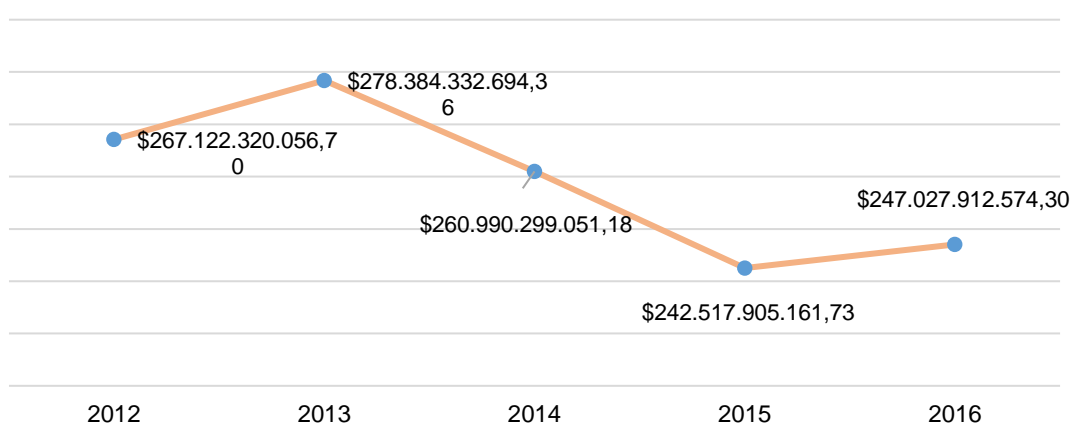


Figura No 5. PIB a precios actuales 2012-2016 (US\$)

Tomado de: Banco Mundial

Otro punto sobresaliente es el comportamiento de las importaciones, que entre 2012 al 2016 (figura 6) disminuyeron significativamente, alrededor de 688%, lo cual se puede relacionar en parte con la mencionada tendencia del PIB para el mismo periodo. De igual forma, en términos de volumen según información del TradeMap los principales socios comerciales de la partida 2301.20.11 son Brasil, México y Argentina, donde Brasil ocupa casi el 80% de las importaciones chilenas de esta partida.

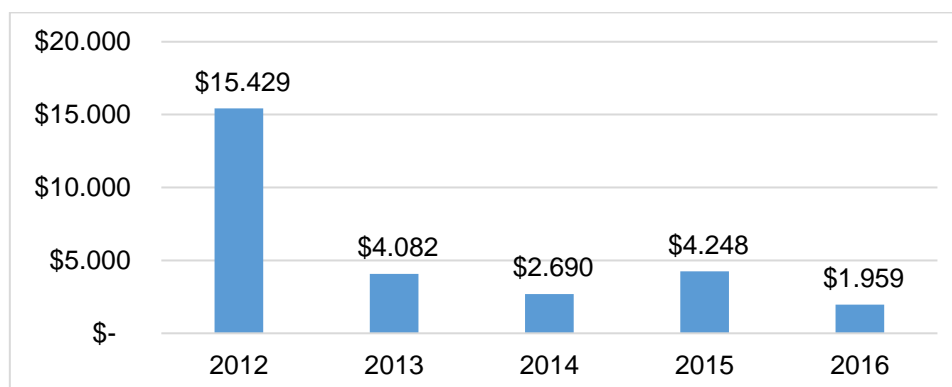


Figura No 6. Importaciones chilenas para la partida 2301.20.11 en miles de dólares (2012-2016)

Tomado de: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2017.

Aspecto Social

La industria del salmón en Chile socialmente se puede analizar por la percepción de los individuos que residen en las regiones donde esta es más predominante, por ejemplo según el estudio de RIMISP (2012) en la provincia de Chiloé los individuos asocian a esta industria con la generación de empleo y desarrollo, prestado menor atención a reclamos en aspectos ambientales o condiciones laborales, aunque estos les afecten. De esta manera, el desarrollo territorial de Chiloé está condicionado por la industria del salmón, tal que el estudio de RIMISP (2012) destaca el impacto positivo de esta industria en el mercado laboral con la creación de nuevas oportunidades laborales, en especial para jóvenes y mujeres

El factor más destacado para la importancia de esta industria en términos de desarrollo es que “los trabajadores asalariados no han enfrentado barreras muy

altas para ingresar a esta industria [...]. Así la industria genera un conjunto de encadenamientos en el territorio con un número importante de pequeñas y medianas empresas que demandan una importante mano de obra para sus actividades” (RIMISP, 2012, pág. 568).

De acuerdo con información del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura en 2016 se registraron 98.798 pescadores artesanales de los cuales el 26% son mujeres y el 74% hombres. A nivel regional, de acuerdo con información del primer censo pesquero realizado por el INEC en 2009, la mayor proporción de pescadores artesanales se encuentra en Los Lagos y Biobío con 32.012 y 24.004 pescadores artesanales respectivamente.

Finalmente, sobre relación a las agremiaciones existen 1.318 organizaciones que representan a los pesqueros artesanales, que según la OCDE (2009), se dividen en tres estructuras legales: gremios, sindicatos y cooperativas, siendo las más importantes la Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile (CONAPACH) y la Confederación Nacional de Federaciones de Pescadores Artesanales De Chile (CONFEPACH).

Aspecto Tecnológico

En relación a este aspecto no se encuentra literatura que describa las características tecnológicas de la industria del salmón, sin embargo el proceso de transnacionalización que se ha presentado en dicha industria, por ejemplo según Muñoz (2002) en la producción de alimento para salmón, permite inferir el avance tecnológico de la misma. Lo que en términos de Jesam, Valdés, & Zañartu (2016) da cuenta que la baja inversión del gobierno en investigación y desarrollo (I&D) para la industria del salmón es una de las grandes falencias, pues se ha limitado a adaptar los conocimientos de otros países.

Las líneas más relevantes en el aspecto tecnológico en la industria de producción de alimento para salmón están orientadas a la biotecnología con el fin de “incrementar la eficiencia de la acuicultura en busca de alimentos más nutritivos

con los recursos que disponen, aumentar la resistencia a las enfermedades, mejorar la especie y reducir los plazos de producción” (Muñoz, 2002, pág. 386).

2.1.2 Análisis de la industria C1080.02.02 (elaboración de alimentos balanceados, incluso sustancias solubles, para animales acuáticos), según las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de clientes

Para el caso de investigación se identificó que los clientes son los acuicultores chilenos, los cuales por presión de varias organizaciones como la FAO, AIDA y movimientos nacionales consideran necesario obtener un alimento balanceado con ciertas características que puedan satisfacer las cualidades proteicas y consideren los efectos ambientales para la alimentación del salmón (Ortúzar, 2016) (Castro, 2016).

En este sentido hay dos situaciones que permiten calificar el poder de negociación de los clientes como medio. Primera, porque estos tienen la facultad de escoger entre una oferta variada de alimento balanceado para salmón, pese a las prácticas oligopólicas características de este mercado en las que un reducido número de empresas controlan el mercado, pues como se mencionó previamente existen productoras extranjeras y nacionales ofertando productos similares. Segunda, porque al ser un amplio número de productores resulta difícil su organización para ejercer algún tipo de presión sobre la oferta.

Poder de negociación de proveedores

Para la producción de balanceado se determinan como proveedores más importantes los productores de maíz y la industria pesquera, por el lado del sector del maíz el crecimiento y la proyecciones de aumento para este año determinan un crecimiento en la cantidad de proveedores tomando en cuenta que se busca proveedores de Argentina para este insumo, dada su naturaleza y su bajo costo cotizado en la Bolsa de Comercio de Rosario, de 4250 Pesos

Argentinos por tonelada, lo cual representa 156 Dólares aproximadamente (Sociedad Rural de Jesús María, 2016) (Bolsa de Comercio de Rosario, 2018), mientras que el sector pesquero es el segundo más grande y tecnificado de América y el número 25 a nivel mundial como se mencionó previamente, contando con una cantidad enorme de proveedores, según la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2012), por lo cual se determina un poder de negociación bajo debido a la amplia cantidad de oferta y a sus bajos costos según su proveniencia como en el caso del maíz.

Amenaza de sustitutos

En el análisis de sustitutos se puede identificar varios productos proyectados como alimentos balanceados con base a proteínas vegetales, langostilla, algas entre otras opciones (Castillo, 2017) (Castro, 2016). No obstante, la amenaza de sustitutos es mediana ya que a pesar de las nuevas opciones y de los sustitutos presentados hay poca acogida y de falta de desarrollo de estos productos, pues no poseen la confianza necesaria debido a que su aplicación no causa algún efecto ni positivo ni negativo en el crecimiento del salmón (SalmonExpert, 2016).

Amenazas de nuevos entrantes

Para ingresar en Chile se requiere un permiso de salud para todos los alimentos de cualquier tipo en el cual entra el balanceado. Por otro lado, los registros fitosanitarios deben ser emitidos del país de origen, así como el certificado de origen. De igual forma se debe constar con los reglamentos de etiquetado vigentes en el país. El informe de ProChile recomienda la contratación de un consulto o asesor especializado en Chile (Oficina Comercial de Chile, 2017), por tanto se determina una amenaza alta de nuevos entrantes por su facilidad para ingresar.

Rivalidad entre competidores

Teniendo en cuenta la estructura de competencia se puede determinar que en esta industria la rivalidad entre competidores se basa en dos puntos: el precio y

los proveedores, en el caso de los proveedores influyen tanto en costos como en desempeño de producto, según RIMISP (2012), como se mencionó previamente las principales estrategias de competencia están asociadas con: fijación de precios, innovaciones relacionadas con el óptimo desarrollo del salmón e infraestructura para ventas, lo cual permiten inferir que la rivalidad entre competidores es alta.

Tabla No 2. Matriz EFE

Oportunidades			
Descripción	Peso	Calif	Total
Amplio desarrollo de materias primas para la producción de alimento balanceado dentro del territorio ecuatoriano.	15%	4	0,6
Fomento a las exportaciones por parte del Gobierno ecuatoriano como parte de la estrategia de cambio de la matriz productiva.	8%	3	0,24
Facilidad de acceso al mercado chileno por acuerdos como el ACE 65.	15%	4	0,6
Experiencia de Ecuador en la producción de alimentos balanceados.	8%	3	0,24
Bajos costos de servicios básicos y mano de obra en Ecuador.	10%	3	0,3
Amenazas			
Descripción	Peso	Calif	Total
Facilidad en los permisos para exportación.	9%	2	0,18
Importaciones con tendencia a la baja en Chile para esta partida arancelaria.	9%	2	0,18
Prácticas oligopólicas en la industria de balanceado por falta de regulaciones en Chile.	11%	1	0,11
Productores nacionales e internacionales fuertes.	15%	1	0,15
Total	100%		2,60

Del análisis de entornos se puede inferir que el conjunto de aspectos político, económico, social y tecnológico de Ecuador y Chile conforman un escenario potencial y favorable para la producción y exportación de alimento balanceado para salmón en la fase de pre-engorda, donde sobresale: la experiencia de Ecuador en la producción de balanceado con organizaciones como AFABA, los bajos costos en servicios básicos, de mano de obra y materias primas necesarias de esta industria salvo el maíz en Ecuador frente a otros países en la región y los acuerdos comerciales suscritos entre los dos países.

No obstante, del análisis de las 5 fuerzas de Porter se evidencian otros aspectos que pueden representar limitantes para el propósito de este plan de negocio, por lo cual es importante profundizar en sus posibilidades de mejora, dichos aspectos son: prácticas oligopólicas en la industria del balanceado de Chile y fuerza de los productores que ya están establecidos ya sea por volúmenes o por posicionamiento.

En suma, recopilando los aspectos anteriores en la matriz EFE se obtiene una calificación de 2,60, que se puede interpretar por el hecho que las oportunidades y su aprovechamiento son superiores a las amenazas que presentan la producción y exportación de alimento balanceado para salmón en la fase de pre-engorda.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

En el desarrollo de la investigación cualitativa del presente plan de negocios se realizaron cuatro entrevistas, dos a expertos en la industria de alimento balanceado en Ecuador (ver preguntas en anexo 2) y dos a clientes del mercado chileno (ver preguntas en anexo 3). A continuación, se relacionan los aspectos más sobresalientes de cada entrevista:

3.1.1 Entrevista a expertos en la industria de alimento balanceado en Ecuador

❖ Ingeniero Edgar Navarrete

El primer aspecto destacado por el experto es el gran desarrollo de la industria en general a lo largo de los años en todas las áreas, tales como: aves, peces, cerdos, ganadería, entre otras. Esto se puede evidenciar en el número de productoras de balanceado y en el aumento de granjas ganaderas, avícolas, acuícolas a lo largo del país. Así mismo, se contrasta con el aumento y con la asociación para la creación de gremios y asociaciones como la AFABA. El experto sustenta que otro factor para el desarrollo de esta industria es su relación directa con la industria ganadera, acuícola, avícola, industria de alimento balanceado, industria primaria de pesca y agrícola.

De igual forma, se encuentra que en Ecuador la mayoría de productores acuícolas y avícolas producen su propio alimento balanceado debido a la escasez de ciertos productos y a que cuando inicio la industria de alimento balanceado en el país existió un mal servicio, por tanto, el experto señala que los productores ganaderos, avícolas, entre otros se vieron “forzados” a producir su propio alimento balanceado. Sobre el mal servicio de las primeras empresas de balanceado el ingeniero Edgar Navarrete destaca la asignación de visitas y un sistema de despachos incapaz de solventar la demanda necesaria. Por ejemplo, afirma que la negociación con ellos se agendaba con una semana de

antelación y se pactaba el despacho con tres o cuatro días luego de la reunión, lo cual ralentiza el desarrollo de una industria y pone en riesgo hasta la vida del animal.

Por otro lado, recalca el hecho que los componentes primarios como maíz, soya y trigo son importados dado que los precios de estos productos en el Ecuador son demasiado caros, en términos de Edgar Navarrete es un “precio político” y atribuye la ralentización de la industria a esta situación.

Finalmente, el ingeniero Edgar plantea que los costos más significativos son la maquinaria y si el producto es para exportación se recomienda maquinaria del exterior por falta especialización local en algunas áreas. Otro punto a considerar es determinar los sectores, qué provincias son idóneas para establecer el negocio, entre ellas se encuentran las provincias fronterizas como Esmeraldas y Manabí por su proximidad con los proveedores y facilidades gubernamentales ya que se busca el desarrollo de éstas provincias.

❖ Ingeniero Ernesto Freire

En primer lugar, el experto señala el importante desarrollo de la industria a través del tiempo en el ámbito tecnológico y productivo, es decir, el avance tecnológico de la industria es el reflejo de que cuenta con demanda exigente. En el caso de Ecuador se puede evidenciar dicho impulso, porque a pesar de ser una industria que no se siente lo suficientemente apoyada siempre ha encontrado la manera de desarrollarse y continuar.

En los 30 años de experiencia que tiene el experto pudo determinar una interesante tendencia hacia la diversificación que toman las empresas productoras de balanceado, esto es, la empresa debe dar respuesta a una necesidad, en un mercado y un mundo que tiene diferentes tendencias donde se ve obligada a adaptarse para mantenerse a flote, ya sea en bajos costos, innovación, tendencias verdes, etc.

El experto señala que la tecnificación de las plantas de producción es un factor importante para la producción de buena calidad, sin dejar de lado otros factores como las materias primas y el capital humano. A nivel de competencia internacional el nivel de calidad es muy importante puesto que los estándares son muy altos, en el caso de Chile se encuentran empresas como BioMar, Cargill entre otras.

Por otro lado, el experto plantea que existe un problema con los precios de los agricultores en el caso del maíz, la soya, afirmando que no se comparan en el escenario internacional, es decir, éstos no son competitivos a pesar de contar con un alto nivel de calidad. Los materiales en harinas de origen animal en Ecuador, según el ingeniero Ernesto Freire, son de primera calidad a pesar de tener un alto costo.

En otros costos relevantes enfatiza el capital humano, plantea que en el escenario de una gran planta con excelentes maquinarias si no existe recurso humano calificado que pueda aprovechar dicha capacidad instalada se pierde esa ventaja tecnológica. De esta manera, el ingeniero recomienda tener en cuenta para el análisis de costos las materias primas, que permitan ser competitivos y analizar los distintos regímenes aduaneros (Dropback), este último como oportunidad para abastecerse con materias primas del extranjero, que dentro del país tienen costos elevados.

3.1.2 Entrevistas a clientes del mercado chileno

❖ Hardy Wellmann Ruiz (Representante de Blumar)

Inicialmente el cliente indica que a partir de los noventa se da el boom de la acuicultura de salmón en Chile, como se señaló previamente en el aspecto económico de Chile. A partir de este periodo surge una alta demanda de alimento balanceado del exterior, ya que la oferta local no era suficiente para completar la demanda de alimentos balanceados de una industria en constante crecimiento.

En el contexto descrito por el cliente, donde la oferta local de alimento balanceado no es suficiente, él considera que pueden existir mejoras en la industria, lo cual representa una oportunidad para entrar al mercado chileno en especial si se tiene en cuenta de manera específica las necesidades de los posibles clientes. Un punto interesante por destacar de la entrevista con el cliente, es que enfatiza en que la industria del salmón es muy cerrada, sobretodo en el caso de las empresas más grandes, lo que permite diferenciar una mayor factibilidad del negocio con los pequeños productores artesanales.

Además, de esta entrevista se pudo inferir que, en los clientes de balanceado, incluyendo las grandes, medianas y algunas pequeñas empresas, la preferencia por canales de información sobre el producto o la empresa que abastece de alimento balanceado, está orientada a portales web. Mientras que, sobre el posible interés por el producto propuesto en esta investigación, alimento balanceado para salmón en la fase de pre-engorda, se encontró como puntos más relevantes para el cliente: calidad del producto, en términos de componentes nutricionales; capacidad de producción de volúmenes que requieren los clientes y costos de envío.

El cliente pudo identificar los medios por los cuales se puede ofrecer el producto entre los cuales se enfatizó un portal web, ya que la industria está muy familiarizada con manejar el contacto con los productores de alimento balanceado de esta manera. El entrevistado recalcó la importancia de un servicio el cual ofrezca una constante evaluación de rendimiento del producto, así como ofrecer nuevas alternativas para las diferentes necesidades del cliente.

❖ Patricio Araneda (Acuicultura artesanal)

Con el cliente Patricio Araneda el cual forma parte de un pequeño gremio de acuicultores en Chiloé, fue posible evidenciar la gran fortaleza de la industria de balanceado, debido al control del mercado que ejercen empresas como: BioMar, Skretting y Cargill. Sin embargo, llama la atención que el cliente indica que existen acuicultores artesanales que se abastecen a sí mismos, afirmando que

el funcionamiento de estas empresas productoras de alimento balanceado de autoabastecimiento se han desarrollado de manera idónea en el medio, principalmente porque se adaptan de manera notable a las necesidades del mercado de acuicultura, incluyendo las diferentes necesidades en componentes nutricionales ya sea por temperatura o por técnica de acuicultivo en cada región de Chile.

Otro aspecto que aborda el cliente es el factor común de los medios de información de las empresas de alimento balanceado para salmón, que se promueven mediante páginas web propias, ferias y eventos organizados por Fundación Chile. De hecho, plantea que los agentes comerciantes de cada empresa visitan las acuicultoras aconsejando y evaluando el alimento más óptimo.

Sobre los proveedores el cliente afirma que antes de entablar una negociación con un proveedor de alimento balanceado analizan la composición nutricional que este ofrece en las distintas fases del cultivo de salmón. La ubicación de esta empresa por motivos de logística y costos de transporte se basan en la experiencia que tuvieron otros acuicultores, ya que forma parte de un gremio. Enfatiza también el precio como un factor importante pero además menciona todos los servicios que ofrece la compañía de alimentos balanceados y los volúmenes que puede abastecer. Finalmente señala que le gustaría poder renegociar contratos después de cierto tiempo de relación con el productor de alimento balanceado y una constante evaluación para poder determinar todas las necesidades alimentarias de los salmones.

3.2 Investigación cuantitativa

En la investigación cuantitativa se aplicó una encuesta a 11 empresas de salmón chilenas (ver cuestionario en anexo 4) sobre aspectos relativos a las características del balanceado en la fase de pre-engorda, que permitieron identificar a partir del análisis de correlación (anexo 5) los atributos más

representativos para determinar la estrategia de negocio, tales como: medio de distribución de preferencia para adquirir el producto, características relevantes en la fase de pre-engorda, medio por el cual se conoce las distintas ofertas, entre otros.

En primer lugar, con relación a la percepción de los clientes sobre la existencia de suficientes opciones de alimento balanceado para fase de pre-engorda para salmón en Chile (figura 8), se encuentra que 54,55% de los encuestados creen que sí hay opciones frente al 45,45% que considera que no hay opciones. Del total que afirmaron que no hay opciones (7 clientes) el 75% eran pequeños productores y 25% medianos productores. Mientras que quienes contestaron que sí hay opciones 14% son pequeños, 43% medianos y 43% grandes productores.

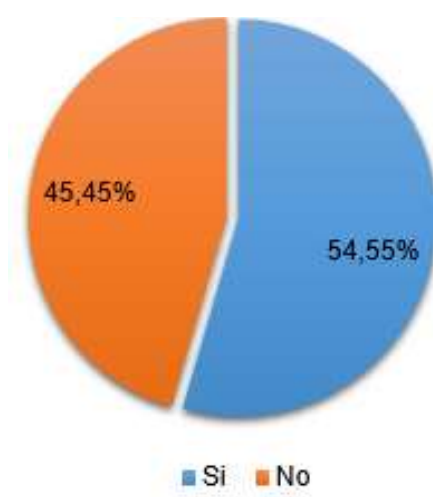


Figura No 7. Percepción opciones de alimento balanceado para fase de pre-engorda para salmón en Chile

Adaptado de: Encuestas a clientes

Adicionalmente, al consultar sobre la preferencia por un alimento balanceado para salmón en fase de pre-engorda importado desde Ecuador se observa que 36,36% estarían interesados frente al 63,64% que no lo estarían. Y al cruzar los resultados de estas preferencias por un producto de origen ecuatoriano con las características que tiene en cuenta para elegir, se observa en la figura 8, que del

total de los clientes que indicaron no tener interés por un producto de origen ecuatoriano el 100% considera las características nutricionales como el aspecto más importante en el alimento balanceado en fase de pre-engorda. Mientras que del total de clientes que sí indicaron tener interés el 75% considera como aspecto más relevante el precio y el 25% las características nutricionales.

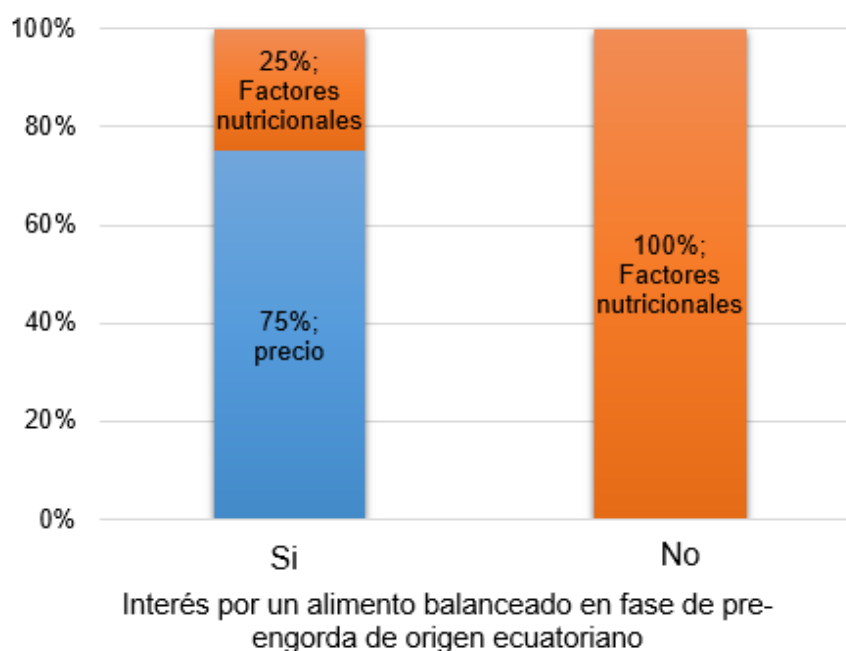


Figura No 8. Interés por un producto balanceado en fase de pre-engorda de origen ecuatoriano frente a principales características que considera a la hora de elegir

Adaptado de: Encuestas a clientes

En cuanto a los medios de distribución para adquirir el producto por tipo de empresa, la tabla 3 indica que 25% de las empresas pequeñas prefieren distribuidores mayoristas y 75% distribuidores minoristas; en las empresas medianas las preferencias son al contrario de las pequeñas empresas, es decir, 75% prefieren distribuidores mayoristas y 25% distribuidores minoristas; y en las grandes empresas el 100% prefieren distribuidores mayoristas.

Tabla No 3. Medios de distribución preferidos por los clientes, según tipo de empresa

Tipo de empresa	Medio de distribución de preferencia	
	Distribuidor mayorista	Distribuidor minorista
Pequeña	25%	75%
Mediana	75%	25%
Grande	100%	0%

Adaptado de: Encuestas a clientes

Por otro lado, relacionando el interés de los clientes por balanceado importado desde Ecuador frente a los medios que prefiere para adquirir el producto, se evidencia que de la proporción que indicaron no tener interés el 87,5% prefiere distribuidores mayoristas y 14,3 % distribuidores minoristas. En contraste de la proporción de clientes que sí indicaron tener interés el 25% prefiere los distribuidores mayoristas y 75% distribuidores minoristas.

En conclusión, de esta sección, con base en las entrevistas de los expertos y análisis de clientes, se refirman algunos aspectos importantes identificados en el análisis del entorno como: limitantes por los precios del maíz y soya, la ventaja del *know how* en la industria del balanceado en Ecuador y el poder de mercado de la industria en Chile por prácticas oligopólicas. En este orden de ideas, se identifica como nicho de mercado a los pescadores de salmón artesanales de la provincia de Chiloé, que tienen como necesidad principal alta calidad nutricional en su producto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En la identificación de la oportunidad de negocio se tuvieron en cuenta los principales aspectos derivados en el análisis externo y de cliente, así como la relación entre estos. En primer lugar, sobre el aspecto político se destaca la estrategia de la SENPLANDES que propone el cambio en la matriz productiva a la luz de tres ejes: conocimiento en los procesos productivos de biotecnología, agregación de valor en la producción mediante incorporación de tecnología y fomento de exportaciones a nuevos productos provenientes de nuevos actores (industrias en crecimiento) donde los dos últimas se incorporan dentro de la propuesta de este plan de negocio.

En relación al factor económico se observan los bajos costos que representa el desarrollo de esta industria dentro del país en comparación con el resto de la región, pues como previamente se indicó los costos en servicios básicos y mano de obra en Ecuador son más bajos que los de: Colombia, Chile, Brasil y Costa Rica. De manera que, articulando el aspecto político y económico, se encuentra la industria del balanceado en Ecuador como un ejemplo de la necesidad de cambio en la matriz productiva hacia industrias de mayor potencial y los bajos costos, representando así una oportunidad importante.

Por otro lado, es preciso considerar el sobresaliente desarrollo de la industria de producción de alimentos balanceados y su trascendencia histórica al interior del país, así como la importancia de los alimentos procesados y la acuicultura dentro de las cinco primeras exportaciones no petroleras, aunque el alimento balanceado no ha sido previamente exportado.

Dos aspectos que permiten entender el mencionado potencial de la producción de balanceado para salmón son el capital humano y el estado de la industria

pesquera en Ecuador. El primero se refiere a la alta capacitación de los profesionales en la industria, que permiten emprender esta clase de proyectos, pues según la AFABA y expertos consultados, no existe ningún problema cuando se trata de encontrar personal calificado para poder desarrollar de manera óptima los procesos en la industria de alimento balanceado. El segundo aspecto es la importancia de la industria pesquera del país, que se destaca por su trayectoria y participación en las exportaciones, siendo la segunda más grande y tecnificada de Sudamérica.

De esta forma, se verifica que el desarrollo de la industria de alimento balanceado, de la industria pesquera y así mismo el capital humano especializado en esta área, determinan que el desarrollo de un proyecto como el que se plantea en esta tesis sea viable en términos de proveedores, trabajadores y medios de producción.

Por otro lado, es preciso señalar la rivalidad entre competidores que se constató a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, debido a que Chile tiene una gran entrada de competidores extranjeros con poder de mercado significativo a nivel mundial como Cargill y empresas nacionales como BioMar que han crecido a través del tiempo con la industria del salmón. En términos de los clientes consultados, la industria del salmón en Chile es de las más cerradas en el país, debido a dos aspectos clave: la coalición entre grandes empresas productoras de alimentos y acuicultoras de salmón, y la falta de regulaciones por parte del gobierno, que permiten prácticas desleales (oligopolios) en el mercado de balanceado para salmón, favoreciendo a las grandes acuicultoras.

No obstante, las presiones a nivel mundial por parte de organizaciones como la FAO o la reputación de algunas empresas a nivel nacional en cuanto a las mejores prácticas productivas, han puesto en evidencia la necesidad de un cambio en la industria del salmón chileno, por lo cual la producción de un alimento balanceado más apto para el contexto actual representa una oportunidad. En este sentido, el presente plan de negocios busca ofrecer una

alternativa de mejora para que la industria chilena pueda adaptarse a las características de la demanda mundial.

En las diferentes entrevistas con expertos se encuentran otras oportunidades, que no se incluyeron en los análisis externos, siendo la más sobresaliente los proveedores de materias primas, puntualmente en el precio de los derivados del maíz y de la soya, que son parte de la base para la realización del alimento balanceado. En este caso como se señaló previamente en Ecuador los productores de alimento balanceado tienen constantes quejas sobre la fijación de precio del maíz, que se realiza con respecto al acuerdo ministerial 215, el cual busca garantizar a los agricultores una rentabilidad mínima (Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador, 2014), pero que según los industriales nacionales, ha generado un estancamiento y pérdida de calidad en la producción de maíz nacional.

Un punto de suma importancia para la oportunidad de negocio es la perspectiva del cliente, en el cual se va a enfatizar la composición nutricional que tiene el producto otorgando características nutricionales que diferencien y puedan atraer el interés de los clientes. Cualificando al producto con alto nivel de proteína animal, de la cual carece la mayor parte de oferta de alimentos balanceados en Chile. La diferencia es aproximadamente de 32% a 67% lo cual otorga una gran diferencia en el desarrollo del salmón en su fase de pre-engorda (FAO, 2018).

En el caso del maíz, la cual es una materia prima importante en el alimento balanceado las distintas medidas tomadas por el gobierno en el Ecuador no son suficiente para solventar los precios que dificultan el abastecimiento necesario para desarrollar el alimento balanceado para salmón, pero existe otra opción, aplicar un régimen arancelario el cual permite abastecer las materias primas requeridas sin necesidad incurrir en los gastos de tributación, así se podría importar la cantidad de maíz o soya necesario y transformarlo en el producto final. Y algunos mercados potenciales para esta opción, son el maíz argentino o brasilero por sus precios considerablemente bajos en comparación con los

nacionales. Se plantea utilizar como proveedor a Argentina cotizando los precios en la Bolsa de Comercio de Rosario como se explicó previamente.

Finalmente, se tiene que en el contexto chileno de los últimos años la política de excesiva protección a las salmoneras puso en evidencia los malos manejos de la industria, de hecho, su principal competidor que es Noruega ganó mercado y desplazó a Chile a segundo lugar en acuicultura de salmón. Además, otro hecho que afectó la reputación de la industria chilena fueron las declaraciones de organizaciones como FAO, sobre la necesidad de un cambio en la alimentación del salmón, ya que por aumentar la producción de la especie se la alimentaba con balanceado que no cumplía los niveles nutritivos que requiere una especie carnívora como el salmón, lo cual ha hecho que los productores tomen en cuenta alimentos con mejores estándares alimenticios.

El panorama descrito anteriormente, es idóneo como oportunidad de mercado, sobre todo por la gran fauna pesquera y demás materias primas que posee Ecuador y los bajos costos para la producción de alimentos balanceados. En conclusión, desde el punto de vista de los factores mencionados, es de notar dos puntos que determinan la oportunidad de negocio, primero la percepción del cliente que tendrá sobre este producto de tales características y segundo un nicho de mercado de pescadores artesanales de Chile pues como se mencionó según el registro del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura en 2016 se registraron 98.798 pescadores artesanales en 1.318 organizaciones.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

En la definición de la estrategia general de Marketing se toma en cuenta las visiones planteadas por Lambin (2008), el cual explica las dos visiones de Porter dirigiéndose hacia necesidades existentes o articuladas en mercados existentes o bien como plantea G. Hamel y C.K Prahalad que se enfoca más en necesidades latentes y mercados futuros (Lambin G. S., 2008). Según lo investigado se opta por la estrategia del especialista, ya que esta otorga cualidades o características distintivas al producto o liderazgo en costo para un segmento particular, en este caso el alimento balanceado para salmón con características nutricionales más aptas, entregando un distintivo que lo haga ser único frente al resto.

Esta estrategia de especialista permite obtener mayores beneficios, al alimento balanceado para fase de pre-engorda para salmón, debido que en términos de calidad y costos se puede distinguir del resto de competidores, en especial en el segmento de pequeños productores de salmón. No obstante, es de notar que para este producto esta estrategia no es compatible con una alta participación de mercado, porque no todo el mercado puede afrontar el precio del producto, especialmente por las grandes productoras de salmón, que tal como se identificó en el desarrollo del análisis de cliente, a pesar de que valoran las cualidades que optimizan la nutrición del pez en el producto balanceado, no estarían dispuestos a cambiar de proveedor o pagar un precio más alto.

En los riesgos que esto representa se debe considerar que para el desarrollo apropiado de esta estrategia se debe dar relevancia a la capacidad de marketing y al desarrollo tecnológico, para esto se debe tomar en cuenta las consideraciones de mercado como el servicio post-venta de evaluación de funcionamiento del alimento balanceado. De igual forma, en el área de marketing se deberá prestar especial atención a la forma de llegar a los clientes, tomando

en cuenta la importancia que para ellos representan los agentes comerciales que visitan las plantas de producción (Lambin G. S., 2008).

5.1.1 Mercado objetivo

Para poder tener un desarrollo óptimo en el mercado chileno de productos de alimentos balanceado para la fase de pre-engorda, se parte del estudio de la cobertura de mercado apropiada para el producto que se piensa ofrecer, el comportamiento de clientes, la situación actual de la competencia y la estrategia del especialista que se determinó previamente. El análisis de estas tres variables da como resultado la estrategia diferenciada en el mercado objetivo basando esta decisión en que según Lambin (2008), la especialización puede estar dada por los clientes o la función del producto.

Para este plan de negocio se elige la estrategia del especialista por grupos clientes, que son los pescadores artesanales, donde se debe determinar cómo se pueden solventar las necesidades que éstos poseen. Para que esta estrategia tenga un buen desarrollo se necesita un tamaño de segmento representativo y que se tenga una fuerte ventaja competitiva (Lambin G. S., 2008). En este orden de ideas, en la delimitación del mercado objetivo se realiza en tomado en cuenta dos fuentes de información: las variables de producción de la región de Los Lagos (Región X) en 2017 (tabla No 4) y las especificaciones productivas asociadas al salmón en la fase de pre-engorda (tabla No 5), según datos de AQUA (2015).

El primer grupo de variables que se refleja en la tabla No 4, se parte del total de producción de salmón en la región Los Lagos para 2017, de acuerdo datos de SERNAPESCA (2016), y la estimación que del total producido en 2017 el 80% correspondía a producción artesanal, esto es, en 2017 se produjeron 132.298 toneladas por 32.012 acuicultores artesanales registrados, lo que da como resultado un promedio de 4,13 toneladas producidas anualmente por acuicultores artesanales en la región de Los Lagos.

En seguida, tomando en cuenta los resultados de la proporción de clientes interesados en un alimento balanceado de origen ecuatoriano, detallado en la sección 3.2, se tiene que 36,36% de los productores artesanales estarían interesados en el producto, y al aplicar esta proporción al total de acuicultores artesanales en la región de Los Lagos se estima 11.640 acuicultores interesados, aunque teniendo en cuenta el promedio de producción mensual estimado previamente y la capacidad instalada de la planta se podrá abastecer al 0,48%, esto es, 56 clientes.

Tabla No 4. Cálculo de mercado objetivo

Variable	Valor
Producción salmón región X 2017 (toneladas)	165.372
Número de acuicultores artesanales Región X	32.012
Proporción de acuicultores interesados en producto NOMA FISH	36,36%
Número acuicultores interesados	11.640

Adaptado de: SERNAPESCA (2016)

Por otro lado, vinculando el resultado de producción promedio anual de 4,13 toneladas anuales, al realizar estimación mensual y considerando que del total producido el 60% del peso está asociado a la fase de pre engorda, se tiene que la producción mensual de los acuicultores artesanales de la región de Los Lagos en la fase de pre engorda es de 0,21 toneladas. Y al aplicarle el factor de conversión de alimento (FCR), que hace referencia a la cantidad de alimento balanceado requerida según la etapa del salmón en este caso 1,54 (AQUA, 2015), se refleja una producción estimada de 0.32 toneladas por cliente, que por el total de 56 por atender corresponde a 17,82 toneladas al mes.

Tabla No 5. Especificaciones productivas asociadas al salmón en la fase de pre-engorda

Variable	Valor
Producción mensual de salmón fase de pre-engorda (toneladas)	0,21
FCR	1,54
Producción mensual estimada (toneladas)	0,32
Producción mensual estimada total clientes (toneladas)	17,82

5.1.2 Estrategia de internacionalización

Para la estrategia de internacionalización que se lleva a cabo dentro de este plan de negocios se propone la exportación directa, la cual según la teoría es donde “el exportador administra todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido” (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018). Y en Ecuador se define por el código orgánico de la producción, comercio e inversiones (COPCI), Art. 154, que define la exportación definitiva bajo el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables (Asamblea Nacional, 2016). Entre las ventajas de esta estrategia de internacionalización se encuentra el control que se tiene sobre el proceso de exportación en su totalidad, pues es sumamente importante tomar en cuenta que los canales de distribución deben ser los más óptimos.

5.1.3 Propuesta de Valor

Teniendo como premisa que “la propuesta de valor es la expresión concreta del conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige como consecuencia de hacer negocio con quién la propone” (Guillen, s.f.), este producto tiene como valor agregado los componentes nutricionales naturales que requiere el salmón para un óptimo desarrollo, dejando a un lado la habitual alimentación criticada a nivel internacional, y que ofrecen otros productores de alimento balanceado para salmón para la fase de pre-engorda.

Este producto tiene características de requerimientos nutricionales en cuanto a proteínas animales lo cual permite un mayor y desarrollo más natural del salmón al ser una especie carnívora. La captación del alimento en la fase de pre-engorda es sumamente influyente en el resultado final del pez. Para esto se toma como propuesta de estrategia de posicionamiento “al de más por lo más”, que según Kotler y Armstrong, ofrece un precio mayor al de la competencia por más

beneficios (Kotler&Armstrong, 2013). En este caso se ofrecen beneficios en términos nutritivos, principalmente por la composición nutricional que tiene un alto porcentaje en proteína y en componentes que no se usan comúnmente como el aceite de palma.

Por el lado del aspecto de servicio post-venta se ofrece un servicio de asesoramiento con un vendedor capacitado, resultando en que el producto tendría costos por costos más elevados que la competencia. En otras palabras, a pesar de que los costos de producción en Ecuador son más bajos, los costos logísticos y las características del producto influyen en que los sean costos más elevados.

5.2 Mezcla de marketing

Producto

Para el desarrollo del producto se toma en cuenta los 2 niveles del producto, según Kotler (2013), valor esencial para el cliente y producto real. En cuanto al valor esencial para el cliente, se define un alimento balanceado para la fase de pre-engorda que logre solventar las compensaciones nutricionales que carecen los alimentos balanceado. Y en el nivel de producto real, se encuentra la calidad del alimento balanceado que se ofrecerá a los pecadores artesanales, debido a que dicho producto cuenta con componentes de alta calidad que cumplen todas las necesidades nutricionales que requiere la especie del salmón en su fase de pre-engorda. Para aclarar, la fase de pre-engorda se da 6 semanas posteriores de la transferencia de agua dulce a salada, en la cual el salmón empieza a perder tamaño y su alimentación es clave para su desarrollo futuro (Abarzúa, 2015), la etapa de pre-engorda oscila entre 6 y 8 meses dependiendo del productor, dado que el periodo de engorda en total es de 15 a 20 meses (Salmón Chile, 2018).

En cuanto al desempeño del producto se puede avalar una vez que este sea insertado en la dieta del salmón ya que una vez que los salmones son

recolectados se determinan factores como peso, cantidad energética (Kcal), porcentaje de proteínas, nivel de grasa.

Características del producto

Sobre las características del producto es importante señalar para la fase de pre-engorda se promedia de 1 a 3 kilogramos como peso óptimo, equivalente al 60% del total del peso, tomando de referencia que de 3 a 5 kilogramos es la fase de engorda (Australis Seafoods, 2018) (Departamento de Análisis Sectorial, 2017). Así, existen diferentes requerimientos para cubrir las necesidades nutricionales del salmón en esta fase, las cuales se pueden suplir con diferentes materias primas que influyen en el factor de calidad. Para la formulación en este proyecto se propone ofrecer 67% de proteína animal pura (harina de pescado y harina de sangre), la cual está sobre el estándar de los alimentos balanceados que, de acuerdo con las formulas y composición aproximada de la (FAO, 2018) para los alimentos frecuentemente usados, contienen en la fase de pre-engorda 42,3% de proteína digerible (anexo 6).

Como se puede observar en la tabla 6 y 7, el alimento balanceado para salmón en su fase de pre-engorda contiene 8 ingredientes, donde las diferencias más notorias están en los ingredientes y porcentajes de la harina de pescado y la harina de sangre por su gran proporción en la formulación. Adicionalmente, el salvado de arroz y el aceite de palma, son ingredientes que no posee otro alimento balanceado. Finalmente es necesario aclarar que si bien este producto es considerado como industrial, en este caso se lo define como un insumo (Kotler, 2013).

Tabla No 7. Componentes nutricionales del balanceado para salmón en fase de preengorda

Materia prima	Cantidad
Grano de maíz amarillo	8,00
Harina de pescado	50,00
Harina de sangre	17,00
Premezcla	0,10
Salvado de arroz	10,00
Colina	0,50
Aceite de palma	14,00
Ácido ascórbico	0,50
Total	100

Tabla No 6. Materias primas del balanceado para salmón en fase de preengorda

Componentes	Proporción
Proteína	45,05
Calcio	2,81
P disponible	1,72
Metionina	1,06
Energía	3.582
Colina	0,50
Ácido ascórbico	0,50
Lípidos	21,21
Carbohidratos	10,94

Adaptado de: Avitorres

Branding

El Branding es otro punto de suma importancia dentro del producto, “la construcción, administración y cuidado de la marca es indispensable para una empresa, ya que es la identificación inmediata que el consumidor tiene de la organización” (Kotler, 2013). Para esta empresa se decide el nombre NOMA FISH, NOMA por el significado en lengua Huaorani para caimán y FISH por pez en inglés. Se determinó NOMA porque en la amazonia ecuatoriana los cazadores de los mejores peces son los caimanes, y eso es lo que la empresa ofrece, una excelente materia prima de pez. Por otro lado, dado que Chile es un país con gran influencia del exterior, resulta sencillo identificar marcas con el idioma inglés, FISH será usado para que se entienda que es un producto para peces en este caso el salmón. No se utiliza la palabra salmón porque a futuro puede que exista una apertura a la fabricación de alimento balanceado para otras especies.

Logotipo

En cuanto al logo se aplica un Isologo, “un diseño de interacción entre el logotipo e isotipo” (Kotler, 2013), en este se aplica una gama de hasta máximo tres colores ya que los sacos de empaque elevan su costo con mayor número de

colores y porque se debe dar una imagen sobria y fresca para el producto. Para NOMAFISH se usa una gama de verde oscuro, negro y rosa (salmón) lo busca expresar en cuanto al verde la naturaleza en el producto, el negro siendo un color serio e impactante para el cliente y el rosa que representa el salmón que es el producto que se quiere lograr.



Figura No 9. Logotipo NOMAFISH

Slogan

En cuanto al slogan se plantea: *“Nuestros mejores peces para un excelente salmón”*. El propósito de este slogan es sintetizar lo que ofrece NOMA FISH a sus clientes, diferenciarse del resto de alimentos balanceados nombrando a su componente nutricional más importante, la proteína animal.

Etiquetado

Para el etiquetado se debe usar una hoja de detalle nutricional adjunta al pedido, como una guía de remisión que solo recibe el cliente mientras que en el saco de polipropileno se debe detallar el nivel de humedad máxima al que se puede exponer.

Empaque

En cuanto al empaque se tomó la opción de entregar en sacos de polipropileno con el logo de la empresa, los mismos que son cotizados por la empresa Reysac Sacos Duran, la cual se encuentra ubicada en vía a la Costa y sus precios incluyen transporte dentro del país.



Figura No 10. Empaque del balanceado NOMAFISH

Soporte

El servicio post-venta en una compra reflexiva es indispensable ya que cada venta es muy relevante a diferencia de otros mercados, es por esto que se decidió integrar un servicio post-venta de excelencia. Este consiste en un seguimiento detallado de cada cliente desde la negociación como punto de partida, en este el vendedor debe analizar los factores que podrían influir en el desarrollo óptimo del animal dentro de los procesos de los acuicultores.

Segundo al establecer un negocio con el cliente el vendedor deberá enviar las necesidades más destacadas por el cliente para saber si este requiere algún extra en su fórmula nutricional y si no es el caso dejar con la formula base. Finalmente, se analiza en la post-entrega del producto la influencia de este producto en el animal, haciendo una comparación de peso y características del salmón, por lo que se hace hincapié capacitación y conocimiento del vendedor.

De esta forma, sobre el producto aumentado se ofrece dos componentes importantes: soporte del producto y servicios postventa. En referencia al soporte para el producto se tiene que este será completamente gratuito, y consiste en asesoramiento en la fábrica antes y durante de la negociación y entrega del

alimento balanceado para analizar los componentes óptimos y condiciones necesarias para el buen desarrollo del salmón. Sobre el servicio post-venta, se define como la evaluación del desarrollo que tiene el salmón antes y después de la implementación del alimento balanceado, con el plus de la mejora constante del producto, esto es, busca seguir perfeccionando el alimento que se entrega para que el cliente pueda evidenciar una notable mejora en su producción.

Precio

En el siguiente punto se detallará los costos de materias primas seguidos de los costos logísticos para finalmente integrar el precio que se establecerá. En cuanto a costos de los productos, en el maíz se toma el precio de la bolsa de comercio de Rosario, ya que se importará esta materia prima desde Argentina, el precio FOB es de \$192 dólares americanos por tonelada (Bolsa de Comercio de Rosario, 2018).

Para los cálculos de importación se usa un simulador de seguros y transporte, y se toma en cuenta el 60% de un salario básico para desaduanizar la mercancía, determinando que costo aproximado es de \$839,44 dólares americanos. Cabe recalcar que para este cálculo no se tomó en cuenta los aranceles del Ecuador ya que se aplicará el régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo (SENAE, 2017).

En cuanto al resto de materiales, en la tabla 8 se encuentran las otras materias primas, que se adquieren en el territorio ecuatoriano, cuyos precios ya incluyen el transporte, y fueron costeados por el Ingeniero en alimentos Patricio Parra y una empresa de alimento balanceado Premex, y resultan en \$31,98 dólares americanos.

Tabla No 8. Precio de las materias del balanceado para fase de pre-engorda

Materia prima	Precio (100 kg)
Grano de maíz amarillo	\$ 1,54
Harina de pescado	\$ 7,50
Harina de sangre	\$ 9,86
Premezcla	\$ 0,30
Salvado de arroz	\$ 1,20
Colina	\$ 0,33
Aceite de palma	\$ 10,50
Ácido ascórbico	\$ 0,75
Total	\$ 31,98

Adaptado de: Avitorres

En cuanto a los costos logísticos, según la asesoría de la agencia de aduanas Corporación Logística Integral S.A, se determinaron como logísticos por una tonelada de alimento balanceado los descritos en la tabla 9. De esta manera y tomando en cuenta los costos de materia prima y logísticos se establece un margen de ganancia inferior al que plantea como margen de ganancia promedio Emilio Castro de la Fundación Chile, el 50% (C., 2015), con lo cual se fija un precio de \$86,75 por 100 kilogramos de alimento balanceado el cual se define por los costos detallados en la figura.

Tabla No 9. Detalle de los costos unitarios

Ítems	Precio
Materias Primas	\$ 31,98
Costos Logísticos	\$ 13,50
Subtotal	\$ 45,48
Costos Indirectos y de mano de obra	\$ 19,74
Margen de ganancia 24,81%	\$ 21,53
Precio fijado	\$ 86,75

Adaptado de: Estado financiero

Estrategia de Precio

Para este producto la estrategia que se usará es la de fijación de precios de valor agregado, que plantea incrementar características, en este caso componentes nutricionales de calidad, servicios de soporte para diferenciarse del resto y apoyar su precio más alto (Kotler, 2013). En el mercado de la región de Los Lagos el producto de NOMAFISH será ampliamente diferente a otros alimentos balanceados que se ofertan, así los salmones producidos con empleen este producto contarán características diferentes en el mercado.

Estrategia de Entrada

Para este punto la estrategia a utilizar será la de fijación de precios por descremado, en la cual “se fija un precio alto para maximizar las utilidades capa por capa en los segmentos que están dispuestos a pagar dicho precio” (Kotler, 2013), que en el caso de este producto estarían determinados por los requerimientos en términos de calidad según los componentes nutricionales. Dado que este es un producto nuevo en el mercado de la región y que cuenta con un valor agregado, esta estrategia busca cubrir los costos iniciales para posteriormente estabilizarse en el tiempo y el mercado.

Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste que se determina para el desarrollo en el mercado es la de fijación dinámica de precios, la misma que se desarrollará después de los 5 primeros años una vez que la empresa ya se encuentre establecida, dado que este producto implica una compra reflexiva para el cliente y el objetivo es que después de abastecer durante cierto tiempo al cliente se evalúen los resultados y determinar una fórmula más apta para las necesidades del mismo. Una vez que se llegue a establecer y efectuar los requerimientos de cada cliente cambiará la composición nutricional según el caso cambiando de igual manera el precio. Se espera que esta estrategia sirva en beneficio del cliente esto se traduce en una mejor relación con el mismo (Kotler, 2013).

Para determinar estas dinámicas se debe esperar los resultados de las evaluaciones iniciales, lo cual no permite hacer un estudio en cuanto a valores financieros por el momento, ya que se desconocen los requerimientos que cada cliente puede llegar a necesitar pero esto no quita validez a la idea de reforzar mediante esta estrategia la relación con el cliente o la decisión de ajuste.

Plaza

En la ubicación del producto en plaza se busca tercerizar el proceso logístico en cuanto a transporte internacional, considerando que en el proceso posterior a la producción se requiere de una empresa que se encargue de movilizar el producto hasta el puerto en Guayaquil y posteriormente desde Puerto Montt a la oficina en Chiloé. El detalle de los costos de logística fue cotizado por la Corporación Logística Integral (tabla 10), vale pena señalar que estos costos están sujetos a variaciones de acuerdo a la cantidad que se quiera transportar, en este caso la base para exportación es de una tonelada, y dentro de negociaciones cuando se superan las 5 toneladas los rubros bajan sustancialmente.

Tabla No 10. Costos logísticos

Concepto	Costos Export.
Tramite de Export	\$ 140,00
Seguro de mercadería	\$ 105,00
Flete Internacional Puerto de GYE- Valparaíso-Puerto Montt 1 ton	\$ 175,00
Inspección antinarcóticos	\$ 75,00
Visto bueno y procesamiento de datos	\$ 45,00
Total por tonelada	\$ 540,00
Total por 100 Kilos	\$ 13,50

Tomado de: Corporación Logística Integral S.A

De esta manera se espera que llegue el producto al cliente, considerando como otros rubros de importancia los costos de plaza, tales como comunicación entre la empresa y el cliente (tabla 11).

Tabla No 11. Costos plaza

Concepto	Precio				
	2018	2019	2020	2021	2022
Telecomunicaciones (Vendedores- clientes)	\$90,00	\$100,22	\$111,61	\$124,28	\$138,40
Slogan	\$70,00	-	-	-	-
Internet (Contacto con clientes)	\$450,84	\$502,05	\$559,08	\$622,58	\$693,30
Total	\$610,84	\$602,27	\$670,69	\$746,87	\$831,71

Tomado de: Aba group & Dep. Mkt Continental

Estrategia de distribución

Para encontrar los medios adecuados de distribución se pone como estrategia la de distribución exclusiva, debido a que esta se acopla al alimento balanceado de salmón ya que representa una compra reflexiva, pues como se encontró del análisis del cliente en la sección 3.1.2, los principales aspectos que consideran los acuicultores en la compra son los precios y características del producto.

Aunque la estrategia de distribución exclusiva representa ciertos riesgos, según (Lambin G. &, 2009), como la falta de cobertura en el mercado o la pérdida de oportunidades de venta importantes, se cree que en este producto no sería el caso al tratarse con agentes de venta preparados en el medio y en la materia de alimentos balanceados que ofrece la empresa que estarán en los medios más incurridos por los acuicultores, tal que el contacto constante garantiza una buena cobertura de mercado.

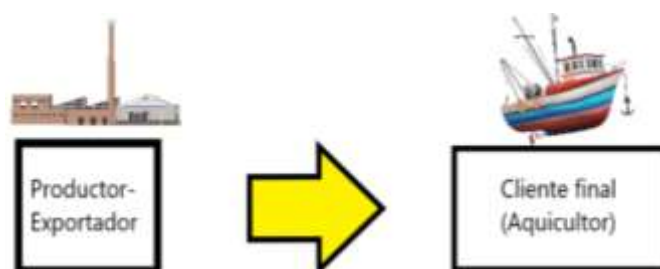


Figura No 11. Canal de distribución del balanceado en fase de pre-engorda

Puntos de Venta

En cuanto a los puntos de venta los principales son dos: vía contacto telefónico y vía visita personal de los vendedores, este contacto se da gracias a la información presentada dentro de la página web o del contacto que realicen los vendedores, teniendo en cuenta que la página web únicamente es informativa

En este punto, es igual importante la existencia de una oficina que permita establecer el punto de acopio del producto que será entregado al cliente, con previa negociación. La oficina y centro de acopio estará ubicada en la provincia de Chiloé y el puerto al que llegará el producto es Puerto Montt, ubicado en la región de Los Lagos, para posteriormente ser entregado por los agentes de ventas a los clientes con un asesoramiento personalizado el cual fue detallado como servicio post-venta en producto. En síntesis, se desarrollará un sistema que incluya todos estos elementos que el mercado prefiere, un lugar de acopio del balanceado estratégico para recibirlo desde Ecuador y que posteriormente permita entregarlo donde requiera el cliente en la región de Los Lagos en Chile.

Estructura de canal de distribución

Como se encontró en el análisis de clientes detallado anteriormente, en general los clientes buscan las opciones de alimento balanceado en las diferentes ferias y asociaciones de acuicultores, y una vez que han conocido la existencia de la oferta buscan información nutricional y de las características del producto en sitios web y/o mediante la visita de personal que haga visitas a estas empresas se evaluarán todas sus necesidades (Bustamante, 2018).

Teniendo en cuenta el comportamiento de los clientes sobre los canales de distribución, para este producto en los casos donde se llegue a un acuerdo con los visitantes se procederá a elaborar un agendado de entregas para fechas pre-establecidas, prefiriendo que el alimento balanceado llegue al lugar de las piscinas o a las oficinas de los acuicultores. Cabe recalcar que el término de negociación es CIF y los costos en los que se incurre de transporte dentro de

Chile incurren por parte del cliente salvo que este requiera que lo haga NOMAFISH entonces los mismos se cargarán al precio final.

Promoción

Estrategia de promoción

En la estrategia de comunicación en el canal se busca la cooperación y apoyo de los intermediarios, como propone (Lambin G. &, 2009), y la estrategia seleccionada es la de PULL, porque de esta manera se concentran todos los esfuerzos en la comunicación de la marca directamente al cliente, ya que es la mejor forma de fortalecer y lograr una fuerte identificación de la marca en el mercado, teniendo como medios principales la web y el boca a boca de los productores. Adicionalmente, sobre esta estrategia cabe recalcar que en la teoría sobresalen los altos costos que comprende la estrategia de PULL, sin embargo en la práctica en el mercado del alimento balanceado esto no sucede, debido a que los medios de promoción no son tan costos ni tan amplios como en el caso de productos B2B.

Para la Promoción de NOMA FISH se empleará una estrategia que se dirige al consumidor final buscando atraer al cliente hacia la marca, se considera dado el medio de la industria que el impacto es mayor teniendo presencia en las ferias mediante stands; comprendiendo entrega de la calidad nutricional, química y de desempeño. Así se considera tener una comunicación más directa con el cliente, orientada al entendimiento del producto y funcionamiento de la empresa lo cual otorga resultados más adecuados para NOMAFISH que por medios promocionales como radio y tv.

Publicidad del producto

Sobre este tema se tiene programado ingresar en todas las ferias y exposiciones de las asociaciones durante el primer año de funcionamiento, y posteriormente cuando ya exista un mayor conocimiento del producto por parte del mercado, identificar donde tiene mayor acogida. También, se buscarán alianzas con

organizaciones, empresas e industrias relacionadas con la acuicultura, para de esta manera dar una mayor fuerza a la imagen de la marca.

La especificación del cómo y qué se busca transmitir en la publicidad de NOMAFISH, Empieza con un mensaje que se caracteriza por ser informativo nutricional, científico, de desempeño químico y de proveniencia del producto. Posteriormente, el canal por el que se transmite este mensaje es mediante flyers e información entregada en ferias de alimento balanceado, explicaciones verbales por los vendedores, página web de la empresa. Finalmente el mensaje que el cliente se espera perciba es que una óptima nutrición del salmón mejora el desempeño y caracterización final del salmón.

Finalmente, es preciso mencionar que para la publicidad es importante manejar todos los medios web que tengan los acuicultores, por ser el principal medio que estos emplean para conocer sobre los productos. La página web mencionada previamente usará un portal virtual que permita conocer los detalles de la organización y de los productos direccionando a una cotización personal con los agentes de ventas.

Promoción de ventas

En referencia a este punto y dadas las características del alimento balanceado como producto, se necesita vendedores altamente capacitados no solo con el producto sino con el mercado en el que se desarrollan, por el amplio conocimiento que poseen los clientes. Por lo tanto, se requiere un programa de capacitación para los vendedores con dos enfoques: de mercado, que se medirá de acuerdo a su desempeño en ventas; y de producto y empresa, que realizará a distancia mediante E-learning. Los rubros de apoyo que contienen información del producto y se contemplan para impulsar la promoción de ventas se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla No 12. Proyección de productos indirectos anuales

Concepto	Precio				
	2018	2019	2020	2021	2022
Página Web	\$100,00	\$113,59	\$119,51	\$125,44	\$131,36
Soporte página Web	\$400,00	\$454,36	\$478,05	\$501,74	\$525,43
Logo	\$80,00	-	-	-	-
Flyers para ferias (1200)	\$60,00	\$68,15	\$71,71	\$75,26	\$78,81
Roll-up en Asociaciones (3)	\$150,00	\$170,39	\$179,27	\$188,15	\$197,04
Total	\$790,00	\$806,50	\$848,54	\$890,59	\$932,64

Tomado de: Aba group & Dep. Mkt Continental

Nota: La proyección anual se realizó con base en la proyección del IPP calculado por el INEC y se aplicado a los precios de 2018.

Fuerza de ventas

La base de este punto se encuentra en la coordinación entre el departamento de vendedores en Chiloé y la planta de producción en Manabí, donde los vendedores negociarán directamente con el cliente y darán la orden directa a la planta de producción para elaboración del alimento balanceado, y la administración ubicada en la misma planta de producción resolverá toda la gestión logística enviando el producto a Chiloé con las fechas establecidas con el cliente.

Marketing Directo

Lo que se busca aplicar para la empresa NOMAFISH es un asesoramiento personalizado por parte de los vendedores de la empresa, quienes estarán presentes en las ferias de las distintas asociaciones, con material como flyers y roll-ups con información de la empresa. Para medir el impacto de estas medidas

se le consultará posteriormente al cliente donde adquirió la información o contacto de la empresa.

En cuanto a la relación entre los vendedores y clientes se espera que los vendedores puedan ofertar opciones que el cliente requiera, asesorándolo y encaminando la negociación a destacar los componentes únicos que caracterizan al alimento balanceado para posteriormente realizar una visita al lugar de trabajo del acuicultor y analizar las particularidades y necesidades del cliente.

Tabla No 13. Proyección de plaza y productos indirectos anuales

Concepto	Precio				
	2018	2019	2020	2021	2022
Página Web	\$100,00	\$113,59	\$119,51	\$125,44	\$131,36
Soporte página Web	\$400,00	\$454,36	\$478,05	\$501,74	\$525,43
Logo	\$80,00	-	-	-	-
Flyers para ferias (1200)	\$60,00	\$68,15	\$71,71	\$75,26	\$78,81
Slogan	\$70,00	-	-	-	-
Telecomunicaciones (Vendedores-clientes)	\$90,00	\$100,22	\$111,61	\$124,28	\$138,40
Internet (Contacto con clientes)	\$450,84	\$502,05	\$559,08	\$622,58	\$693,30
Roll-up en Asociaciones (3)	\$150,00	\$170,39	\$179,27	\$188,15	\$197,04
Total	\$1.400,84	\$1.408,76	\$1.519,23	\$1.637,46	\$1.764,35

Tomado de: Aba group & Dep. Mkt Continental

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Ofrecemos excelencia en alimentos balanceados en la región de Los Lagos con un distintivo especial, componentes de alta calidad principalmente ecuatorianos que caracterizan a nuestros productos. Contamos con procesos amigables con el medio ambiente y las medidas más naturales que se puedan aplicar. Además, ofrecemos un servicio personalizado y excelente asesoramiento por parte de nuestros vendedores altamente preparados para identificar y satisfacer las necesidades del cliente.

Visión

Para el 2028 ofrecer alimento balanceado para todas las distintas fases de crecimiento del salmón siempre con las mejores características nutricionales en el mercado chileno, mejorando el servicio de asesoría con ingenieros en alimentos en Chile, sin descuidar las prácticas amigables con el medio ambiente y siempre con la meta de ampliar los horizontes a nuevas regiones.

Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años)

- Comprender el 0,66% del mercado meta durante el primer año de funcionamiento.
- Aumentar la nómina en dos obreros de producción en Ecuador para el segundo año de funcionamiento y uno más para el tercero, de acuerdo al incremento tanto de cuota de mercado como de producción.
- Mejorar las condiciones de negociación con los agentes de carga manejando mayores volúmenes desde el tercer año disminuyendo un porcentaje del

valor para que en relación al costo de producción unitaria se mantenga en el mismo promedio por unidad de producción.

- Incrementar la cantidad vendida en un 17% finalizando el primer año, el cual es tres puntos porcentuales superior al índice de crecimiento de producción de salmón según la Bolsa de Comercio de Santiago (AQUA, 2017).

Objetivos a largo plazo (3 a 10 años)

- Aumentar al menos 77 clientes dentro de la región de Los Lagos para el cuarto año mediante la reinversión de maquinaria.
- Ampliar el número de vendedores a 5 en Chile y 7 operarios en Ecuador para el cuarto año evaluando el crecimiento de la empresa en los dos últimos años.
- Negociar para el quinto año de funcionamiento mejores términos de precios con los proveedores de materia prima.
- Ofrecer alimento balanceado con componentes de desempeño en el mercado chileno mediante la inversión de una máquina de recubrimiento de grasa en el octavo año.

6.2 Plan de operaciones

El mapa de procesos presentado en la figura 11 representa las actividades de NOMAFISH, las cuales llevarán a cabo de manera óptima e interdependiente para alcanzar los objetivos de la organización.

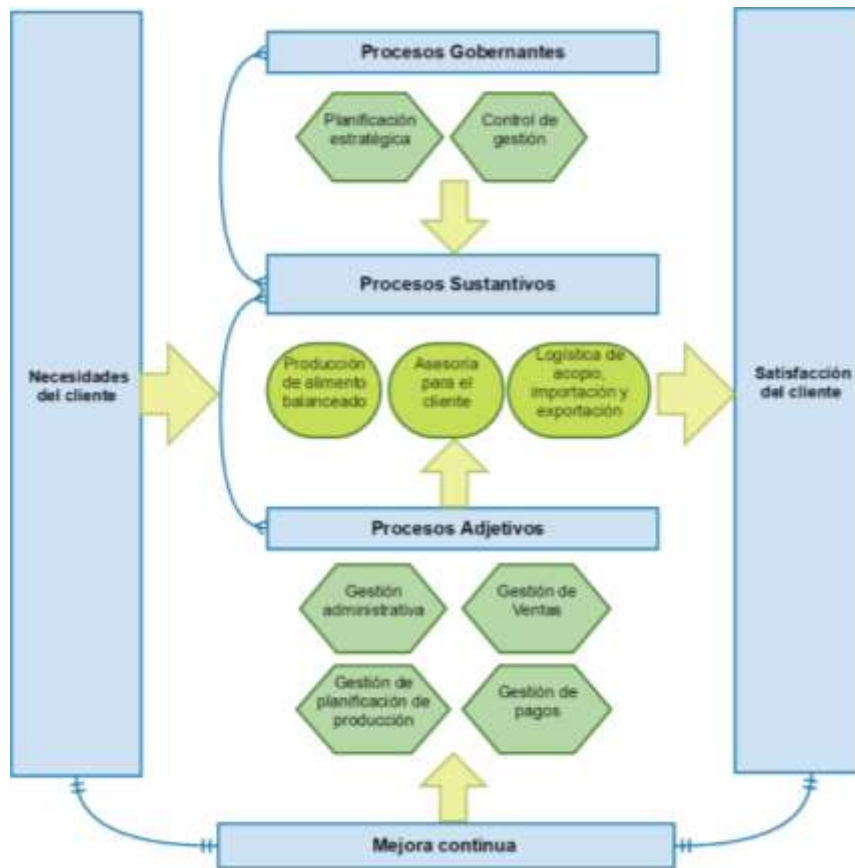


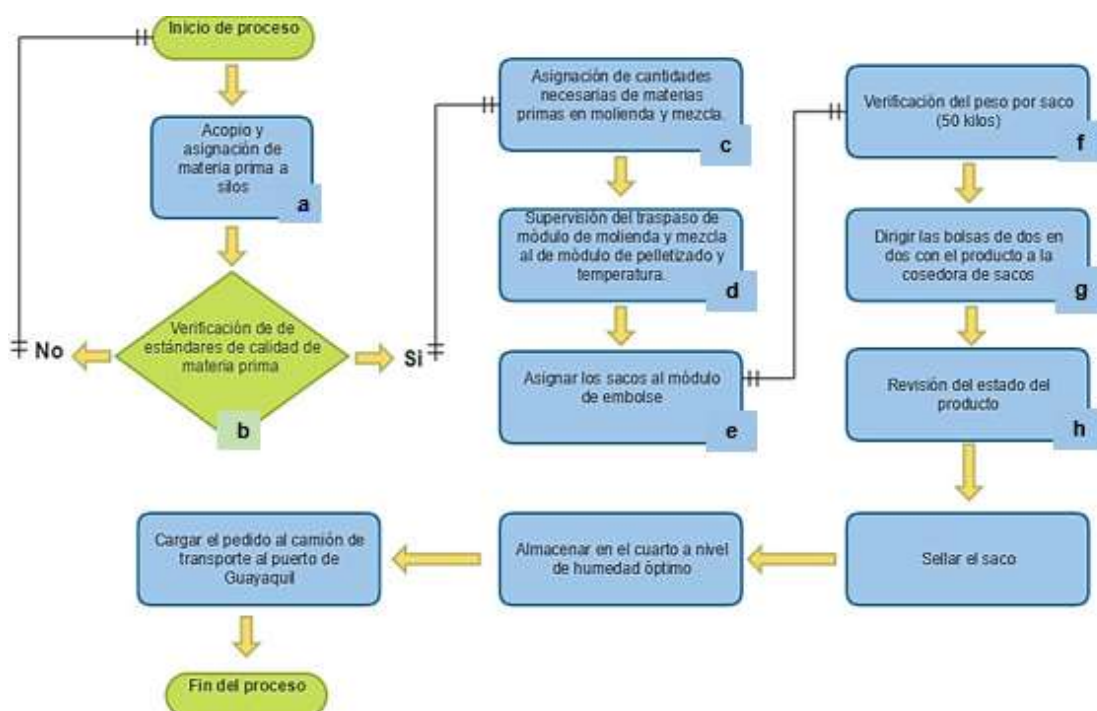
Figura No 12. Mapa de procesos

6.2.1 Descripción de Procesos

Proceso de Producción

En cuanto la elaboración del alimento balanceado son necesarios 3 trabajadores, dos operarios y un supervisor de producción. El tiempo de producción de dos sacos de alimento balanceado (100 kilos) oscila entre 45 minutos y máximo una hora. La maquinaria disponible en cada módulo considera: moledora-mezcladora, pelletizadora, cámara de temperatura y cosedora de sacos, todas estas conectadas por tubos conductores, excepto la cosedora de sacos.

Es indispensable que se tome en cuenta que durante la producción del pedido el supervisor de producción, en este caso el ingeniero en alimentos, sirva de apoyo en todas sus etapas para garantizar un excelente producto.



- a. 15 minutos b. 10 minutos c. 4 minutos d. 50 minutos
 e. 2 minutos f. 1 minuto g. 2 minutos / unidad h. 10 minutos

Figura No 13. Diagrama de procesos

Así mismo, para el proceso de producción se definió un consumo promedio de los clientes con base en la producción de la región, número de productores artesanales y otras variables relacionadas detalladas en la tabla 14.

Tabla No 14. Variables de producción relacionadas con la estimación de consumo promedio

Variable	Valor
Producción salmón región X 2017 (toneladas)	165.372
Producción artesanal región X 2017 (toneladas)	132.298
Número de acuicultores artesanales Región X	32.012
Producción promedio anual de acuicultores artesanales en la región X (toneladas)	4,13
Estimación de acuicultores interesados en producto NOMA FISH, según investigación cuantitativa	11.640

Adaptado de: SERNAPESCA (2016)

Proceso Logístico

El proceso logístico empieza en la planta de producción de NOMAFISH ubicada en Manabí, desde ahí se transporta el producto terminado al puerto de Guayaquil, donde la empresa contratada se encarga del proceso hasta el desembarque en Valparaíso y posteriormente a Puerto Montt. Seguido al desembarque el vendedor supervisa el producto de acuerdo los requerimientos del cliente y debe acompañar a la carga hasta su destino final, donde la requiera el cliente. Para esta última etapa todos los costos de transporte incurridos son por parte del cliente, este puede usar sus propios medios o contratar un servicio. El tiempo de tránsito desde que parte de las instalaciones de NOMA FISH hasta que se deja en el puerto de Guayaquil equivale a 5 horas, desde el Puerto de Guayaquil hasta Valparaíso-Chile son 7 días y 2 días adicionales hasta Puerto Montt, en total 9 y 5 horas días de tránsito. Todo este proceso es tercerizado a la empresa Corporación Logística Integral S.A.

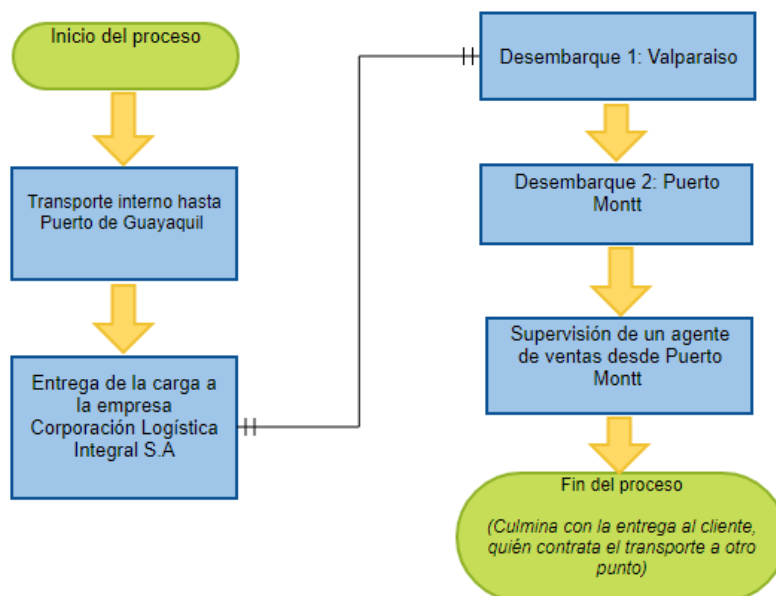


Figura No 14. Proceso Logístico

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es simple y está dividida por departamentos, integrando una estructura vertical descentralizada tal como

propone (Daniels, 2013). Así los encargados de niveles inferiores a la gerencia general tienen la libertad de implementar y tomar decisiones, siempre y cuando estas no afecten los objetivos generales de la empresa. La ubicación física de los departamentos está en Ecuador y en Chile tal como muestra la figura 16.

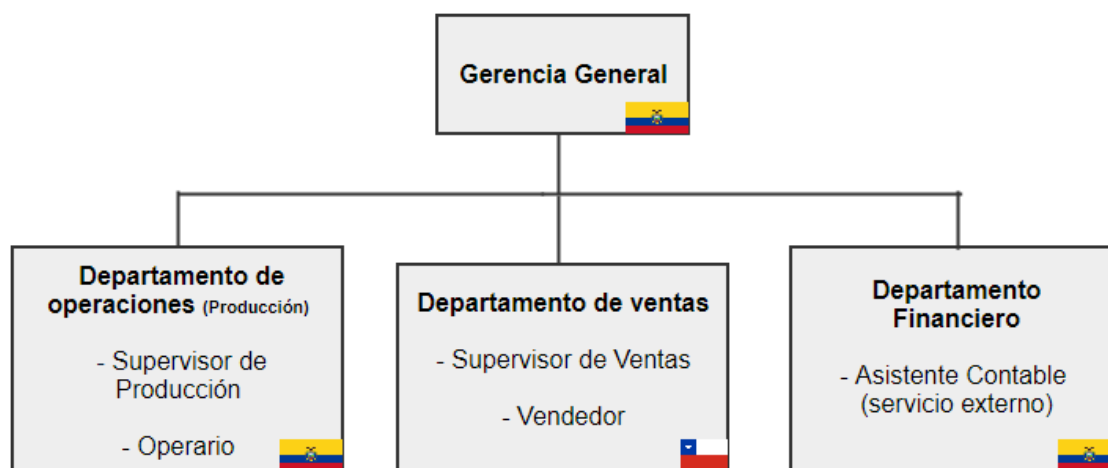


Figura No 15. Estructura organizacional

Es necesario un capital humano que cumpla características específicas para que todos los procesos de NOMAFISH se lleven a cabo de manera óptima, por esta razón la tabla 15 detalla los perfiles requeridos.

Tabla No 15. Perfil del capital humano

GERENTE	
Edad	30 a 45 años
Formación académica	Ingeniero en negocios internacionales, ingeniero en administración de empresas o afines
Experiencia	3 años en puestos similares
Perfil	Proactivo, excelente en coordinación con los empleados, experto en logística, capaz de resolver problemas a la distancia.

Funciones	Coordinar todas las entregas a los clientes, supervisar todo el proceso de exportación hasta la llegada al departamento de ventas en Chile. Viajar y coordinar una vez al año en Chile.
Salario	\$ 1.200
ASISTENTE CONTABLE (Tercerización de servicio)	
Edad	25 a 40 años
Formación académica	Contador o licenciado en Contabilidad
Experiencia	1 año en puestos similares
Perfil	Analítico, proactivo, manejo de paquetes contables y responsable. Debe contar con RUC para facturación.
Funciones	Llevar la contabilidad con las normas NIFF y reglamentos del SRI. Verificar que los puntos débiles en las finanzas de la empresa y proponer posibles soluciones.
Salario	\$ 400
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	
Edad	25 a 40 años
Formación académica	Ingeniero en alimentos
Experiencia	1 año en puestos similares
Perfil	Buenas relaciones interpersonales, proactivo, que proponga lo mejor para desarrollar y optimizar todos los procesos de producción.
Funciones	Coordinar toda la producción de la planta y coordinar que está sea capaz de cubrir todos los pedidos que requiere el cliente. Buscar nuevas y mejores fórmulas para el alimento balanceado, asesorar de acuerdo a las especificaciones que envíen desde Chile.
Salario	\$ 600

OPERARIO	
Edad	18 a 40 años
Formación académica	Bachiller
Experiencia	No se requiere experiencia
Perfil	Responsable, identificado con la empresa, entregado a las distintas acciones de producción que requiera la empresa, capaz de aprender de los supervisores.
Funciones	Elaboración, movimiento de materias primas, aseo de la maquinaria, chequeo de silos, aseo del lugar de trabajo(planta)
Salario	\$ 386
SUPERVISOR DE VENTAS	
Edad	20-40 años
Formación académica	Bachiller- Conocimientos sobre alimento balanceado o Industria del salmón.
Experiencia	1 año en puestos similares
Perfil	Proactivo, entusiasta, buen buscador de información, que domine comunicación con clientes.
Funciones	Supervisa las labores de los otros vendedores, realizar informes de ventas semanales y negociar el alimento balanceado en excelentes términos dando un informe para el servicio post-venta que será desarrollado en Ecuador.
Salario	\$500
VENDEDOR	
Edad	20-40 años
Formación académica	Bachiller- Conocimientos sobre alimento balanceado o Industria del salmón.
Experiencia	1 año en puestos similares

Perfil	Proactivo, entusiasta, buen buscador de información, que domine comunicación con clientes.
Funciones	Identificar y negociar el alimento balanceado en excelentes términos dando un informe para el servicio post-venta que será desarrollado en Ecuador.
Salario	\$500

Cadena de Valor

La cadena de valor (figura 17) identifica que hay dos aspectos clave que permiten agregar valor: el abastecimiento y el servicio post venta. El abastecimiento se refiere a contar con materias primas de excelente calidad, que a su vez se relaciona con la logística interna con los proveedores por cercanía geográfica para que sean los más aptos para abastecer y que las materias primas no sufran tanta manipulación previa a su recepción en NOMA FISH. Mientras que el servicio post-venta hace alusión a la importancia de conocer el detalle las necesidades de los clientes, el producto que se ofrece será el más adecuado y al evaluar las condiciones del cliente también se ofrece una constante mejora del mismo.

Gerencia, Finanzas, Producción, Planeamiento, Ventas					Margen
Administración de Recursos Humanos Contratación de Personal, Sistema de Comunicación empresarial, ambiente laboral, Clima laboral óptimo.					
Tecnología Análisis de requerimientos de clientes, Altos estándares en materia prima, Desarrollo de buenas prácticas productivas, desarrollo de sistemas de producción.					
Abastecimiento Compra de Materias primas, Búsqueda de proveedores, Mantenimiento de maquinaria, repuestos.					
Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios	
Recepción y almacenamiento de materias primas, Descargue y asignación a la maquinaria, control de capacidad, retorno de materiales al proveedor.	Desarrollo, preparación, molienda, mezclado, pelletización, embolsado, limpieza, mantenimiento, descargue, investigación, evaluación, seguridad, transporte, comunicación.	Muestreo, transporte a puerto, recepción de alimento (Chile).	Asesoramiento de vendedores, Relación con organizaciones acuicultoras, Ferias.	Servicio post-venta, evalúa las condiciones y necesidades del cliente y cómo estas varían, con el fin de adaptarse a las particularidades de cada cliente y ofrecerle el producto más adecuado.	

Figura No 16. Cadena de valor

La estructura legal que se propone para NOMAFISH es ser una compañía limitada, con un mínimo de 2 y un máximo de 15 socios, y de acuerdo con (Superintendencia de Compañías, 2008), no podrá cotizar en la bolsa. El capital estará formado por las aportaciones de cuatro socios, un socio mayoritario con 51% del capital y tres minoritarios con un aporte de 17, 16 y 16% respectivamente.

Finalmente en cuanto a cadena de valor se ha calculado un excedente de 24 kilogramos de producto por cada mes de producción, este sirve para el proceso de trazabilidad lo cual se traduce en el resultado de un valor estándar que se basas en comparaciones para avalar un resultado esperado la misma que se encuentra dentro de operaciones en el proceso de evaluación.

Marco legal

En términos legales se tiene que en Ecuador la constitución de una empresa debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Escoger una estructura legal, que en caso de NOMAFISH será una compañía limitada.
- ✓ Reservar el nombre en la Súper Intendencia de Compañías, para este caso será NOMA FISH.
- ✓ Abrir una cuenta con el mínimo de 400 dólares en cualquier banco del país.
- ✓ Recurrir a cualquier notario con la minuta y la reserva del nombre en la Superintendencia, para que la escritura sea notariada. (Ministerio de Empleo y Seguridad, 2016)
- ✓ Ir a la Superintendencia de Compañías con la escritura para la respectiva resolución.
- ✓ Obtener los permisos municipales en el Gobierno Provincial de Manabí, donde se pagará la patente y se obtendrá el certificado de cumplimiento de obligaciones.
- ✓ Se inscribe la constitución de la empresa en el Registro Mercantil y se establecen los representantes de la misma. (Banco Solidario, 2016).

Tras constituir la empresa se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con este documento se debe ir al Registro Mercantil para obtener el nombramiento del representante legal y se procede a entregar la carta del SRI al banco para disponer del valor depositado previamente (Banco Solidario, 2016). Con la documentación de la constitución de la empresa, se debe registrar la empresa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para poder afiliar a los empleados y finalmente se obtiene el permiso de funcionamiento por parte del Gobierno Provincial de Manabí.

Por su parte, en Chile debido a que las funciones que realizaran son únicamente de contacto con los vendedores, que por ley son trabajadores independientes, no se debe constituir como empresa según la (Superintendencia de Pensiones, 2018).

Comparativo con la industria

En el marco comparativo es importante señalar que la mayor parte de empresas dentro de la industria de alimento balanceado en Chile son empresas trasnacionales, tales como: Cargill, Biomar, entre otras, las cuales cuenta con una estructura organizacional centralizada, decisión que según (Daniels, 2013), es alentada por proponer una uniformidad de sus productos.

Para el caso de NOMAFISH se toma un camino diferente, el de descentralización, ya que este proceso permite una mejor comunicación entre departamentos y autonomía de los mismos. El proceso de pedidos se hace por parte de los vendedores a la planta de producción y una vez que estos analicen la factibilidad del pedido este es aprobado por la gerencia general. Una ventaja clara es que las decisiones que se toman en la organización tratan directamente con el cliente y el mercado, como plantea (Daniels, 2013), lo cual guarda coherencia con el objetivo de tener una relación y óptimo desarrollo con los clientes.

Requisitos de Exportación

Medidas Arancelarias

Como se mencionó previamente, gracias al ACE No. 65 entre Ecuador y Chile, todos los productos exceptuando los textiles, están libres de pagar derechos arancelarios.

Medidas No Arancelarias

En el caso de la partida arancelaria que se seleccionó, Chile tiene las siguientes medidas no arancelarias:

- ✓ “Según el Servicio Agrícola y Ganadero todo producto de origen vegetal o animal será revisado por un inspector del SAG, previo a su nacionalización” (Servicio de Agricultura y Ganadería, 2018).

- ✓ “Conocimiento de embarque original o documento que haga sus veces, según la vía de transporte.
- ✓ Factura comercial
- ✓ Poder notarial del dueño o consignatario para un despacho determinado, en los casos en que la persona que trámite sea un tercero” (Aduanas Chile , 2018).

Dentro de los certificados y documentos necesarios se encuentran:

- ✓ Certificado de Origen, en caso que la importación se acoja a alguna preferencia arancelaria, en virtud de un acuerdo comercial.
- ✓ Lista de empaque, cuando proceda, correspondiendo siempre en caso de mercancías acondicionadas en contenedores.
- ✓ Certificado de seguros, cuando el valor de la prima no se encuentre consignado en la factura comercial.
- ✓ Nota de Gastos, cuando éstos no estén incluidos en la factura comercial (Aduanas Chile , 2018).

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

En cuanto a los ingresos, estos se sustentan de un precio de \$ 86,75 multiplicado por una cantidad proyectada de ventas por dos sacos de 50 kilogramos, así la cantidad que se proyecta de ventas es de 180 unidades mensuales que se mantienen constantes durante los primeros cinco meses. Esta estimación de la producción se deriva de la capacidad de producción de la planta y la demanda promedio de 56 acuicultores en la región de Los Lagos, este cálculo se realizó tomando en cuenta el factor de conversión del alimento, explicado en la sección 5.1.1, el cual determina la demanda por cada acuicultor.

De esta estimación se obtiene que el consumo aproximado por cliente es de 3,21 unidades de producción (100kg) mensual dando una cantidad proyectada de 180 unidades mensualmente por los 56 clientes, que corresponde al 0,48% del mercado objetivo.

Desde el sexto mes de operación se espera el aumento de 9 clientes, incrementando la cantidad producida a 210 unidades hasta el final del segundo año. A partir del tercer año se ha fijado como meta duplicar la venta mediante la re-inversión de maquinaria y contratando el doble de operarios y funcionando a doble jornada.

Por otro lado, en cuanto a ingresos se ha proyectado con periodo de cobro de 30 días, tomando en cuenta un 10% de pago de reserva anticipado por cada cliente y 90% posterior al desembarque en Puerto Montt, para una suma total de \$15.615. El costo unitario variable se determinó en \$31,65 por unidad de producción, según se detalló previamente.

Costos, Depreciaciones y Gastos

Al aplicar las depreciaciones de maquinaria, seguros y mantenimiento y reparaciones a través de un costeo ABC dando un total de \$31,98, el cual luego de aplicar economías a escala en el segundo año disminuye a \$28,92. Y el costo fijo se determinó en \$986, considerando la mano de obra directa e indirecta del producto, es decir, el obrero y el supervisor de producción.

Tabla No 16. Sueldos de funcionamiento de NONMAFISH por carga

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente General	\$1.200,00
Supervisor de producción	\$600,00
Operario	\$386,00
Supervisor de ventas	\$600,00
Vendedor	\$600,00
Asistente Contable	\$386,00

De acuerdo con esta planificación de gastos los costos de fabricación, más costos indirectos de fabricación, más mano de obra directa da un total de \$5.202,70, teniendo en cuenta que estos aumentarán a \$5.549 a inicios del tercer año con el aumento de un obrero. Adicionalmente, se tienen gastos varios como: renta, marketing, seguros y logística externa que incluye el contenedor de 18 toneladas, para un total de \$6.551.

En cuanto a los costos detallados por rubros en cuanto a costos unitarios se puede revisar la tabla.n10, las cuales en cuanto a costos logísticos cambian de acuerdo a la cantidad exportada.

Inventarios

Con respecto al manejo de inventarios se ha calculado un costo unitario variable por el número de unidades vendidas, este cálculo de cantidades se mantiene constante durante cada periodo, siempre se tiene un lote de inventario correspondiente a la producción del siguiente mes. Se puede evidenciar en el

inventario de materiales directos en el cual previo al primer mes de funcionamiento se registra la compra de materiales.

Tabla No 17. Detalle rubros asociados con inventarios

	Meses de funcionamiento		
	0	1	2
Inventario inicial de materiales directos	\$ -	\$ 3.402,00	\$ 3.402,00
Compra de materiales directos	\$ 3.402,00	\$ 3.402,00	\$ 3.402,00
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 3.402,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00
Inventario final de materiales directos	\$ 3.402,00	\$ 3.402,00	\$ 3.402,00

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial está calculada en \$79.651 que incluye: la construcción de un galpón por \$31.906, la compra de maquinaria por \$9.346, un vehículo por \$16.000, licencias de software en \$600 y se ha estimado un capital de trabajo de \$19.000, que permite operar durante el primer mes esperando el pago del cliente.

Se cuenta con un capital propio del 60% y una deuda del 40% por \$31.860 financiados a una tasa del 11,23% que fue otorgada por el simulador de créditos de Banco del Pichincha (Banco del Pichincha, 2018) a un plazo de 5 años con pagos mensuales, que permite mantener un saldo mínimo de \$2.754 al inicio del primer mes e incrementa a partir del segundo, tercero y cuarto mes sin ampliarlo, ya que este saldo se repone conforme el pago de los clientes a partir del segundo mes.

Tabla No 18. Estructura de capital

Propio	60,00%	\$47.790,60
Deuda L/P	40,00%	\$ 31.860,40
Razón Deuda Capital	0,66666667	

En cuanto al capital de trabajo se define por la diferencia del activo circulante menos pasivo circulante el cual es de \$ 19.000, como se observa en la tabla 19.

Tabla No 19. Estimación del capital de trabajo

Ítem	Valor
Activo corriente	\$ 22.866,40
Pasivo corriente	\$ 3.866,40
Capital neto de trabajo	\$ 19.000,00

Para este tipo de negocio no se considera necesario tener un inventario de seguridad puesto que la producción se da de manera planificada con el cliente, buscando aprovechar de manera óptima los procesos y las materias primas. Así mismo, otro factor que podría hacer necesario el inventario de seguridad es un cambio inesperado en la demanda (Retos en Supply Chain, 2017), pero este no es el caso debido al proceso de fases naturales de la producción de salmón. Sin embargo, se calculó un sobrante mensual de 24 kg el mismo se utilizará únicamente para análisis químico el cual garantiza la calidad nutricional y funcional del producto previamente detallado en la cadena de valor.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de resultado

Dentro de la proyección de estados de resultados se obtiene una pérdida de \$947 en el primer mes correspondientes a los gastos generales de constitución y funcionamiento, mientras que en el segundo mes existe una utilidad \$556. En la facturación total en ventas de primer año se estima un monto de \$205.597,50 y una utilidad neta de \$12.130 que corresponde un margen neto de 5,90% el primer año.

Para el segundo año las ventas totales serian de \$218.610 aumentando a una utilidad de \$16.132, a partir del tercero y hasta el quinto año se mantienen las ventas constantes por \$437.220, esto se debe la capacidad máxima de la planta manteniendo una utilidad de \$104.880, lo cual corresponde a un margen neto de 23,99%.

Finalmente se resalta el crecimiento de planta y equipo en cuanto a la reinversión en la siguiente maquinaria en el año tres; balanza industrial, mezcladora y peletizadora, molino, desmontadora y cosedora. Esto da un total de \$8.909. Lo mismo que esta evaluado para la capacidad productiva de la planta y su proyección de producción.

En cuanto a equipos la reinversión se da a partir del año 4 en; scanner, computadoras e impresoras lo cual va de la mano con el aumento esperado del personal previamente detallado. Esta reinversión da un total de \$2.800.

Estados de situación financiera

Dentro de los estados de situación proyectados existe una buena razón de circulante o liquidez de 6,56 veces. El periodo de cuentas por cobrar dentro del primer año es consistente con la planificación al encontrarse dentro de los 29 días. En cuanto al margen de utilidad es pequeño el primer año 6%, en el segundo 7 % y 24% a partir del tercer año. Esto se debe al aumento de volumen de producción, ventas y demanda en los años.

Para el estado de situación financiera proyectada se puede notar que las utilidades se van a acumulando durante los cinco años sin ser repartidas a los inversionistas hasta poder calcular su viabilidad, estas permiten llegar a la evaluación describiendo la evaluación de flujos del proyecto y flujos del inversionista detallados en la tabla 20.

Tabla No 20. Sueldos de funcionamiento de NONMAFISH por carga

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos del proyecto	\$(79.651)	\$7.236	\$7.437	\$7.661	\$7.912	\$391.591
Flujo del inversionista	\$ (47.791)	\$ 0	\$(0)	\$ (0)	\$ 0	\$383.399

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Estas dan un TIR 51,54%, mientras que los flujos del proyecto tienen una TIR de 41,63%. Para la construcción del CAPM se toma una tasa libre de riesgo del bono americano a cinco años del 2%, un rendimiento de mercado que corresponde al índice de precios NASDAQ que da un total del 17,21% y una beta no apalancada del sector de procesamiento de alimentos de 0,68% la cual fue apalancada al proyecto dando 0,75% y un riesgo país de 6,10% (610 puntos base).

Lo anterior evidencia una tasa de descuento de capital (CAPM) de 19,49%, y tomando en cuenta los indicadores de endeudamiento se toma una tasa de descuento del WACC (costo promedio ponderado al capital), el mismo que se usa para calcular el valor presente de los flujos (VAN) del proyecto el cual da un total de \$138.791, mientras que los del inversionista suman un total de \$109.491. El índice de rentabilidad es de 2,74 y el del inversionista es de 3,29, lo que corresponde al número de veces que recupera la inversión con respecto a los valores actuales de los flujos.

7.5 Índices financieros

Para concluir se determina que las cifras ajustadas al modelo financiero demuestran la rentabilidad y aceptación financiera del proyecto, haciendo que este sea óptimo para cualquier inversionista.

Tabla No 21. Índices financieros

Razones de liquidez	Frec.	Años de funcionamiento				
		1	2	3	4	5
Razón circulante	veces	6,56	5,96	11,45	18,63	67,93
Razones de apalancamiento	Frec.	1	2	3	4	5
Razón de deuda a capital	veces	0,55	0,42	0,16	0,08	0,01
Cobertura del efectivo	veces	7,34	11,39	79,93	124,50	339,02
PG	Frec.	1	2	3	4	5
Período de cuentas por cobrar	días	29,11	27,38	27,38	27,38	27,38
Período de cuentas por pagar	días	21,86	41,21	22,18	22,05	
Razones de rentabilidad	Frec.	1	2	3	4	5
Margen de utilidad	%	0,06	0,07	0,24	0,24	0,24
ROA	%	0,13	0,15	0,50	0,34	0,27
ROE	%	20%	21%	58%	37%	27%

Esto detalla que en cuanto a las razones de liquidez mediante la razón circulante se determina que la empresa financieramente es solvente para cubrir sus deudas a corto plazo. En cuanto a las razones de apalancamiento se determina que el punto de apoyo (el capital) es basto para poder abarcar la deuda necesaria para el desarrollo del proyecto.

Finalmente, para determinar la ganancia que genera el proyecto por cada dólar que producen las ventas, se usa el ROA y el ROE al ser los indicadores más usados para medir rentabilidad. De esta manera se encuentra la relación entre el beneficio logrado y los activos de la empresa, los cuales siempre están sobre el 10% lo cual se toma como algo positivo comparando con empresas del mismo sector y el ROE que mide los beneficios sobre la inversión determina valores realmente atractivos superiores al 19% y alcanzando un máximo de 58% en el mejor año.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de entornos permite evidenciar un proyecto en el cual convergen algunas variables como: necesidad de la industria del Salmón chilena que pueden ser solventadas por los recursos del Ecuador, dando lugar a una relación comercial estrecha; necesidad del Ecuador en cuanto a la elaboración de un producto diferente a los tradicionales y la exportación del mismo, lo cual se relaciona con el cambio de la matriz productiva; oportunidad de un acuerdo comercial como el ACE65 que estrecha lazos entre Ecuador y Chile, logrando apertura a futuros negocios en la industria del salmón; y los bajos costos para la producción representan factores importantes por aprovechar, corroborado en la matriz EFE pero sin dejar de lado la importancia de medir a los fuertes competidores y su estructura de competencia en la industria chilena.

Se determinó la importancia de las propiedades nutricionales y servicio post-venta que se debe tener con los clientes en la industria del salmón chilena, es por esto que dentro del plan de negocios se da énfasis en el valor que tienen estos puntos dentro de la empresa, en conjunto la calidad del producto y el servicio post-venta son los puntos que otorgan valor en mayor medida. Además este aspecto permite definir como estrategia general de marketing la de especialista, al otorgar un valor agregado dentro de la competencia, y la estrategia de distribución exclusiva para el mercado objetivo, dadas las dimensiones del mismo y sus necesidades.

En cuanto al precio para seguir acorde a la estrategia general de marketing y la optada para el mercado meta se define que se debe usar una fijación de precios de valor agregado de esta manera se da mayor énfasis en las características únicas del producto dando un diferenciador importante al cliente que lo adquiere. Mientras que en la imagen se otorgó algo semejante a la línea que manejan las grandes empresas de alimento balanceado, se mantiene una línea similar a la ya existente en el mercado pero sin dejar de lado la identidad que lleva el producto. Su nombre NOMA FISH es la muestra más clara de identidad

ecuatoriana y la relación que llevará con un país que es abierto a las relaciones extranjeras.

Un punto muy importante que se encontró es la calidad del producto, la cual se ve determinada por la materia prima y la puntualidad, según los expertos entrevistados y las apreciaciones de los clientes tanto en Ecuador como en Chile, la materia prima determina la calidad del alimento, pero esta debe estar complementada siempre por puntualidad en las entregas y por un seguimiento del efecto de este alimento en el producto final de los acuicultores, así se puede garantizar relaciones largas y fuertes con los clientes. Esto se traduce en un funcionamiento óptimo para mantener una cuota de mercado fija.

Dentro del proceso de exportación se encuentra como mejor opción entregar en precio CIF, ya que es el término de negociación el cual permite tener control del producto hasta el país de entrega dada la importancia de la relación con los clientes no es una opción válida dejar a intermediarios la venta de este producto. Además, en este proceso se determinó que el proceso de transporte hasta Chile debe ser tercerizado para poder enfocar todos los esfuerzos en el producto y en la relación con los clientes, dejando la logística a un grupo externo el cual sea experto en esta área.

Simultáneamente desde la perspectiva Financiera, se logra diferentes resultados de acuerdo a los indicadores utilizados, se reflejan un buen manejo de las cuentas con los proveedores y con la deuda que se adquiere para el financiamiento. Otro punto interesante es la validez que otorgan las diferentes razones de rentabilidad utilizadas.

Finalmente, se puede inferir que este plan de negocio es atractivo principalmente porque su propuesta de valor orientada a ofrecer mejores componentes nutricionales en el mercado le permitirá diferenciarse y proponer para el caso de Ecuador la incursión en una industria nunca antes exportada con potencial. Adicionalmente, este plan de negocios propone un desenvolvimiento en un

mercado más “azul” alejándose de los clientes de las grandes productoras y buscando mercados que busquen características diferentes. Se confía plenamente en que el desarrollo del mismo es factible si se toma en cuenta todo lo planteado y se adapta a las diferentes situaciones que se presenten durante el desarrollo.

REFERENCIAS

- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2017). *Chile ficha técnica país Septiembre 2017*. Quito: Pro Ecuador.
- Abarzúa, M. (Agosto de 2015). *Skretting Chile*. Obtenido de <http://www.skrettingguidelines.com/readimage.aspx?asset=3278>
- Aduanas Chile . (mayo de 2018). *Preguntas Frecuentes Importaciones*. Obtenido de <https://www.aduana.cl/importaciones-de-productos/aduana/2007-02-28/161116.html>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Quito.
- AQUA. (2015). *La evolución del FCR en la industria del salmón de Chile*. Santiago: Editec .
- AQUA. (2016). Las tres mas grandes productoras de alimento para acuicultura en el mundo se unen al GSI. AQUA.
- AQUA. (11 de julio de 2017). *Aqua cl*. Obtenido de <http://www.aqua.cl/2017/07/11/expectativas-mayor-produccion-salmon-chile-mejoran-perspectiva-del-sector/#>
- Asamblea Nacional. (1 de enero de 2016). *Aduana del Ecuador* . Obtenido de SENAE: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Australis Seafoods. (2018). *Australis Seafoods*. Obtenido de <http://www.australis-seafoods.com/nuestros-productos/proceso-productivo/engorda/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Evolución de la balanza comercial* . Quito: Banco Central.

Banco del Pichincha. (10 de Junio de 2018). *Banco del Pichincha*. Obtenido de Simulador de créditos: <https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos>

Banco Mundial . (2016). *Banco Mundial* . Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?end=2016&locations=CL&start=2012&view=chart>

Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=CL&start=2010&view=chart>

Bolsa de Comercio de Rosario. (3 de Mayo de 2018). *Boletin Diario Mercado de Productos*. Obtenido de BRC: <https://www.bcr.com.ar/Publicaciones/Bolet%C3%ADn%20Diario%20de%20Granos/180503BG.pdf>

Bolsa de Comercio de Rosario. (18 de Julio de 2018). *Bolsa de Comercio de Rosario*. Obtenido de Precios Cámara Arbitral de Cereales de Rosario: <https://www.bcr.com.ar/Pages/Granos/Cotizaciones/default.aspx>

Bustamante, Z. (17 de enero de 2018). (M. Silva, Entrevistador)

C., E. C. (2015). *EL ESTADO ACTUAL DE LA ACUICULTURA EN CHILE Y PERFILES DE NUTRICION Y ALIMENTACION*. Santiago: Fundación Chile.

Cabay, M. (25 de marzo de 2013). *Comunidad todo Comercio Exterior* . Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/forum/topics/beneficios-del-sistema-ecuapass>

Castillo, E. (27 de Febrero de 2017). *Aqua* . Obtenido de <http://www.aqua.cl/2017/02/27/opinion-fuentes-alternativas-reemplazo-harina-aceite-pescado-las-dietas/>

Castro, E. (2016). *Depositos de documentos de la FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB487S/AB487S04.htm>

- Cox, F. (2013). *Sector Pesquero y Acuicola*. Santiago: ODEPA.
- Daniels, R. S. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. Naucalpan de Juarez: Pearson.
- Departamento de Análisis Sectorial. (enero de 2017). *Subsecretaria de Pesca y Acuicultura*. Obtenido de Subpesca: http://www.subpesca.cl/portal/618/articles-95982_documento.pdf
- Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones PROECUADOR. (2016). *Perfil Sectorial de Alimento para Animales 2016*. Quito: PROECUADOR.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Pro Ecuador. (2016). *Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones*. Quito: PROECUADOR.
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2017). <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>
- El Telégrafo. (11 de 02 de 2017). La Producción maicera del país aumentará este año . *Economía*.
- El Telegrafo. (11 de 02 de 2017). EL INVIERNO ES FAVORABLE PARA LOS CULTIVOS DE GUAYAS Y LOS RÍOS. *La producción maicera del país aumentará este año*.
- FAO. (Septiembre de 1992). *Depósito de documentos de la FAO*. Obtenido de La nutrición y alimentación en la acuicultura de América Latina y el Caribe: <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB487S/AB487S04.htm>
- FAO. (19 de mayo de 2015). *La producción volverá a crecer en 2017 pero la escasez mundial de salmón llegó para quedarse*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/887691/>
- FAO. (2018). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Obtenido de

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/affris/docs/AtISalmSpaTab/AtISalmSpaTab3.pdf

FAO. (2018). *Salmón del Atlántico*. Obtenido de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/affris/docs/AtISalmSpaTab/AtISalmSpaTab3.pdf

FeedChile. (2017). *Asociación Chilena de la Industria de la Alimentación Animal*. Obtenido de <http://feedchile.cl/asociados/>

Foxley, M. I. (10 de 03 de 2008). *Ministerio de comercio exterior*. Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/ACE65_Acuerdo.pdf

Francisco, M. J. (Marzo de 2004-2015). *Flacso Andes*. Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/5250#.Wfdi3GiCzIU>

Fundación Chile. (04 de febrero de 2018). *Fundación Chile*. Obtenido de <https://fch.cl/multimedia/?area-desarrollo=alimentos-y-acuicultura>

Fundación Jesuites Educació . (6 de abril de 2017). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de <http://fp.uoc.edu/blog/que-es-el-marketing-directo/>

Gobierno de Chile. (2017). *Aduana Chile*. Valparaíso: Dirección Nacional de Aduanas.

Grupo Banco Mundial. (2016). *Índice de Desempeño Logístico*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.CUST.XQ?locations=CL&view=chart>

Guillen, P. (s.f.). *Blandi org*. Obtenido de <http://www.blandi.org/fguillen/1-el-cliente/#.Wnd98ehubIU>

Hernández, J. (2016). Escenario 3: Lenín Moreno ante el síndrome de la traición. *Cuatro Pelagatos*, 1.

Hofstede Insights . (2017). *Hofstede Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile/>

- Instituto Nacional de Pesca. (2017). *Proceso de investigación de los Recursos Bioacuáticos y su ambiente Unidad de Recursos Pelágicos*. Guayaquil: Instituto de Pesca.
- Kotler&Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Neucalpan de Juarez: Pearson.
- Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing Decimoprimer edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Lambin, G. &. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. Mexico DF: McGrawHill.
- Lambin, G. S. (2008). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Libertad y Desarrollo. (3 de 3 de 2017). *Índice de Libertad Económica 2017: Chile perdiendo terreno*. Obtenido de <http://lyd.org/wp-content/uploads/2017/03/TP-1292-%C3%8DNDICE-DE-LIBERTAD-ECON%C3%93MICA.pdf>
- Medina, A. A. (13 de Abril de 2018). *Cámara de Pesquería*. Obtenido de Ministerio de Acuacultura y Pesca: <https://camaradepesqueria.com/wp-content/uploads/2018/04/AM-0080-MORATORIA.pdf>
- Memoria Chilena. (2016). *BCN*. Obtenido de sistema político: <http://www.memoriachilena.cl>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (27 de Marzo de 2018). *Ministerio de Agricultura y Riego Perú*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icom-exportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (27 de Julio de 2017). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/15900-2/>

- Moreno, M. (04 de 11 de 2017). *CONAPACH*. Obtenido de <http://www.conapach.cl/category/comunicados/>
- Muñoz, O. G. (2002). La Industria del Salmón: un caso de desarrollo exportador con base regional. *CLACSO*, 353-397.
- Nolan, C. (Dirección). (2005). *Batman Inicia* [Película].
- OCDE. (30 de noviembre de 2009). *Políticas de pesca y acuicultura de Chile: Informe de base*. Obtenido de <http://www.oecd.org/chile/politicas-de-pesca-y-acuicultura-de-chile-9789264077195-es.htm>
- Oficina Comercial de Chile. (2017). *Estudio de Mercado de Proveedores para la Acuicultura y Piscicultura*. Caracas: ProChile.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2010). *Perfiles de Pesca y Acuicultura por Países*. Roma: Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *El Estado Mundial de la Pesca y La Acuicultura*. Roma: FAO.
- Ortúzar, F. (4 de 10 de 2016). *AIDA*. Obtenido de <http://www.aida-americas.org/es/blog/la-industria-del-salmon-en-chile-sostenibilidad-imposible>
- Precht, A. (2016). *Transparency International*. Obtenido de <https://www.transparency.org/country/CHL>
- Presidencia. (10 de Septiembre de 2004). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de Ley de Gestión Ambiental: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Prillwitz. (2016). *Prillwitz*. Obtenido de <https://www.prillwitz.com.ar/clasificacion-y-cernido/>
- Pro Ecuador . (2016). *Pro Ecuador* . Obtenido de Perfil sectorial de alimento para animales 2016: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec_psi2016_alimentoparaanimales.pdf

- Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador. (31 de 03 de 2014). *Registro Oficial* . Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/2078-suplemento-al-registro-oficial-no-215.html>
- Retos en Supply Chain. (23 de Noviembre de 2017). *EAE Business School* . Obtenido de EAE: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/calculo-del-stock-de-seguridad-la-formula/>
- RIMISP. (2012). *De Yucatán a Chiloé: Dinámicas territoriales en América Latina*. Buenos Aires: Teseo.
- Ronald A. Hites, Jeffery A. Foran, David O. Carpenter, M. Coreen Hamilton, Barbara A. Knuth, Steven J. Schwager. (9 de enero). Global Assessment of Organic Contaminants in Farmed Salmon. *Science*, 303, 226-239.
- SAG. (Octubre de 2017). *Servicio Agrícola y Ganadero*. Obtenido de Gobierno de Chile: http://www.sag.gob.cl/sites/default/files/d_4-2017_regl_alimentos_pdf-difusion_tapa.pdf
- Salmón Chile. (30 de Julio de 2018). *Asociación de la industria del Salmón de Chile A.G.* Obtenido de <http://www.salmonchile.cl/es/especies.php>
- Salmon Chile. (4 de 02 de 2018). *Salmon Chile*. Obtenido de <http://www.salmonchile.cl/es/info-center.php>
- SalmonExpert. (17 de Junio de 2016). *Salmonexpert cl*. Obtenido de <https://www.salmonexpert.cl/article/efectos-de-la-inclusion-de-algas-en-dietas-para-salmon/>
- SENAE. (2017). *Aduana del Ecuador SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Senplades. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano*. Quito: SENPLADES.
- Servicio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Productos de origen vegetal y/o animal, artesanías y otros*. Santiago: SAG.

Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura. (31 de diciembre de 2016). *RPA - Pescadores, Embarcaciones y organizaciones*. Obtenido de <http://www.sernapesca.cl>

Sociedad Rural de Jesús María. (2016). *SRJM*. Obtenido de Trigo, Maíz Y Soja: Estimaciones De Producción 2016/2017: <http://www.srjm.org.ar/noticias/informacion-general/item/1347-trigo-maiz-y-soja-estimaciones-de-produccion-2016-2017>

SONAPESCA. (01 de mayo de 2018). *Sociedad Nacional de Pesca (SONAPESCA)*. Obtenido de <http://www.sonapesca.cl/>

Superintendencia de Compañías. (29 de diciembre de 2008). *Supercias*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2012). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20

Superintendencia de Pensiones. (2018). *Superintendencia de Pensiones*. Santiago.

ANEXOS

Anexo 1. Requisitos para la industria de alimentos balanceados según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

- ✚ Título del técnico responsable del establecimiento.
- ✚ Categorización otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
- ✚ Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de producto terminado.
- ✚ Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administrador, técnico y operarios.
- ✚ Planos de la empresa escala 1:50 con la distribución de áreas.
- ✚ Información referente al edificio.
- ✚ Detalles de los productos a fabricarse.

Anexo 2. Cuestionario para entrevista a expertos de la industria Balanceado
A continuación se presentan algunas preguntas que guiarán la entrevista que amablemente accedió a realizar con Manolo Silva estudiante de Ingeniería en Negocios Internacionales, la cual servirá para una mejor comprensión de la industria en el país y de esta manera realizar de manera óptima su plan de negocios (tesis).

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
3. ¿Cómo lidió con estos competidores?
4. ¿Cuáles son los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
5. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
6. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
7. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
8. ¿Ha tenido experiencia con exportación?
9. ¿Qué observaciones nos podría dar para la exportación?
10. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
11. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo 3. Cuestionario para entrevista a clientes del mercado chileno

A continuación se presentan algunas preguntas que guiarán la entrevista que amablemente accedió a realizar con Manolo Silva estudiante de Ingeniería en Negocios Internacionales, la cual servirá para una mejor comprensión de la industria en el país y de esta manera realizar de manera óptima su plan de negocios (tesis).

1. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria del alimento balanceado en el mercado?
2. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen alimento balanceado?
3. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?
4. ¿Qué factores analizaron antes, durante y después de la contratación de este servicio profesional?
5. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto/servicio?
6. ¿Existen empresas que son de producción menor y tal vez tienen un mercado diferente tal vez con ellos se puede lograr algo mejor?
7. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el servicio?
8. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el servicio Alimento balanceado para fase de pre-engorda?
9. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?

Anexo 4. Cuestionario de encuesta a clientes

1. ¿Qué tipo de empresa es?
 - Micro
 - Pequeña
 - Mediana
 - Grande

2. En qué ciudad se encuentra su empresa. *(En caso de tener varias sedes en Chile indique la Matriz)*

3. ¿Qué tipos alimentos consumen los salmones de criadero en su fase de pre-engorda? *Marque con una (X)*
 - Peletizados
 - Extruidos
 - Otros, ¿cuál? _____

4. Piensa que hay suficientes opciones de alimento balanceado para fase de pre-engorda para salmón en Chile.
 - Si
 - No

¿Por qué?

5. ¿Para la fase de pre-engorda cuál es la marca de alimento balanceado que usted utiliza? *Marque con una (X)*
 - Cargill
 - Skretting
 - BioMar
 - Otra, ¿cuál? _____

6. ¿Cuál es el canal de distribución que usa con esta empresa? *Marque con una (X)*
- Directa
 - Exclusiva
 - Intermediarios
7. ¿Qué característica cree más importante para la fase de pre-engorda del salmón? *Marque con una (X)*
- Precio
 - Características nutricionales (calidad)
 - Marca
 - Certificados internacionales
- Otra, ¿cuál? _____
8. ¿Cuál es la cantidad en toneladas de alimento de pre-engorda para salmón que requiere aproximadamente al mes?
9. ¿Con qué frecuencia se realizan los pedidos o abastecimiento de alimento para fase de pre-engorda? *Marque con una (X)*
- Cada mes
 - Cada dos meses
 - Cada tres meses o cuatro meses
 - Cada cinco o seis meses
 - Seis meses o más
- Otro, ¿cuál? _____
10. ¿Le es relevante el peso de los empaques de alimento balanceado para salmón?
- Si
 - No
- ¿Por qué?*

11. Si su respuesta previa fue positiva indique el rango de peso por empaque de alimento balanceado para salmón. *Marque con una (X)*

- 20kg-50kg
- 50kg-100kg
- 100kg-150kg
- 150kg- En adelante

12. ¿Qué medio de distribución usted prefiere para adquirir el alimento balanceado para salmón? *Marque con una (X)*

- Distribuidor mayorista
- Distribuidor minorista
- Contacto página web
- Otro, ¿cuál? _____

13. ¿Por qué razones compra por este medio de distribución? *Marque con una (X)*

- Facilidad
- Disponibilidad
- Confianza
- Otro, ¿cuál? _____

14. ¿Le interesaría un alimento balanceado para fase de pre-engorda con características proteínicas en su mayoría animales y materias primas orgánicas de primera calidad?

- Si
- No

15. ¿Le llamaría la atención un alimento balanceado para salmón para fase de pre-engorda importado desde Ecuador?

Si

No

¿Por qué?

16. ¿Cuál considera usted el factor más importante dentro de la composición nutricional de alimento balanceado para salmón en la fase de pre-engorda?

17. ¿Cuál es el medio por el cual usted conoce las distintas ofertas de alimento balanceado para salmón?

Mailing

Visitas de proveedores

Redes Sociales

Otro, ¿cuál? _____

18. De los medios preentados en la pregunta anterior cuál considera usted el más óptimo.

Mailing

Visitas de proveedores

Redes Sociales

Otro, ¿cuál? _____

Anexo 5. Análisis de correlación de las encuestas aplicadas a clientes

	001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016	017
001	1																
002	-0,609	1															
003	0,564	-0,459	1														
004	0,629	-0,147	0,179	1													
005	-0,060	-0,098	-0,411	-0,179	1												
006	-0,203	-0,217	-0,379	-0,356	0,011	1											
007	0,574	-0,103	0,463	0,810	-0,383	-0,553	1										
008	0,713	-0,453	0,147	0,661	-0,248	-0,092	0,535	1									
009	0,867	-0,551	0,571	0,607	-0,571	-0,356	0,810	0,661	1								
010	0,750	0,113	-0,167	0,471	0,471	0,167	0,000	0,609	0,000	1							
011	-0,629	0,147	-0,179	-0,607	0,179	-0,134	-0,386	-0,661	-0,607	-0,471	1						
012	0,100	0,274	0,349	0,055	0,257	-0,343	0,099	-0,245	0,055	-0,495	-0,055	1					
013	-0,649	-0,092	-0,134	-0,356	0,134	0,083	-0,289	-0,343	-0,356	-0,548	0,356	-0,092	1				
014	-0,867	0,551	-0,571	-0,607	0,571	0,356	-0,810	-0,661	-1,000	0,000	0,607	-0,055	0,356	1			
015	-0,226	-0,135	-0,690	-0,069	0,547	0,194	-0,433	-0,213	-0,449	-0,091	0,449	-0,018	-0,043	0,449	1		
016	-0,459	0,602	-0,087	-0,390	-0,142	-0,392	-0,256	-0,223	-0,390	-0,194	0,390	0,267	0,054	0,390	0,015	1	
017	-0,291	0,321	0,072	-0,336	0,192	-0,374	-0,415	-0,086	-0,336	0,000	0,336	0,321	0,120	0,336	0,023	0,932	1

Variables relevantes de acuerdo con el nivel de correlación:

001 Tipo de empresa cruzado con:

- 004 Considera que hay suficientes opciones de alimento balanceado para fase de pre-engorda para salmón en Chile.
- 008 Frecuencia de pedidos de abastecimiento
- 011 Medio de distribución para adquirir el producto
- 014 Le llama la atención un alimento balanceado para salmón para fase de pre-engorda importado desde Ecuador

004 Piensa que hay suficientes opciones de alimento balanceado para fase de pre-engorda para salmón en Chile, c

- 007 Característica cree más importante para la fase de pre-engorda del salmón
- 011 Medio de distribución de preferencia para adquirir el producto
- 014 Le llama la atención un alimento balanceado para salmón para fase de pre-engorda importado desde Ecuador

007 Característica cree más importante para la fase de pre-engorda del salmón cruzado con:

- 014 Le llamaría la atención un alimento balanceado para salmón para fase de pre-engorda importado desde Ecuador

011 Medio de distribución de preferencia para adquirir el producto

- 014 Le llama la atención un alimento balanceado para salmón para fase de pre-engorda importado desde Ecuador

Anexo 6. Fórmulas (composición de ingredientes) y composición proximal de alimentos usados frecuentemente en diferentes estadios de vida del salmón del Atlántico en sistemas intensivos de cultivo

Ingrediente/ proximal composición (% materia seca)	Estadio de vida/ clases talla			
	Cria	Alevín	Engorda	Engorda (mar)
Composición de ingredientes (%)				
Harina de pescado, arenque	60.5	40.1	32.4	28.8
Harina de gluten de maíz	0.0	10.0	10.0	8.0
Harina de subproductos avícolas	0.0	10.0	10.0	10.0
Concentrado de proteína soluble de pescado (CPSPG)	5.0	0.0	0.0	0.0
Harina de krill	2.0	0.0	0.0	0.0
Harina de plumas de pollo	0.0	5.0	3.0	6.0
Harina de soya, descascarillada	0.0	5.0	12.0	12.0
Levadura de cerveza	4.0	0.0	0.0	0.0
Harina de sangre	2.0	0.0	3.0	0.0
Trigo molido	14.1	13.1	8.2	7.4
Aceite de pescado	10.4	14.8	19.4	25.8
Premezcla de vitaminas*	1.0	1.0	1.0	1.0
Premezcla mineral**	1.0	1.0	1.0	1.0
Composición proximal (%)				
Proteína cruda (%)	55.0	50.0	48.1	44.0
Proteína digerible (%)	51.0	44.5	42.3	38.5
Grasa cruda (%)	17.0	20.0	24.0	30.0
Ceniza (%)	7.2	6.3	5.9	5.5
Fibra cruda (%)	0.7	1.0	1.1	1.1
Energía bruta (MJ/kg)	20.1	21.1	22.3	23.5
Fósforo (%)	1.3	1.1	1.0	1.0

Fuente: FAO (2018)

