

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Always Fresh – Pescado gourmet fresco por vía aérea**

**Carlos Felipe Velasco Hidalgo**

**Germán Wörm, MBA  
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Quito, 7 de octubre de 2016

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Always Fresh – Pescado gourmet fresco por vía aérea**

**Carlos Felipe Velasco Hidalgo**

Germán Wörm, MBA

Director del Trabajo de Titulación .....

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración  
de Empresas .....

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, 7 de octubre de 2016

## © Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

---

Nombre:

Carlos Felipe Velasco Hidalgo

---

Código de estudiante:

00123676

---

C. I.:

1706548201

---

Quito, 27 de octubre de 2016

## **DEDICATORIA**

A mis hijas, lo mejor que me ha pasado en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre, por su invaluable ayuda para el desarrollo de mis estudios. A mi gran amigo Juan Francisco Ortiz, por todo el aporte, basado en su gran experiencia en el manejo de perecibles y por el financiamiento para la creación y arranque de la empresa Always Fresh, resultante del presente proyecto. A Carolina, Esteban y Marcela, por todas sus enseñanzas y por el apoyo incondicional. A mis maestros y compañeros de aula, de quienes aprendí en cada momento compartido en esta maravillosa aventura.

## **RESUMEN**

El trabajo de titulación consiste en un proyecto para la creación, puesta en marcha y operación de la empresa Always Fresh, que exportará dorado y pez espada frescos por vía aérea a Miami y los entregará a los clientes. La propuesta de valor incorporará características de producto y servicio que no son ofrecidas por los competidores locales en la actualidad.

Se realizará una investigación del mercado mediante la aplicación de encuestas a los potenciales clientes para desarrollar una propuesta de valor atractiva.

El trabajo constituye un proyecto de desarrollo, alineado con el Plan Agroindustrial definido por el Gobierno Nacional, y orientado a aprovechar el potencial de exportación dentro del sector productivo de Derivados de Pesca / Acuicultura y cooperar con el Cambio de la Matriz Productiva.

Palabras clave: exportación dorado y pez espada frescos Cambio Matriz Productiva Ecuador

## ABSTRACT

The qualification job is a project for the creation, implementation and operation of the company Always Fresh, which will export fresh mahi-mahi and sword fish by air to Miami and deliver them to the customer. The value proposition incorporates product features and services that are not offered by local competitors today.

Market research was conducted through the use of surveys to develop a compelling value proposition for potential customers.

This document contains a development project , in line with the Agricultural Plan defined by the Government , and the aim of enhancing the export potential within the “productive sector of derivatives Fishing / Aquaculture” and cooperate with the Changing the “Productive Matrix”.

*Keywords:* Fresh mahi-mahi and swordfish export Ecuador Productive Matrix Change.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
Resumen .....	6
Abstract.....	7
TABLA DE CONTENIDOS .....	8
TABLAS.....	11
Tabla de Figuras.....	11
Tabla de Tablas .....	12
CAPÍTULO 1 .....	13
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	13
1.1 Justificación .....	13
1.2 Tendencias del Macro Entorno.....	13
1.3 Análisis Sectorial.....	19
1.4 Análisis de la competencia .....	20
CAPÍTULO 2 .....	26
ANÁLISIS DEL MERCADO .....	26
2.1. Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados.....	26
2.1.1. Resumen de técnicas cualitativas utilizadas.....	26
2.1.2. Información secundaria.....	27
2.2. MERCADO .....	29
CAPÍTULO 3 .....	36
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA .....	36
3.1 Estrategia Genérica .....	36
3.2 Posicionamiento Estratégico .....	38
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas .....	40
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	41
CAPÍTULO 4 .....	43
PLAN COMERCIAL .....	43
4.1 Plan de Mercadeo.....	43
4.1.1. Estrategia de posicionamiento.....	43
4.1.2. Estrategia de marca (branding) .....	44

4.1.3. Estrategia de producto o servicio .....	46
4.1.4. Estrategia de precios (PVP, PVD, márgenes) .....	48
4.1.5. Estrategia de comunicación (promoción, publicidad).....	49
4.1.6. Estrategia de canal / plaza .....	51
4.1.7. Presupuesto años 1-5.....	52
4.2 Plan de Ventas .....	53
4.2.1. Modelo de ventas .....	53
4.2.2. Estructura del equipo comercial.....	54
4.2.3. Proyección de ventas años 1-5 .....	54
4.2.4. Definición de metas comerciales años 1-5.....	55
4.2.5. Esquema de remuneraciones e incentivos.....	55
4.2.6. Esquema de seguimiento.....	56
CAPÍTULO 5 .....	57
PLAN FINANCIERO .....	57
5.1 Supuestos Generales .....	57
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	59
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	59
5.3.1 Estado de Resultados: .....	59
5.3.2 Balance.....	62
5.3.3 Flujo .....	62
5.4 Punto de Equilibrio .....	63
5.5 Análisis de Indicadores .....	63
5.5.1 Razones de Liquidez .....	64
5.5.2 Razones de Rentabilidad .....	65
5.5.3 Razones de Endeudamiento .....	65
5.6 Tasa de Descuento .....	66
5.7 VAN y TIR .....	68
5.8 Análisis de Sensibilidad:.....	69
CAPÍTULO 6 .....	70
Conclusiones.....	70
Anexos.....	72
ANEXO 1.- Análisis Sectorial.....	73
ANEXO 2.- Formato para sondeo a potenciales clientes. ....	78
ANEXO 3.- Resultados encuesta definición de variables mapa estratégico .....	79
ANEXO 4.- Metodología entrevista a profundidad.....	80

ANEXO 5.- Formato entrevista a importadores / mayoristas.....	81
ANEXO 6.- Resultado entrevistas a importadores / mayoristas.....	83
ANEXO 7.- Distribución de precios por mes y por producto.....	84
ANEXO 8.- Clasificación de dorado y pez espada en el mercado, según su calidad.....	89
ANEXO 9.- Definiciones de puestos .....	90
ANEXO 10.- Resumen de hoja de vida del emprendedor del proyecto .....	96
ANEXO 11.- Presupuesto de promoción.....	98
ANEXO 12.- Presupuesto de proyección de ventas para los primeros cinco años .....	99
ANEXO 13.- Esquema de remuneración para aliados comerciales ( <i>brokers</i> ).....	100
ANEXO 14.- Detalle de gastos e inversiones para la Fase 2.....	101
ANEXO 15.- Sueldos mensuales para cada cargo en las dos fases previstas.....	102
ANEXO 16.- Estado de resultados primer año de operación .....	104
Primer Semestre .....	104
Segundo Semestre.....	105
ANEXO 17.- Balance primer año de operación .....	106
Primer semestre.....	106
Segundo Semestre.....	107
ANEXO 18.- Flujo de efectivo primer año de operación .....	108
Primer Semestre .....	108
Segundo Semestre.....	109
ANEXO 19.- Estado de Resultados para el proyecto a cinco años .....	110
ANEXO 20.- Balance del proyecto a cinco años.....	111
ANEXO 21.- Flujo de efectivo del proyecto a cinco años .....	112
ANEXO 22.- Fuentes de información para el cálculo de variables.....	113
Las variables se han calculado tomando las siguientes fuentes:.....	113
ANEXO 23.- Cálculos VAN, TIR y TIRM escenario esperado.....	114
ANEXO 24.- Cálculos VAN, TIR y TIRM escenario optimista.....	115
ANEXO 25.- Cálculos VAN, TIR y TIRM escenario pesimista.....	116
Bibliografía.....	117

## TABLAS

### Tabla de Figuras

Figura 1 Producción y consumo mundiales de pescado como alimento .....	14
Figura 2 Exportaciones a EEUU (\$ millones) Dorado.....	15
Figura 3 Precio en EEUU de filete de Dorado (\$/tonelada) .....	15
Figura 4 Precio en EEUU de Dorado congelado (\$/lb).....	16
Figura 5 Principales proveedores de Dorado para EE.UU. ....	16
Figura 6 Importaciones de Pez Espada Fresco a EEUU desde varios países 2012 .....	17
Figura 7 Importaciones de Pez Espada fresco a EE.UU. Enero 2008 Julio 2012.....	18
Figura 8 Precios de Pez Espada Fresco en EE.UU. Enero 2008- Julio 2012 .....	18
Figura 9: Fuerzas Sectoriales de Porter (1980).....	19
Figura 10: Características importantes para importadores de pescado.....	20
Figura 11: Relación entre utilidad neta y patrimonio de las compañías competidoras. ....	22
Figura 12 Mapa estratégico del sector de exportación de dorado .....	23
Figura 13 Proveedores de dorado fresco y congelado a los Estados Unidos 2012.....	28
Figura 14 Montos de exportación globales de competidores analizados .....	30
Figura 15 Precios de exportación promedio dorado 2013 a 2015 Agrol .....	31
Figura 16 Precios de exportación promedio dorado 2013 a 2015 Gondi .....	31
Figura 17 Precios de exportación promedio dorado 2013 a 2015 Ocean Fish.....	31
Figura 18 Cantidades de exportación dorado fresco de competidores analizados 2013 .....	32
Figura 19 Cantidades de exportación dorado fresco de competidores analizados 2014 .....	32
Figura 20 Cantidades de exportación dorado fresco de competidores analizados 2015 .....	32
Figura 21 Precios de exportación promedio pez espada 2013 a 2015 Agrol.....	33
Figura 22 Precios de exportación promedio pez espada 2013 a 2015 Gondi .....	33
Figura 23 Precios de exportación promedio pez espada 2013 a 2015 Ocean Fish .....	33
Figura 24 Precios de Venta Espada 2013 a 2015 .....	34
Figura 25 Cantidades de exportación pez espada fresco de competidores analizados 2013 .....	35
Figura 26 Cantidades de exportación pez espada fresco de competidores analizados 2014 .....	35
Figura 27 Cantidades de exportación pez espada fresco de competidores analizados 2015 .....	35
Figura 28 Organigrama Funcional .....	42
Figura 29 Logotipo .....	45
Figura 30 Cajas para empaque de los productos.....	48

## Tabla de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<b>No. de empresas en principales países proveedores de dorado con alertas de detención FDA.</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2</b>	<b>Competidores con detenciones de FDA .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>Gastos e Inversiones para el arranque Fase 1 .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>Proyección de ventas a cinco años en tres escenarios .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Flujo de Caja Resumido.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 6</b>	<b>Punto de Equilibrio .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>Ratios Financieros .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>Cálculo de Beta apalancada .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 9</b>	<b>Cálculo del apalancamiento .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 10</b>	<b>Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) .....</b>	<b>67</b>

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### 1.1 Justificación

El Gobierno ecuatoriano ha desarrollado una Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, que impulsará la capacidad exportadora de varios sectores de la economía. Según describe la Vicepresidencia de la República (2014), la estrategia contiene algunas metas y objetivos específicos, aglutinados en torno a ciertos ejes básicos. Uno de ellos es la “eficiencia e innovación”, y otro es “el incremento de la productividad y la calidad”. Los ejes buscan impulsar el fomento de la equidad y participación, y generar empleos de calidad, para aumentar la tasa de ocupación plena de la población.

El presente documento consiste en un proyecto que apoya a los objetivos y metas señalados anteriormente, y se vincula con actividades de la Zona 4: Pesca artesanal, industrial, acuicultura y maricultura. El negocio consiste en la exportación de pescado fresco por vía aérea, lo que permitirá generar fuentes de empleo e instaurar prácticas de calidad de manejo de alimentos mundialmente reconocidas.

### 1.2 Tendencias del Macro Entorno.

Según Anhalzer y Nanninga, “El pescado es el *commodity* alimenticio más comercializado en el mundo, representando una industria de \$111,8 billones en el 2010” (2014).

En el mercado mundial existe una demanda creciente de este recurso. Se prevé que la explotación marina actual se mantendrá constante durante los próximos años, y que para

evitar la sobreexplotación pesquera, el exceso de demanda será cubierta por acuicultura (crianza de peces bajo condiciones controladas), como se muestra en la Figura 1.

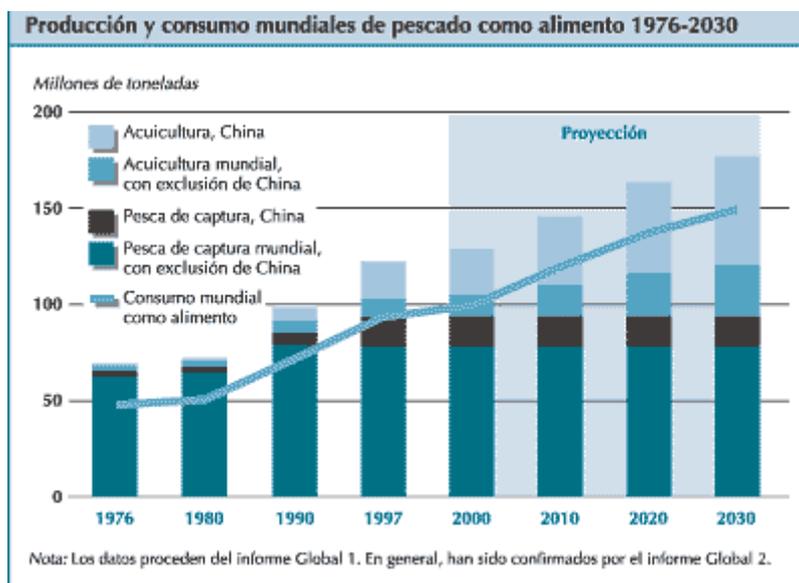


Figura 1 Producción y consumo mundiales de pescado como alimento. Fuente: Estadística de la FAO

Dadas estas condiciones, podría explorarse en el futuro una posibilidad de integración vertical del negocio de exportación y distribución de dorado y pez espada con actividades de acuicultura, pues este sector será impulsado también como parte del cambio de la Matriz Productiva.

Según afirma Anhalzer en su estudio, “Más del 50% de la comida de mar viaja de países en desarrollo a países desarrollados, y genera más ganancias que las ganancias combinadas de todo el resto de comida, incluyendo café, banano y arroz” (Anhalzer, et.al, 2014).

A continuación se mencionan dos tendencias en el mercado de dorado (*mahi mahi*): tanto el volumen de exportación a los Estados Unidos, como el precio del dorado en ese país ha venido creciendo en los últimos años, como se puede apreciar en las siguientes dos figuras, provistas por la *Inter-American Tropical Tuna Commission (IATTC)* (Aires-da-Silva, Lennert-Cody, Maunder, Minte-Vera, Martinez, Carvajal, 2013)

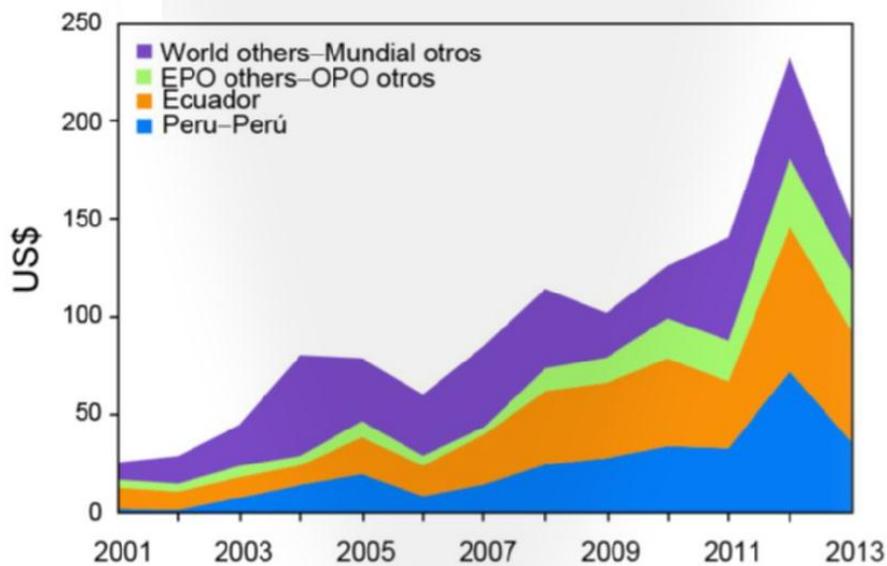


Figura 2 Exportaciones a EEUU (\$ millones) Dorado . Fuente: Estadística CIAT.

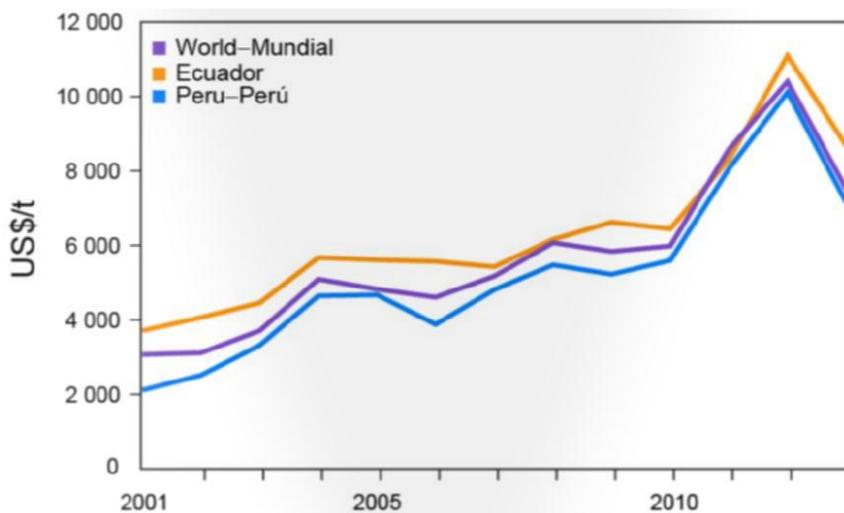


Figura 3 Precio en EEUU de filete de Dorado (\$/tonelada) Fuente: Estadística CIAT.

La figura 4 también muestra una tendencia de crecimiento de demanda y de precios, según un análisis publicado por *Under current news* en febrero del 2015. (Villegas, 2015).

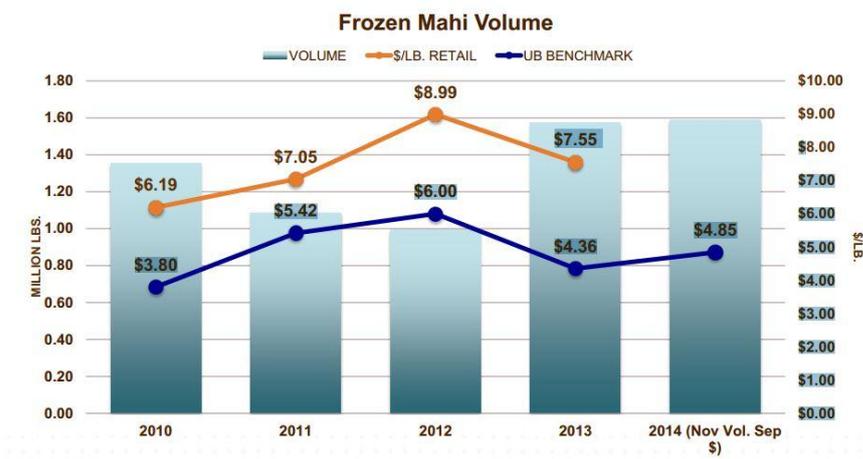


Figura 4 Precio en EEUU de Dorado congelado (\$/lb). Fuente: Estadística de Undercurrent News

La figura 5, también publicada por *Under current news*, muestra los principales países proveedores de dorado para los Estados Unidos, y los montos de exportación de cada uno, entre el 2004 y el 2014. (Villegas, 2015).

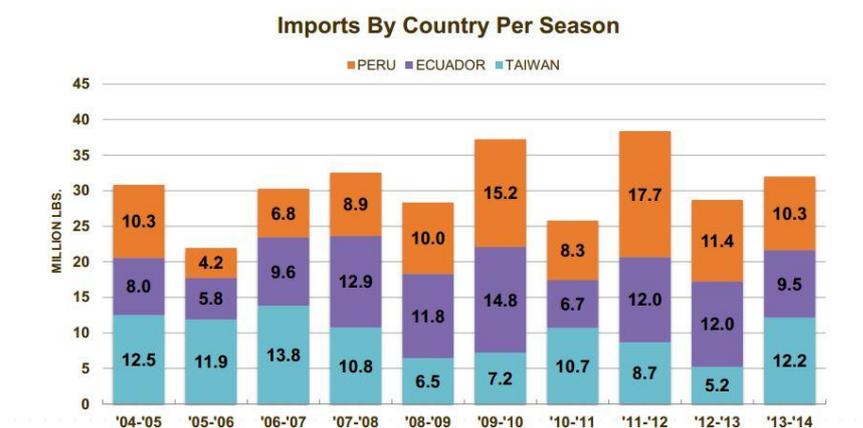


Figura 5 Principales proveedores de Dorado para EE.UU. Fuente: Estadística de Undercurrent News

Martínez (2013) reporta que la captura mundial total de dorado para el período 2001-2012 fue de 522.951 t, y para Ecuador 57.275 t. El *National Marine Fisheries Service (Fisheries Statistics and Economics Division)* para el período 2000-2012, señala que Ecuador exportó a los Estados Unidos un total de 54.523 t por un valor de USD351'832.586.

A partir del 2011, el Gobierno ecuatoriano ha impulsado el Plan de Acción Nacional para la Conservación y el Manejo del Recurso dorado en Ecuador (PAN DORADO). Esta iniciativa fomenta la explotación sostenible del recurso.

Como explica Martínez (2013) en su libro, existe una estacionalidad marcada en la explotación de dorado en las costas ecuatoriana y peruana, relacionada con el desplazamiento de aguas tropicales y ecuatoriales hacia el sur, lo cual se intensifica durante el fenómeno de “El Niño”. Cuando éste se produce, el dorado abunda. La temporada de pesca de dorado generalmente se extiende desde el mes de septiembre hasta el de marzo. Fuera de esta temporada, los pescadores extraen otras variedades. El atún es la especie principal en Ecuador.

Para el mercado norteamericano, en los meses en que no se explota dorado, se ha elegido exportar pez espada, que es otro pescado gourmet disponible en Ecuador, altamente demandado en Estados Unidos. Las siguientes dos figuras muestran tendencias del pez espada de los mismos criterios analizados para el dorado.

La figura 6, publicada en los Reportes de Mercado de *Fish Info & Services*, (FIS, 2012), muestra la importancia del Ecuador entre los países que exportan pez espada fresco a los Estados Unidos, al exportar el 33% del producto que llega a Estados Unidos.

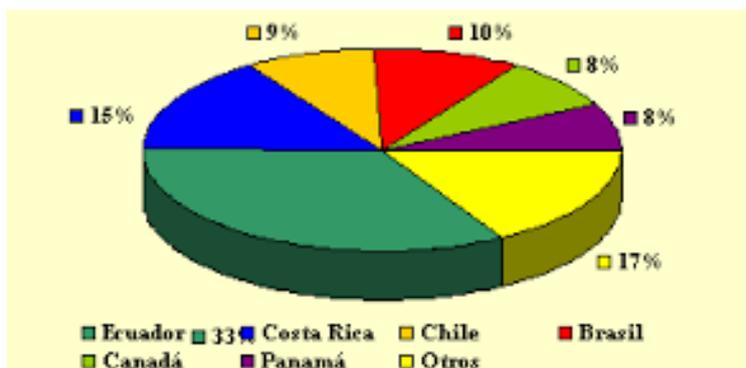


Figura 6 Importaciones de Pez Espada Fresco a EEUU desde varios países 2012. Fuente: Estadística de FIS

La figura 7 muestra los volúmenes y precios de importación de pez espada fresco a los Estados Unidos, publicada en los Reportes de Mercado de *Fish Info & Services* (FIS, 2012).



Figura 7 Importaciones de Pez Espada fresco a EE.UU. 2008 a 2012 Fuente: Estadística de FIS

La figura 8 muestra el precio del pez espada fresco, publicada en los Reportes de Mercado de *Fish Info & Services* (FIS, 2012).

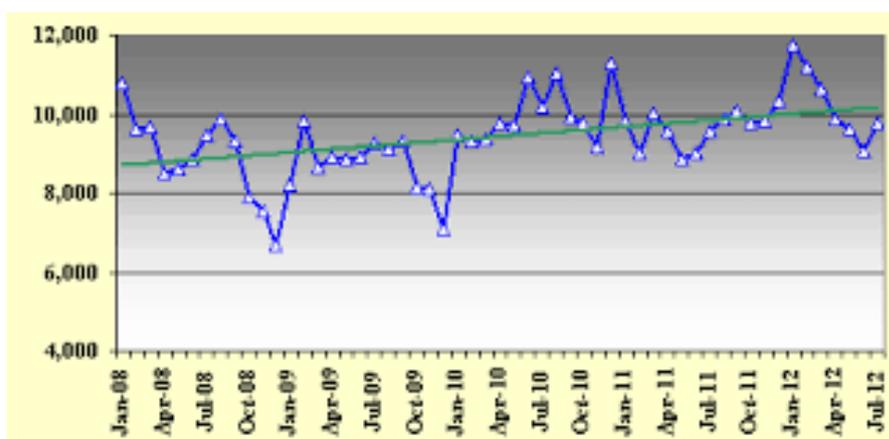


Figura 8 Precios de Pez Espada Fresco en EE.UU. Enero 2008- Julio 2012 Fuente: Estadística de FIS

Las tendencias descritas anteriormente justifican el presente análisis de factibilidad del negocio de exportación.

### 1.3 Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de exportación de pescado gourmet fresco desde Ecuador hacia los Estados Unidos, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980). La figura 9 resume el análisis sectorial.

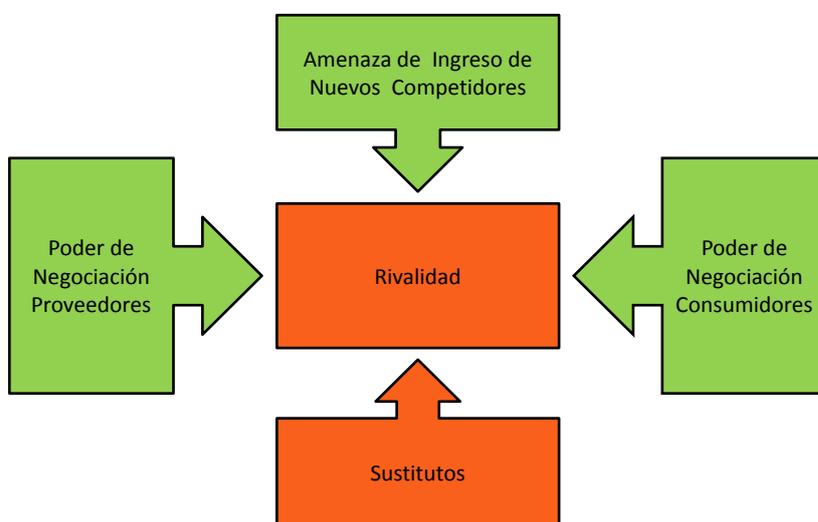


Figura 9: Fuerzas Sectoriales de Porter

#### Significado de colores

**Verde: Fuerza baja**

**Naranja: fuerza moderada**

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo del sector de exportación de dorado y pez espada desde Ecuador hacia los Estados Unidos es superior al costo de oportunidad del capital. El ANEXO 1 contiene el análisis detallado.

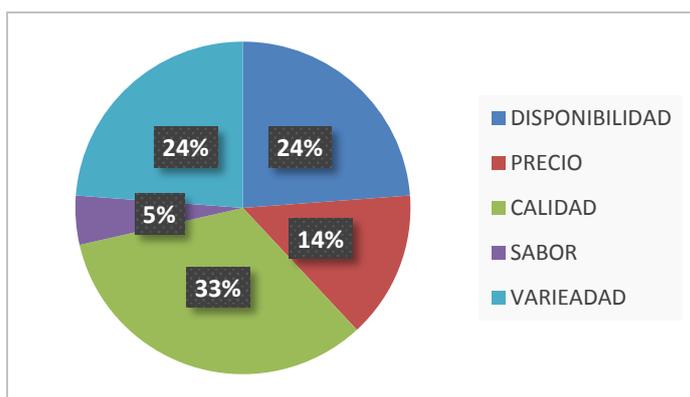
## 1.4 Análisis de la competencia

Se ha realizado un primer sondeo de mercado, para establecer las características preferidas por los potenciales clientes, determinar los actuales proveedores, cantidades adquiridas, y principales puertos o aeropuertos en los que reciben sus productos.

Se aplicaron inicialmente 500 encuestas a empresas incluidas en una base de datos de importadores de comida de mar en los Estados Unidos adquirida. El índice de respuesta obtenido fue del 0%.

A continuación, se realizó una campaña telefónica, en la que se obtuvo respuesta de 8 importadores / distribuidores de dorado y pez espada frescos. Más adelante, se aplicaron encuestas a profundidad a estos clientes potenciales identificados. Como resultado de las 8 encuestas aplicadas, se ha recabado la siguiente información:

Las características más importantes para un importador / distribuidor son las mostradas en la figura 10.



**Figura 10: Características importantes para importadores de pescado.**

De las características mencionadas por los potenciales clientes entrevistados, interesan más en el presente estudio la “calidad”, la “disponibilidad” y el “precio”. No se tomará en cuenta el atributo de “variedad” mencionado, pues el proyecto se enfocará en la exportación de dos productos.

En la campaña telefónica aplicada, no se pudieron recabar nombres de proveedores actuales de las empresas entrevistadas, ni de sus volúmenes de compra mensual.

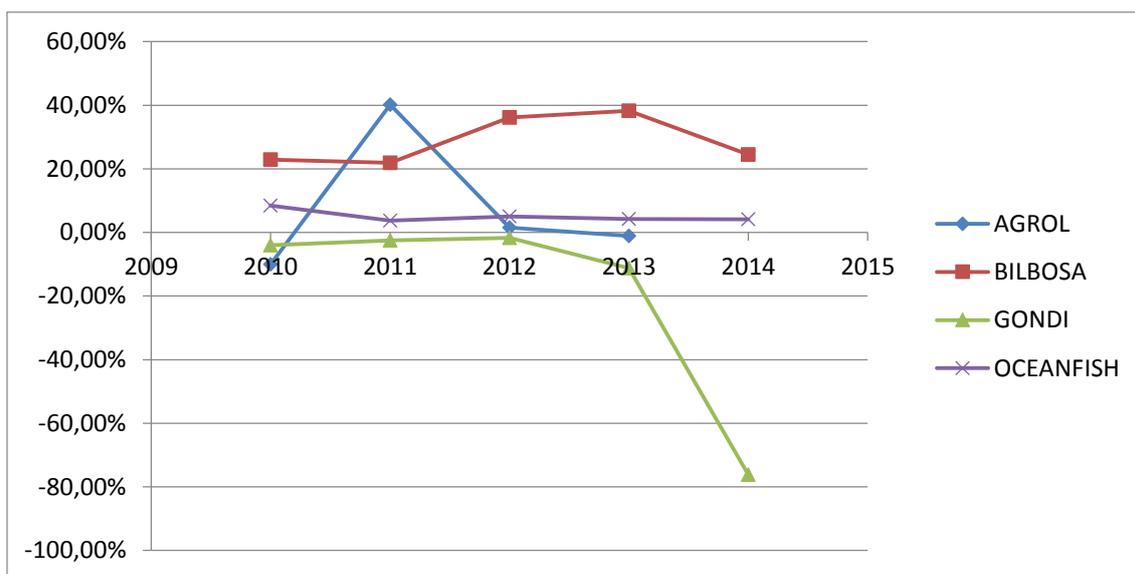
Los principales aeropuertos en los que las empresas entrevistadas reciben carga son los de: Miami, San Francisco y Nueva York.

Se estima que la baja respuesta obtenida en el sondeo y campaña telefónica realizadas a las empresas de la base de datos se debe principalmente a dos factores. El primero es que éstas han sido contactadas durante los últimos 20 años de internet y globalización a través de correos electrónicos, llamadas, correos impresos, publicidad en medios, etc., lo que las ha vuelto poco receptivas. El segundo es que se realizó una prospección inadecuada, que provocó que se encuestaran empresas que no se encontraban dentro del mercado objetivo. En un mercado tan grande y competitivo como el estadounidense, los clientes a los que se debe enfocar el proyecto son importadores de pescado fresco de las variedades mencionadas anteriormente. Debido a esta prospección poco precisa, el esfuerzo de segmentación resultó ser considerablemente mayor al estimado inicialmente. En una etapa posterior, conforme se vaya afinando el proceso de prospección, y se avance en la identificación precisa del mercado objetivo, se visitará a algunos clientes seleccionados en dos etapas: una de aplicación de encuestas presenciales y otra de negociaciones. En el ANEXO 2 se encuentra el formato del sondeo aplicado.

Adicionalmente, se ha desarrollado un análisis de los principales competidores ecuatorianos, que son las cuatro más importantes empacadoras locales que compran dorado y pez espada, ubicadas en Manta. En Ecuador se consideran grandes las plantas de más de 150 empleados.

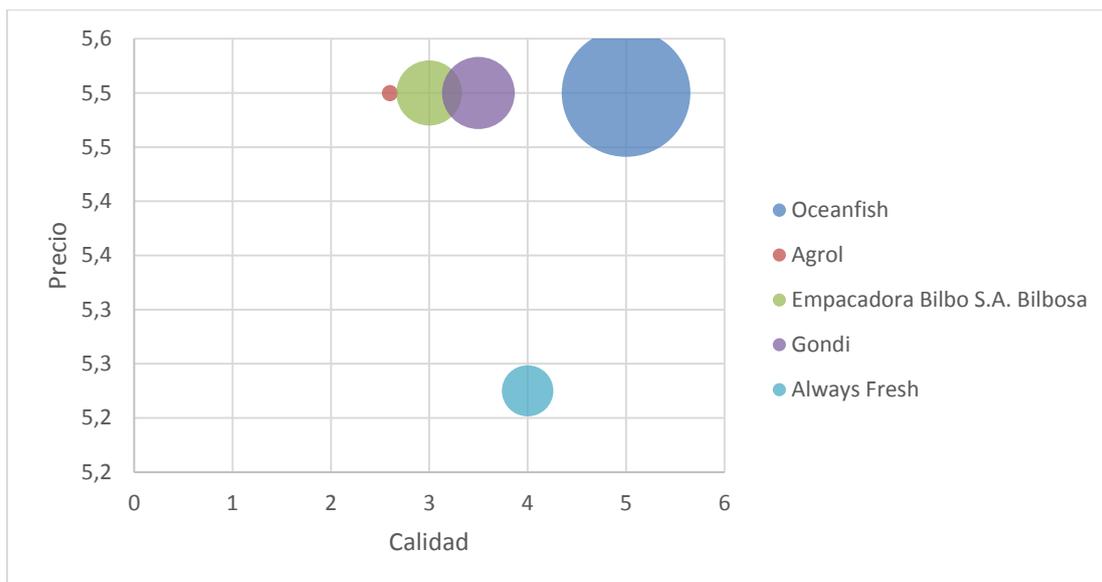
Las compañías competidoras exportan principalmente pescado congelado y, como un producto complementario, pescado fresco. Esto hace que requieran de cuartos fríos que mantengan los productos a menos 20 grados Centígrados y, por ende, sean intensivas en

capital. La figura 11 muestra la relación entre utilidad neta y patrimonio de las compañías competidoras, lo que constituye una medida de la rentabilidad de estas empresas en los últimos cinco años, según los datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2016). Se estima que el presente proyecto, en la fase en que cuente con una empacadora propia, obtenga niveles de rentabilidad superiores a los de sus competidores. Este punto se desarrollará en el Capítulo 5, en la sección de análisis financiero, a detalle.



**Figura 11: Relación entre utilidad neta y patrimonio de las compañías competidoras.**

La Figura 12 muestra un análisis entre los competidores, que toma en consideración los siguientes criterios: los montos de exportación anual, el precio referencial y la calidad de los productos. Los montos de estimación anual están representados por el diámetro de los círculos en la figura. La segunda variable que se analiza es la de calidad (entendida como cumplimiento de requerimientos del producto, tanto contractuales, como legales y reglamentarios en el campo sanitario).



**Figura 12 Mapa estratégico del sector de exportación de dorado**

La compañía resultante del presente proyecto, Always Fresh, pretende exportar un volumen bajo, con un riguroso control de calidad, y enfocándose en la coordinación logística, para lograr entregas oportunas, a precios competitivos.

En la Figura 12 se han asignado valores de correspondientes a la calidad que podrían de productos que podrían proveer los competidores analizados. El criterio para la selección de los valores se ha realizado en base a la información que consta en la Tabla 1, que muestra el número de compañías por país que, para la fecha de redacción de este documento, han sido incluidas en listados del FDA para detención de la carga de comida de mar sin inspección física debido a la presencia de histamina-descomposición, al incumplimiento del sistema de inocuidad alimentaria HACCP, y a la presencia de salmonella,

Variedad	País	Histamina y descomposición	HACCP	Salmonella
Dorado	Ecuador	74	2	0
Dorado	Perú	3	2	0

Dorado	Taiwan	19	0	0
Pez Espada	Ecuador	0	0	0
Pez Espada	Perú	0	0	0
Pez Espada	Taiwan	0	0	0

**Tabla 1 No. de empresas en principales países proveedores de dorado con alertas de detención FDA. Fuente:**

A continuación, se muestra la Tabla 2, que cuantifica las empresas consideradas como competidores que han recibido hasta la presente fecha alertas de detención de comida de mar por parte del FDA.

Compañía	Histamina	HACCP	Salmonella
Agrol	1	0	0
Bilbo	1	0	0
Gondi	1	0	0

**Tabla 2 Competidores con detenciones de FDA**

Los tres competidores mencionados, por tener el registro mencionado en la frontera norteamericana, se clasifican en un nivel de calidad ligeramente inferior en el gráfico (alrededor de 3. Se han asignado valores distintos simplemente por razones de visualización). Se ha ubicado al emprendimiento del presente proyecto en un nivel alto de calidad, que se monitoreará con más facilidad por todos los controles de manejo de producto que se implementarán, y por el bajo volumen que se exportará. Por otro lado, el pescado que se comercializará será fresco, capturado en estado salvaje, lo que lo vuelve atractivo para el mercado.

La segunda variable bajo consideración es la “disponibilidad”. Uno de los socios de Always Fresh tiene una fuerte relación comercial con siete aerolíneas. Entre éstas, se

encuentran las que transportan carga a Estados Unidos. Gracias a esto, se consiguen con facilidad espacios para la carga de Always Fresh en los vuelos.

La tercera variable en importancia para los clientes, el precio, se grafica en el eje vertical. Se asume que en un momento dado, los competidores tienen acceso a productos de características de calidad y costo similares. Always Fresh podrá ofertar precios de venta razonables apoyándose en los siguientes factores: el primero, es que dado que no constituye una empresa intensiva en capital, su rentabilidad esperada es mayor. Esto se verá reflejado en la segunda etapa del proyecto, en la que la empresa montará una planta empacadora propia, a partir del tercer año del proyecto. El segundo factor es que, gracias a las relaciones comerciales establecidas por otras empresas del grupo, Always Fresh no tendrá que pagar una tarifa de agencia de carga. Un tercer factor, es que por la misma razón mencionada para el segundo factor, Always Fresh recibe un descuento del 15% en el flete de la aerolínea que lleve la carga. Esto permite generar una reducción de costos de operación, que se pueden trasladar a los clientes, generándose una ventaja competitiva en precios. En la gráfica se colocan los precios de venta de los competidores en un valor referencial de \$5,50, y el precio de Always Fresh, con un descuento del 5%, es decir, \$5,20.

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 2.1. Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados

El mercado objetivo se ha analizado, en una etapa inicial, en base a información secundaria perteneciente a reportes y publicaciones investigados.

El siguiente método consistió en el análisis estadístico de datos de la Aduana ecuatoriana, referentes a los volúmenes de exportación de los competidores identificados.

El resto de información para la determinación de características del mercado, se ha recabado mediante entrevistas realizadas a personal que trabaja en las diferentes partes de la cadena de suministros: pescadores, comerciantes de pescado en Ecuador, transportistas, agentes de carga, aerolíneas, además de expertos del sector.

##### 2.1.1. Resumen de técnicas cualitativas utilizadas

La técnica cualitativa utilizada en el presente estudio fue la entrevista a profundidad, con la que se han captado los requerimientos del segmento de mercado enfocado, para poder comercializar los productos directamente a importadores /distribuidores de pescado en EEUU. En una etapa inicial, se consideró realizar encuestas a *brokers*, que son empresas que intermedian los productos y posicionan la marca en mercados a nivel nacional, y cobran una comisión de entre el 5 y el 8% del precio de venta. Lamentablemente, los que fueron contactados no trabajan con empresas que están iniciando su operación. En el ANEXO 6 se muestran los resultados obtenidos en cuatro entrevistas a profundidad desarrolladas a importadores/ distribuidores.

El resto de información para la determinación de características del mercado, se ha recabado en base a entrevistas realizadas a proveedores de servicios y de materias primas que operan en el Ecuador.

La principal limitación encontrada para el desarrollo de entrevistas se debió al tiempo requerido para crear una imagen corporativa básica (página web) que permitiera mostrar una compañía constituida a los interlocutores. En una etapa inicial se enviaron correos electrónicos a los potenciales clientes y a algunos *brokers* identificados.

En el ANEXO 4 se incluye un documento de descripción general de la metodología. En el ANEXO 5 se muestran los formatos guía para las entrevistas.

En las entrevistas desarrolladas, se ha logrado captar información clave relacionada con los atributos requeridos por los clientes objetivo y sobre ciertas particularidades del mercado estadounidense. Los nombres de las compañías clientes se han mantenido en reserva, pero la información recabada se muestra en el ANEXO 6.

### **2.1.2. Información secundaria.**

La primera fuente secundaria analizada fueron publicaciones y reportes del mercado de comida de mar en los Estados Unidos, entre los que podemos mencionar:

- Village Fish Processing Handbook, de Kanpp (2008)
- Estudio del Mercado Pesquero en Estados Unidos – PromPerú (2012).
- El reporte de precios de mercado de comida de mar de Urner Barry (2016), que contiene información de precios y tendencias generales del mercado.
- La información correspondiente a documentos de exportación de empresas competidoras analizadas: guías aéreas y facturas, desde enero del 2013 (que es

desde cuando existen archivos digitalizados en la Aduana ecuatoriana), hasta junio del 2015.

- Información de Estados Financieros de las empresas competidoras analizadas, publicada por la Superintendencia de Compañías. Esta información permite tener idea de las tendencias del mercado para exportadores ecuatorianos, si bien incluye los montos de exportación de pescado congelado, que, como se ha explicado en el capítulo anterior, corresponde al 62,5 del volumen de dorado exportado en Ecuador. Se asume una proporción similar para el pez espada, que se comercializa como sustituto del dorado fuera de temporada. Según se mencionó en el capítulo 1, tres de los competidores analizados son las tres plantas procesadoras más grandes de Manta que compran dorado.

La Figura 13 muestra, por un lado, el porcentaje de dorado fresco exportado desde el Ecuador, y por otro lado la proporción de dorado fresco y congelado ofertada por los países proveedores de dorado a los Estados Unidos en el año 2012.

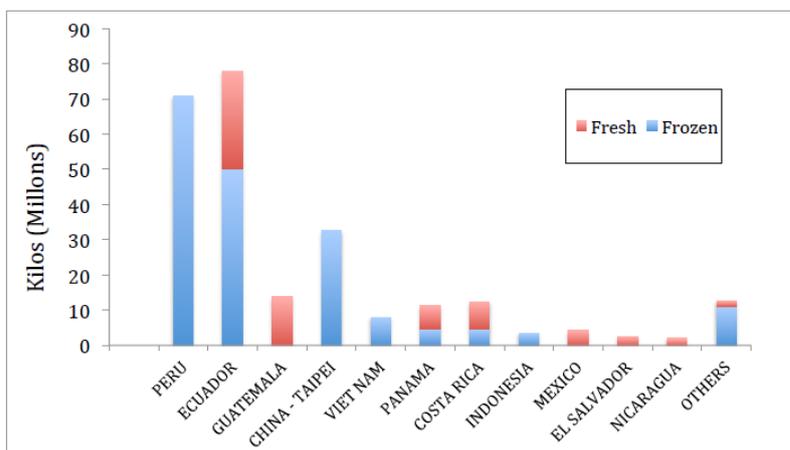


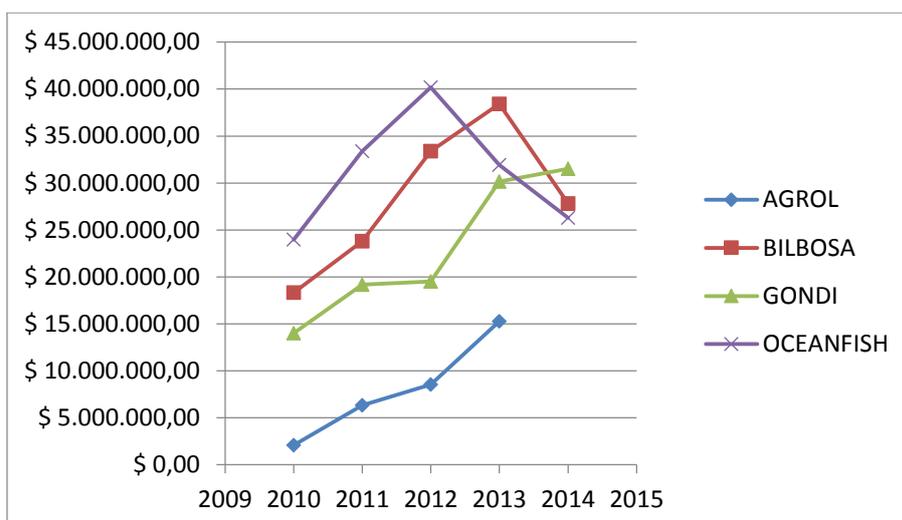
Figura 13 Proveedores de dorado fresco y congelado a los Estados Unidos 2012 Fuente: Anhalzer (2014)

## 2.2. MERCADO

Según el estudio de Mercado realizado por PromPerú ( 2012), más de la mitad (54,6%) de los hogares estadounidenses compran pescado y marisco congelado durante el curso de un año. Sin embargo, el pescado y marisco congelado no tienen la misma reputación de alta calidad que el pescado y marisco fresco, por lo que los consumidores son reacios a pagar más por este tipo de producto. Esta condición, combinada con la creación de una estructura adecuada de precios, genera interesantes posibilidades de penetración en el mercado con producto fresco.

Considerando que el mercado norteamericano es muy grande (según el mismo Estudio de Mercado citado de PromPerú, en el 2011, las importaciones a Estados Unidos de pescados y mariscos fueron de US\$16,5 billones, resultantes de un crecimiento acumulado de 67% desde el 2000), y que la empresa que se desarrollará a partir de este estudio es pequeña, para la determinación del mercado potencial al que la compañía, se han tomado como referencia los volúmenes exportados por las empresas competidoras ecuatorianas. Se toman referencialmente también los montos de facturación declarados por las compañías mencionadas, y se identifican también con esta información características de compañías importadoras /distribuidoras que tienen interés en pescado fresco gourmet ecuatoriano.

La siguiente figura muestra los montos de exportación globales de los competidores analizados desde enero del 2013 hasta junio del 2015.



**Figura 14 Montos de exportación globales de competidores analizados**

Las siguientes figuras muestran el análisis las ventas y volúmenes exportados por los competidores mencionados. En ellas se puede ver que si simplemente se toma como referencia para dimensionar el tamaño del mercado el monto de exportaciones de estos cuatro competidores, éste es suficientemente grande, para los objetivos de Always Fresh, la compañía que resultará del presente estudio.

Se puede ver, adicionalmente, que existe disponibilidad de ambas especies de pescado durante el año, y los volúmenes de venta de las compañías varían dramáticamente, debido a la volatilidad del mercado, porque exportan principalmente pescado congelado, y por la existencia de múltiples fuentes de provisión con que cuentan las empresas norteamericanas.

Bilbo S.A., si bien es un exportador muy importante de dorado y pez espada en Ecuador, exportó solamente productos congelados en el período analizado. Por esta razón, se lo excluye del siguiente análisis.

Las siguientes tres figuras muestran los precios de exportación de dorado fresco declarados por los competidores analizados desde enero del 2013 hasta junio del 2015. Según esta información, se puede concluir que existe una estacionalidad de precios. Esto se utilizará como entrada para las proyecciones financieras más adelante.

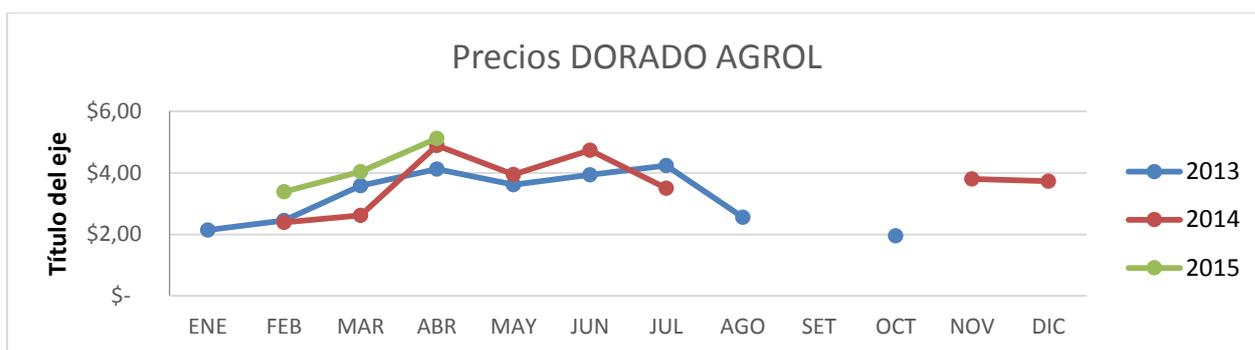


Figura 15 Precios de exportación promedio dorado 2013 a 2015 Agrol

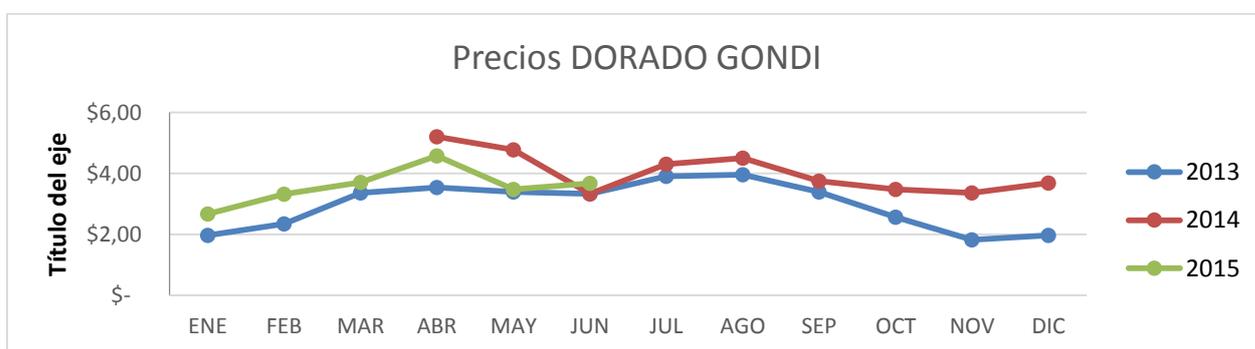


Figura 16 Precios de exportación promedio dorado 2013 a 2015 Gondi

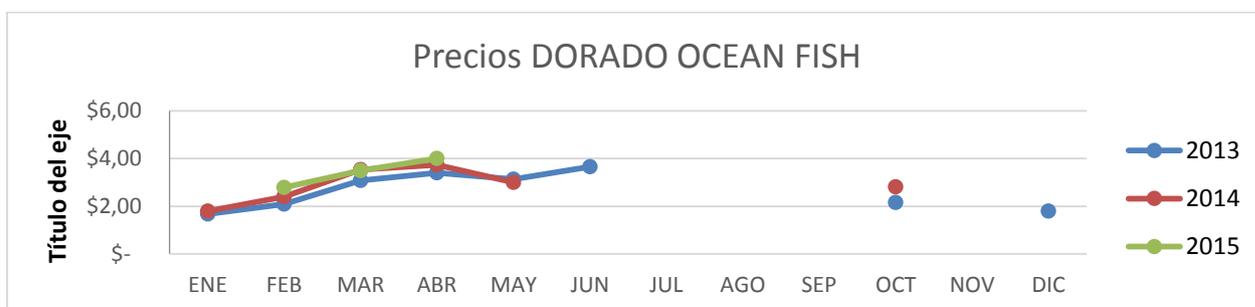
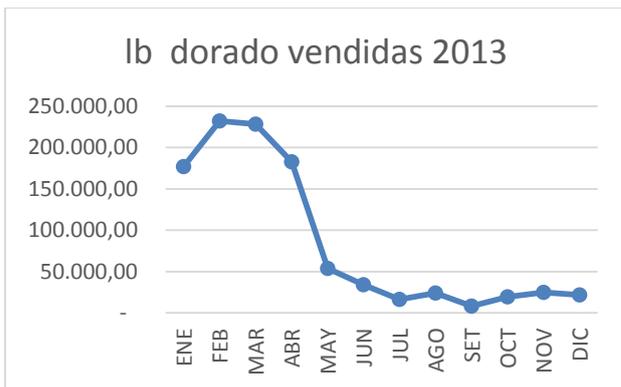
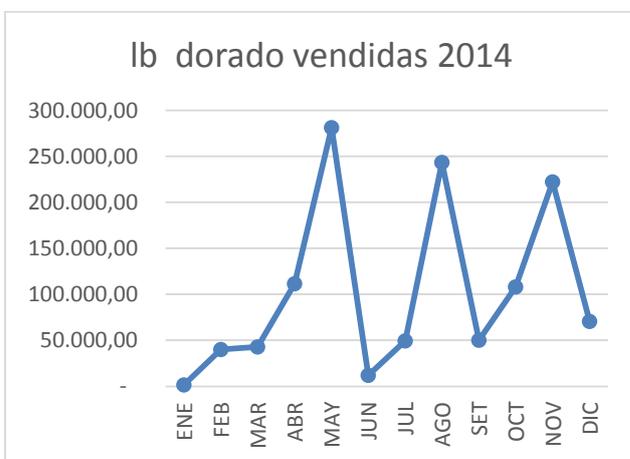


Figura 17 Precios de exportación promedio dorado 2013 a 2015 Ocean Fish

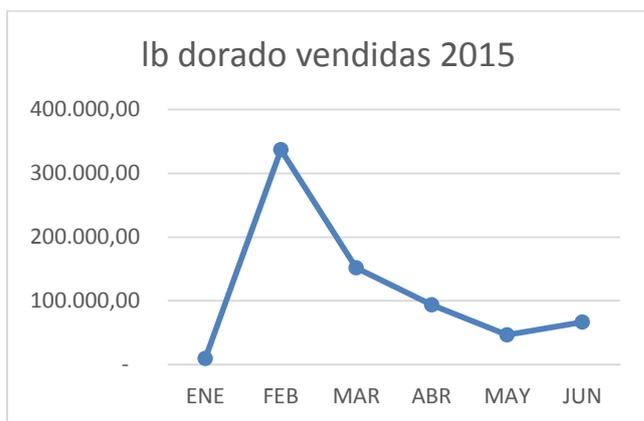
Por otro lado, se analiza la información sobre las libras de dorado fresco exportadas por las tres empresas en cada año. En base a esta información no se puede establecer estacionalidad en los volúmenes exportados a lo largo del año. Según se ha mencionado, una posible razón es que el producto fresco no es el más importante para los competidores, quienes son principalmente exportadores de pesca congelada.



**Figura 18** Cantidades de exportación dorado fresco de competidores analizados 2013



**Figura 19** Cantidades de exportación dorado fresco de competidores analizados 2014



**Figura 20** Cantidades de exportación dorado fresco de competidores analizados 2015

A continuación, se analizan, de manera similar los precios unitarios declarados por los competidores, para pez espada en los meses analizados.

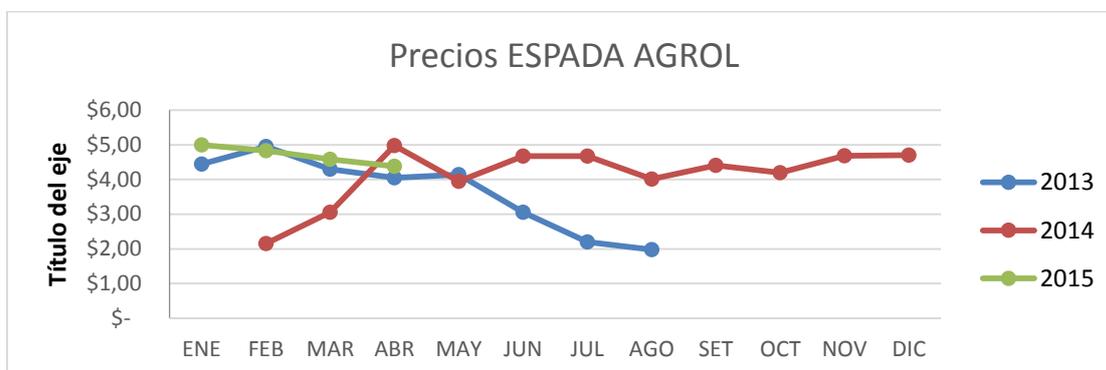


Figura 21 Precios de exportación promedio pez espada 2013 a 2015 Agrol

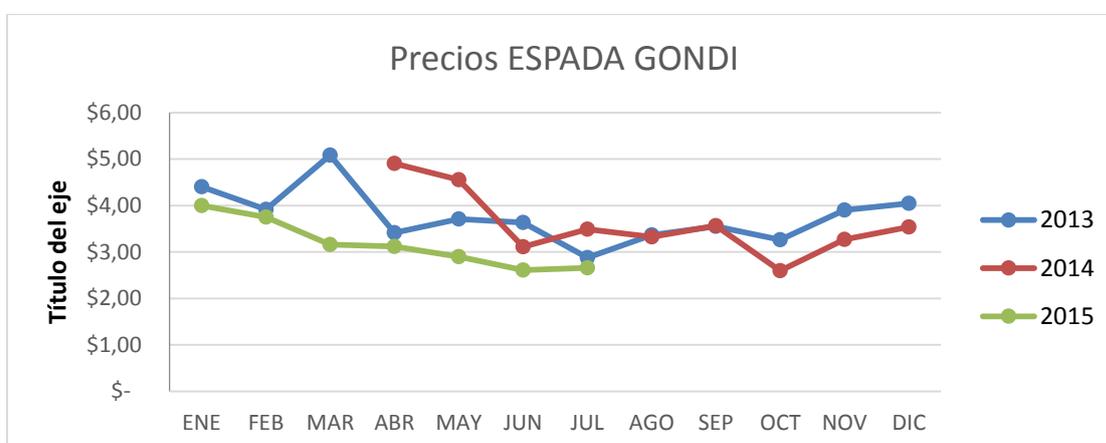


Figura 22 Precios de exportación promedio pez espada 2013 a 2015 Gondi

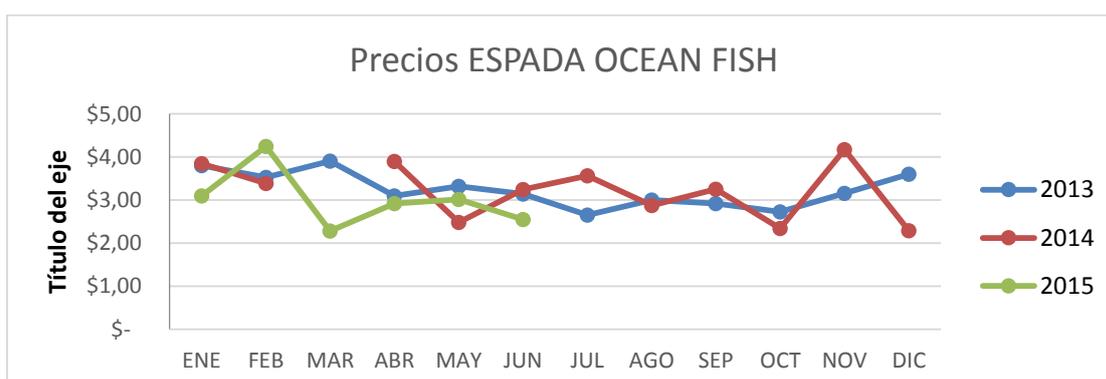
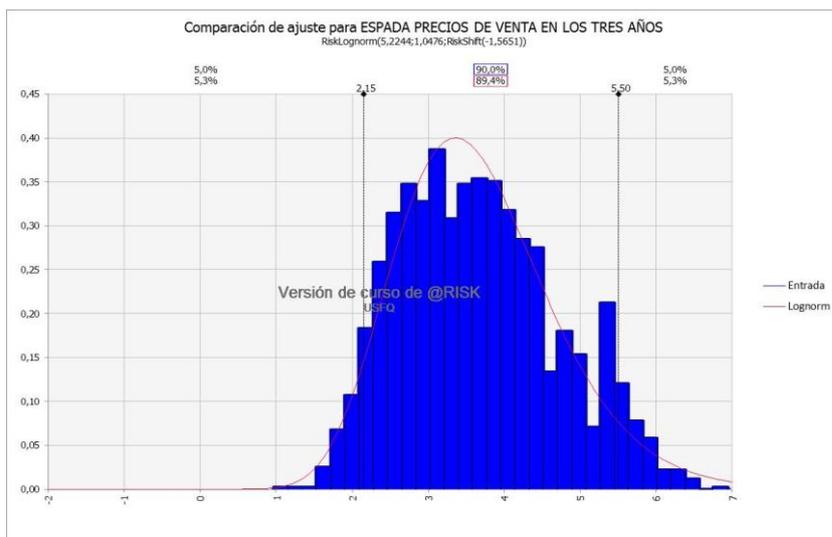


Figura 23 Precios de exportación promedio pez espada 2013 a 2015 Ocean Fish

El pez espada, que se encuentra disponible todo el año, tiene precios que varían entre ciertos límites, más claramente definidos que para el dorado. Cuando se analizan los valores de precios incluidos para las tres empresas en todos los meses analizados, se obtiene la siguiente distribución:



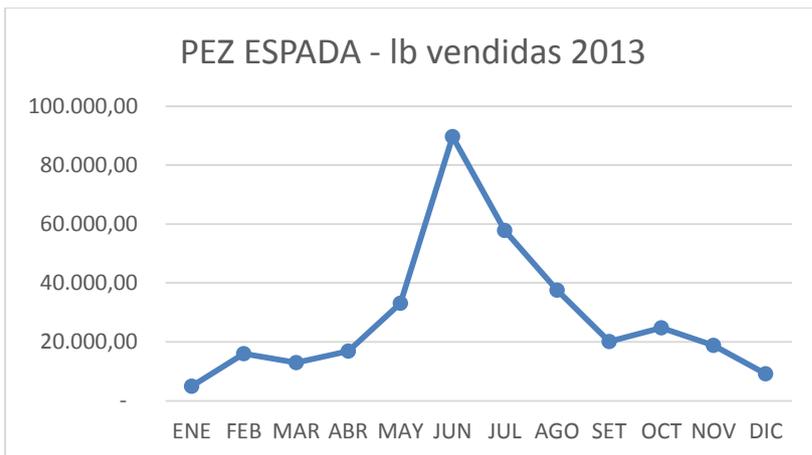
**Figura 24 Precios de Venta Espada 2013 a 2015**

La gráfica indica que existe un 90% de probabilidad de que el precio de dorado esté entre 2,15 y 5,50 para cualquier momento en el periodo analizado. La media es de USD 3,66 / lb.

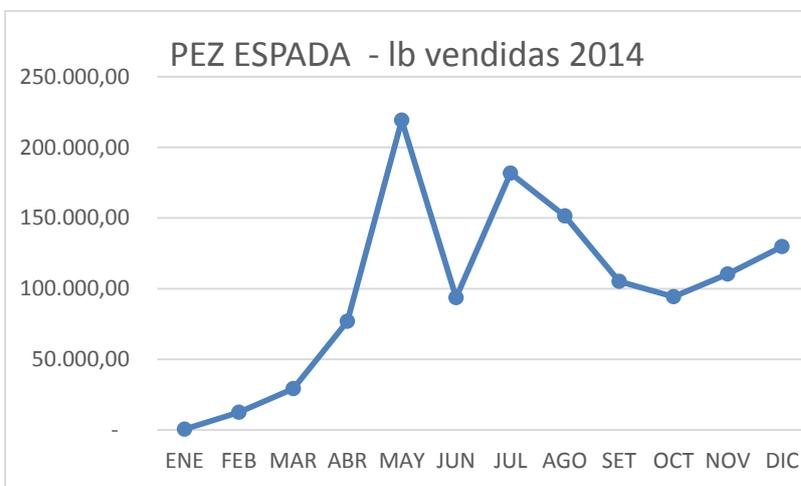
En el ANEXO 7 se muestran las distribuciones estadísticas de los precios de dorado y pez espada para cada mes. De esta manera, se definen inicialmente los precios de venta para los productos.

Finalmente, en este capítulo se muestran las cantidades de pez espada exportadas en los periodos analizados.

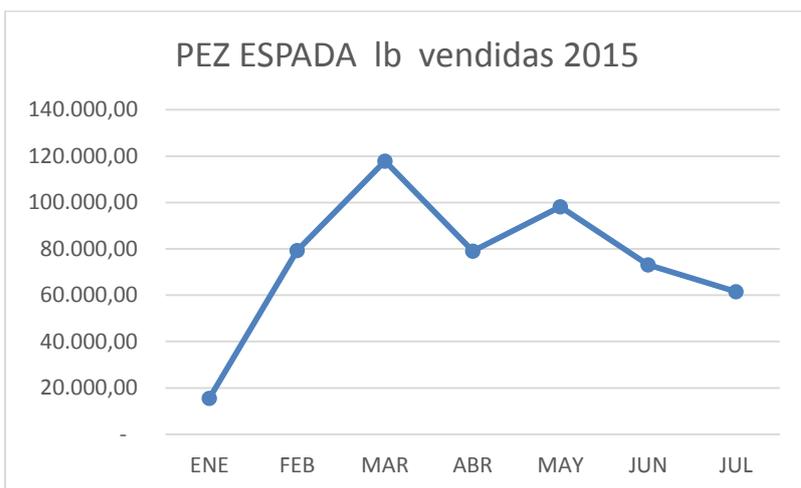
Cabe recalcar que Always Fresh tiene como objetivo mensual vender durante el primer año 20.000 libras mensuales. Durante los siguientes años, este valor se incrementará, a razón de un 15% anual. Si solo se considera volumen de exportaciones abarcado por los tres competidores descritos, se puede apreciar que es considerablemente superior.



**Figura 25** Cantidades de exportación pez espada fresco de competidores analizados 2013



**Figura 26** Cantidades de exportación pez espada fresco de competidores analizados 2014



**Figura 27** Cantidades de exportación pez espada fresco de competidores analizados 2015

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica Always Fresh se enfocará en tener disponibles productos de alta calidad. En base al análisis realizado en el capítulo 1, la calidad y la disponibilidad son atributos muy importantes en el mercado estadounidense de pescado gourmet fresco. En las clasificaciones comerciales de pescado existentes para las diferentes variedades, las empresas de Estados Unidos piden productos que corresponden a los grados superiores. En el ANEXO 8 se describe la clasificación de estas dos especies de pescado según su calidad. Mediante el análisis de las entrevistas a profundidad desarrolladas a clientes potenciales, mostrado en el capítulo 2, se confirma que la alta calidad y la disponibilidad son atributos altamente valorados por el mercado objetivo.

Los clientes del segmento enfocado son mayoristas que compran y revenden el pescado, principalmente a restaurantes, supermercados u otros mayoristas. El ofertar consistentemente un producto de primera calidad constituye una ventaja competitiva sostenible, pues fortalecerá la relación de los clientes con sus mercados, y por lo tanto, contribuirá a volverlos más exitosos.

Para el caso de los competidores ecuatorianos, el precio de adquisición en playa de pescado gourmet es similar. La empresa resultante del presente estudio generará ventaja competitiva en calidad y disponibilidad a través de las siguientes estrategias puntuales:

- Alianzas con tres emparadoras para provisión de productos y servicios de empaque: Previo al montaje de una empaedora propia, el negocio desarrollará convenios con tres emparadoras: una ubicada en Esmeraldas, otra en Manabí, y una

tercera en Guayas. Esto permitirá procesar y empacar los productos más cerca a los lugares de pesca, y reducir los tiempos de transporte en tierra antes del procesamiento, lo que mejorará la calidad del producto. Adicionalmente, esto contribuirá a aumentar la disponibilidad de productos, cuando exista desabastecimiento por los canales habituales, pues las empacadoras suelen venderlos también.

- Celebración de convenios con barcos atuneros y de pesca blanca: El generar convenios con buques grandes, sobre todo para pez espada, permite aumentar la disponibilidad de productos de calidad consistente, pues los peces suelen ser capturados en grupos de decenas de unidades, y preservados adecuadamente. Otra ventaja de comprar a estos buques, en lugar de a los pescadores artesanales, es la capacidad de tener información sobre los productos que estarán disponibles y sus costos, con varios días de anticipación, pues las jornadas de viaje de estos barcos bordean los 23 días, contra los 2 que toman las de los pescadores artesanales.
- Celebración de convenios con cooperativas de pescadores artesanales en Manta, Esmeraldas y Galápagos: Para la fecha de redacción del presente capítulo, se ha realizado un primer embarque a los Estados Unidos, para el cual se adquirieron productos de pesca artesanal del puerto de Santa Rosa, ubicado en Salinas (uno de los más importantes puertos de pesca artesanal ecuatorianos). En este primer embarque, parte de los productos comprados no pasaron los controles de calidad en la empacadora y no pudieron ser exportados. El análisis de causas llevó a determinar que los pescadores artesanales en Guayas y Santa Elena no acostumbran eviscerar el pescado en los mismos botes, lo que pone en riesgo la calidad de los productos. Por esto, se ha decidido seleccionar como proveedores a pescadores de las otras tres regiones mencionadas, que sí lo hacen. Esta estrategia contribuye a

mejorar la calidad consistente de los productos. Una razón adicional para incorporar a los proveedores de Galápagos, fue que la pesca fresca de este lugar es muy apreciada en el mercado estadounidense por su calidad, y la cooperativa de pescadores de allá empaca y envía por avión a Quito los productos con sellos del Parque Nacional.

- Control de calidad riguroso: Se han realizado convenios con calificadores de pescado experimentados, que cuentan con kits portátiles de análisis para aumentar la confiabilidad de los ensayos desarrollados durante el proceso de compra de productos en los puertos. Esta estrategia contribuye al proceso de compra de productos de primera calidad.
- Transporte de productos en camiones refrigerados: En los puertos artesanales visitados, se encuentran únicamente furgones sin refrigeración y camionetas, en los que se coloca hielo picado y tablas para transportar el pescado hasta las empacadoras y mercados. El uso de camiones refrigerados es una práctica limitada a las empacadoras grandes, que envían sus camiones. Always Fresh utilizará camiones refrigerados, con rastreo satelital, y seguridades adicionales que garanticen el manejo apropiado del producto, para su preservación, y mitigue los riesgos de su contaminación con narcóticos.

### **3.2 Posicionamiento Estratégico**

En el capítulo 1 se realizó un análisis de las fuerzas sectoriales. En éste se logró establecer que las fuerzas: Rivalidad y Amenazas de Sustitución podrían tener un efecto negativo en los retornos esperados del negocio. A continuación se proponen estrategias para contrarrestar estas dos fuerzas.

La primera fuerza, la rivalidad existente en el mercado, puede contrarrestarse implantando una estrategia de entrega de servicio personalizado, consistente en la captación de requerimientos a través de comunicaciones telefónicas diarias, y en el envío de información sobre la trazabilidad, el estatus de cada embarque, y de las tendencias de precios en los mercados. Adicionalmente, se pondrá a disposición de los clientes asesoría para mejoramiento de sus ventas, a través del desarrollo material promocional e informativo sobre los productos provistos.

Como estrategia adicional para enfrentar la competitividad internacional, se recalcará en la comunicación a los mercados ideas que logren generar una conexión emocional de los consumidores con la magia de la naturaleza las Islas Encantadas y los mares tropicales, y reforzar las características de beneficios para la salud brindados por la buena calidad de la pesca obtenida en Ecuador, que es altamente apreciada en el mundo. Se puede comunicar que esta calidad es una de las razones por las que el Ecuador es un proveedor tan importante de los productos que se comercializarán.

La Amenaza de Sustitución es otra fuerza identificada. Como se ha mencionado anteriormente, los productos gourmet que se comercializarán, suelen ser buscados específicamente en los mercados. Sin embargo, existe la posibilidad de que puedan sustituirse por productos similares, obtenidos de acuicultura, que tienen menor precio. Se plantean a continuación dos estrategias para mitigar la Amenaza de Sustitución. La primera consiste comunicar a los potenciales clientes que los productos ofertados son capturados en estado salvaje y manejados adecuadamente, y por lo tanto, son de primera calidad, y no contienen antibióticos, ni son genéticamente modificados, como los que se obtienen con la acuicultura. Es importante incluir en esta comunicación cierta información referente a características nutricionales, origen, métodos de explotación, tiempo de caducidad, beneficios para la salud, y otros datos que podrían resultar de interés y ser valorados por

los consumidores. La segunda estrategia consiste en tener suficiente flexibilidad para ofertar otras variedades de pescados gourmet en los mismos canales de distribución, para lo cual debe monitorearse el mercado de otras especies demandadas.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas**

Según Michael Porter (1985):

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

En un mercado de commodities, en el que la empresa del presente estudio compete, es fundamental que se desarrollen recursos y capacidades, que generen ventajas competitivas.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los socios ha trabajado en servicios aeroportuarios por más de 20 años en Quito, y una de sus empresas hace el manejo de carga perecible de todas las aerolíneas. Esto constituye un activo de relaciones intangible valioso para garantizar la disponibilidad de espacios de carga y la negociación de tarifas beneficiosas, poniendo a la empresa en ventaja sobre otros competidores en cuanto a disponibilidad.

Se han firmado convenios con dos calificadores de pescado en la costa, que cuentan con amplia experiencia, insumos y herramientas necesarios para evaluar calidad y peso de los productos adquiridos para exportación.

Se ha contratado, adicionalmente, con las empresas empacadoras, el desarrollo de análisis de calidad en laboratorio de los productos antes de enviarlos.

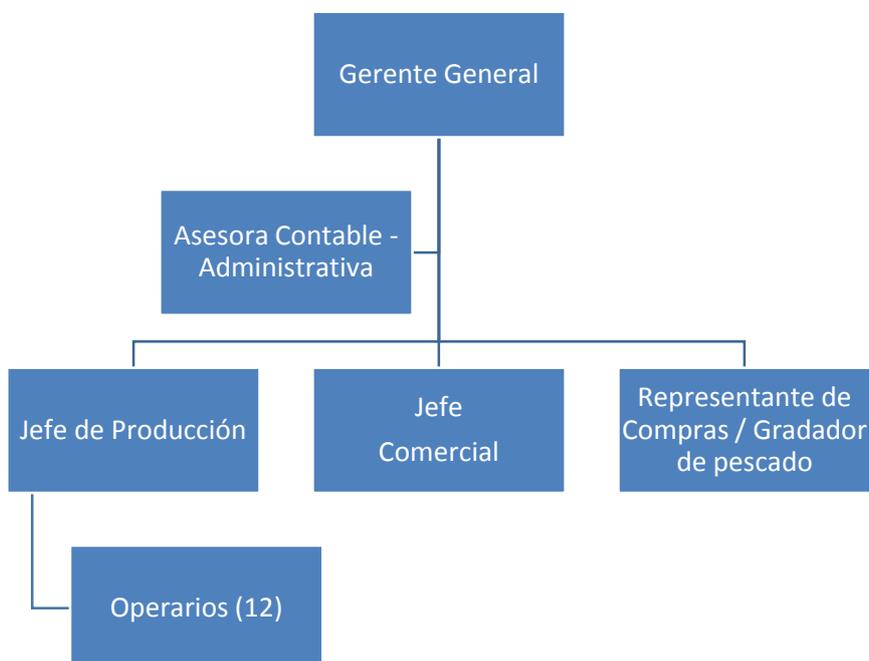
Una de las empresas del grupo presta servicios de transmisión y manejo de carga a todas las aerolíneas que funcionan en el aeropuerto de Quito. Esto ha permitido a Always Fresh, la empresa resultante del presente estudio, haber tenido acceso al conocimiento y herramientas informáticas necesarias para generar por sí misma toda la documentación que generan las agencias de carga en el Ecuador. En base a este conocimiento, se ha podido desarrollar un convenio con una agencia de carga, para realizar todos los trámites con un canje por otros servicios. De esta forma, Always Fresh, a diferencia de otros exportadores, no necesita pagar las tarifas que cobran las agencias de carga, quienes revenden los espacios en las aerolíneas, y ganan aproximadamente 0,2 por kg transportado hasta Miami, más aproximadamente USD 100 por gastos de manejo y corte de guías aéreas en cada embarque. Dado que Always Fresh negocia directamente con las aerolíneas las tarifas de carga, obtiene una ventaja competitiva sobre sus competidores en los costos de transporte aéreo.

Los competidores ecuatorianos son empresas que venden principalmente pescado congelado. Esto las hace intensivas en capital. La empresa del presente estudio requiere de una baja inversión en equipos y bajos costos de operación, lo que constituye una ventaja competitiva adicional, que le permite ofertar sus productos a precios atractivos para el mercado.

### **3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

La empresa resultante del presente estudio tendrá un organigrama funcional, que, según menciona Alfred Chandler (1977), fuera definido inicialmente por Daniel McCallum, en 1855. En este tipo de organigrama se muestra la estructura departamental en

base a la cual se captan pedidos, se hacen compras y se procesan los pedidos bajo la coordinación de la gerencia general, en una empresa de 17 empleados.



**Figura 28 Organigrama Funcional**

En el ANEXO 9 constan las definiciones de puestos del Organigrama mostrado.

El emprendedor de la iniciativa descrita tiene amplia experiencia en logística y manejo de sistemas de gestión, y se ha aliado a un socio que tiene acceso a financiamiento y a algunas de las capacidades distintivas, que generan ventajas competitivas sostenibles en este negocio.

En el ANEXO 10 se muestra un resumen de la hoja de vida del emprendedor, autor del presente documento.

## CAPÍTULO 4

### PLAN COMERCIAL

#### 4.1 Plan de Mercadeo

##### 4.1.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Always Fresh está basada en proveer de manera consistente productos de calidad. Según el análisis del mercado, desarrollado en el capítulo 1, los atributos más valorados por los clientes del segmento enfocado son:

- **Calidad:** La Norma ISO 9000:2015 (2015) menciona que una organización enfocada en la calidad promueve una cultura que fomente comportamientos, actitudes, actividades y procesos que entreguen valor al llenar las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas. La calidad, en la comercialización de pescado fresco es expresada por los clientes a través de escalas alfanuméricas aceptadas internacionalmente, que describen, para cada especie, tanto el rango de peso del animal, como las características físicas. En las plantas empacadoras, se realizan análisis microbiológicos, para verificar el cumplimiento de los estándares mencionados.
- **Disponibilidad:** La disponibilidad alta para provisión de productos es altamente valorada por los clientes del segmento identificado, quienes son mayoristas de comida de mar, que revenden los productos a cadenas de venta minorista o a restaurantes de manera continua. La disponibilidad de producto, comprende la entrega de los productos solicitados, en los plazos requeridos, con documentación correcta, es decir, lo que el Modelo SCOR (Modelo de Referencia de la Cadena de Suministros) (2011) define como “cumplimiento de órdenes perfectas”. Esto

requiere un extremo cuidado de los detalles, y un servicio personalizado, para entender las necesidades de los clientes, cumplir consistentemente con los pedidos, y generar relaciones sólidas.

Los atributos mencionados se resumen en la siguiente frase, tomada de nuestra página web:

“Always Fresh – Comida de mar fresca con calor humano.”

#### **4.1.2. Estrategia de marca (branding)**

##### **PERSONALIDAD**

La empresa se llama “*Always Fresh*” (Siempre Fresco ).

La marca es amigable, caracterizada por la capacidad de escuchar empáticamente los requerimientos de los clientes, y orientada a construir relaciones mutuamente beneficiosas de largo plazo con ellos.

La marca es altamente profesional y responsable, pues lleva comida de mar gourmet fresca del Océano Pacífico y las Islas Galápagos hacia el mercado estadounidense, en el menor tiempo posible, cumpliendo con estándares de seguridad alimentaria HACCP. El pescado es procesado en plantas empacadoras de aliados estratégicos que son empresas reconocidas en el mercado, con más de una década experiencia, y enviado por avión a los aeropuertos de destino, según los requerimientos de los clientes.

La marca es ágil y experimentada, pues ofrece disponibilidad: La empresa es parte de un grupo que ha estado proveyendo servicios de manejo de carga perecible por más de una década. Debido a esto, tiene fuertes relaciones con agencias de carga y empresas de transporte, y puede entregar productos a tiempo de manera consistente.

La marca es servicial, pues brinda un servicio personalizado. Always Fresh es una pequeña empresa enfocada en sus clientes. El servicio de rastreo de carga brinda información en línea del estatus del embarque. Se envía información útil, como recetas, para incrementar las ventas de los clientes. Se comparten reportes de análisis del mercado y noticias de la industria periódicamente, para capturar las mejores oportunidades de negocio.

## IDENTIDAD

La identidad corporativa se muestra en el siguiente logotipo:



**Figura 29 Logotipo**

Para su desarrollo se han considerado algunos factores:

Los colores corporativos seleccionados combinan un azul oscuro, que transmite seriedad, y se complementa con los colores vivos del pescado fresco. El empaque tiene etiquetas vistosas, y maneja los mismos conceptos.

La visibilidad del logo sobre una etiqueta naranja, colocada en cajas de cartón es alta.

De manera similar se considera alta la capacidad del logo de ser recordado por los clientes, quienes son mayoristas de pescado fresco en los Estados Unidos. El logotipo incluye un isotipo que simboliza hielo, que es utilizado constantemente en la preservación del producto. Adicionalmente, se incluye un descriptor de marca, que recuerda la actividad a la que se dedica la empresa: “*gourmet seafood*” (comida de mar gourmet).

Se ha adicionado un *claim*, que consiste en una frase que suele apoyar a la marca: “*Fresh seafood with human warmth*” (Comida de mar fresca con calor humano), que refuerza la necesidad de transmitir el valor corporativo del respeto hacia las personas que se relacionen con la empresa.

## IMAGEN

La empresa se muestra actualmente como ágil, profesional, dispuesta a esforzarse por comprender y cumplir con los requerimientos de sus clientes, en los tiempos acordados, para volverlos más exitosos en el mediano y largo plazo.

### **4.1.3. Estrategia de producto o servicio**

La estrategia de producto se ha definido buscando distinguir a los productos de los exportados por los competidores ecuatorianos, como parte de la estrategia de posicionamiento, tomando en consideración los atributos, tal como los percibe el cliente.

En base al análisis desarrollado en el capítulo 1, se determinaron como atributos más importantes los siguientes:

1. Calidad
2. Disponibilidad
3. Variedad
4. Precio
5. Sabor

De éstos, los atributos que hacen que Always Fresh se distinga de su competencia, son calidad y disponibilidad.

A continuación, se describirán los atributos del producto desde seis perspectivas consideradas como fundamentales por Michael Gerber. (Gerber, 2005).

Funcionalidad: La funcionalidad corresponde a lo que hace el producto por el cliente. El producto es revendido por el cliente. Si el producto tiene muy buena calidad, estrecha las relaciones entre el cliente y las empresas que le compran a él.

Impacto sensorial: El producto llega empacado en una caja de cartón, con una etiqueta llamativa, que contiene el logo de Always Fresh. El producto, que ha pasado estrictos controles de calidad, viene empacado adecuadamente, por lo que las condiciones físicas son adecuadas, y tiene características organolépticas que muestran su frescura.

Asociaciones Inconscientes: El producto es recibido con un empaque llamativo, que contiene una etiqueta que evoca la frescura del producto, la seriedad de la empresa y la magia de los mares tropicales y las Islas Galápagos.

Conclusiones de la mente consciente: El producto que recibe el cliente cumple con los estándares de calidad definidos. La calidad es alta, y el peso declarado es exacto. Las etiquetas permiten diferenciar rápidamente el tipo de pescado contenido en cada caja.

Relación Precio / Valor: El precio al que se negoció el producto está de acuerdo al del mercado estadounidense en ese momento. Always Fresh tiene acceso a esta información periódicamente. La calidad y disponibilidad consistentes del producto hacen que el cliente considere el precio como adecuado.

Acceso / Conveniencia: El cliente tiene acceso fácil al producto, pues se lo entrega según las condiciones previamente acordadas. Normalmente, el producto es retirado desde los aeropuertos en Estados Unidos por camiones pertenecientes a los *brokers* con los que trabaje el cliente. El cliente y su *broker* reciben información sobre el estatus del embarque. En caso de que el cliente lo desee, el producto se entregará en sus bodegas directamente. El pago se realiza mediante una transferencia bancaria a las cuentas de Always Fresh.

El producto se envía en cajas de cartón parafinado, con espuma *flex*, polietileno y *gel packs*:

Dimensiones de cada caja para dorado:

Largo: 100 cm

Ancho: 39 cm

Alto: 25 cm

Dimensiones de cada caja para pez espada:

Largo: 140 cm

Ancho: 40 cm

Alto: 26 cm



Figura 30 Cajas para empaque de los productos

#### 4.1.4. Estrategia de precios (PVD, márgenes)

La empresa cuenta con información general de los precios en el mercado estadounidense, y se comunica diariamente con los proveedores de pesca y con los

clientes, para captar sus necesidades y ofertar productos disponibles ese día o por llegar en barcos para los siguientes días.

Los precios de los productos varían a diario, tanto localmente, como en el mercado estadounidense.

En base a los requerimientos captados, el precio de venta referencial del mercado estadounidense, y un detallado análisis de los costos involucrados, se oferta y negocia con el cliente cada embarque, de manera independiente.

Si se logra obtener una rentabilidad de al menos el 22%, se cierra la negociación, y se procede a coordinar la operación. Como se ha expuesto anteriormente, la empresa tiene acceso a tarifas de transporte preferenciales, lo que facilita que el margen mínimo requerido se logre.

Mensualmente, se revisa información correspondiente a los volúmenes comprados por los clientes a competidores ecuatorianos, para estimar su fidelidad, y determinar de esta manera si la propuesta de valor de Always Fresh es adecuada, o se puede mejorar.

En el capítulo 2 se muestra la información histórica de volúmenes y precios de venta declarados por los principales competidores desde el 2013 hasta mediados del 2015. Si bien la información de precios podría no ser exacta, la de cantidades exportadas sí lo es.

#### **4.1.5. Estrategia de comunicación (promoción, publicidad)**

Como actividades de promoción de la marca se han definido: la publicidad y la asistencia a eventos especiales. A continuación se mencionarán las iniciativas definidas:

##### Publicidad:

Según Michael Gerber (2005), la publicidad sigue siendo el medio por el cual el público obtiene información sobre productos nuevos o mejorados, y recuerda la existencia

de productos conocidos. Constituye la principal forma de generar conocimiento, que es el primer eslabón de la Cadena de Decisión de Compra.

La estrategia de comunicación seleccionada se basa en publicidad, es decir, en comunicación pagada. El público objetivo son los importadores / distribuidores de pescado fresco en los Estados Unidos.

El medio de comunicación seleccionado para publicidad es electrónico: internet (en *Google y Facebook*), y correo electrónico. Además, se utilizan el teléfono y *Whatsapp*.

Para la publicidad con *Facebook y Google Adds* se han destinado USD 500 mensuales, con un esquema de pago por click, para generar tráfico de potenciales clientes. Adicionalmente, se enviarán correos electrónicos y se llamará a empresas de la base de datos utilizada en los sondeos de mercado y entrevistas a profundidad desarrolladas, descritas anteriormente.

El segmento enfocado es específico. El impacto esperado de la campaña es la consolidación de relaciones fuertes con al menos 8 clientes frecuentes (que compren un embarque quincenal de al menos 1500lb cada uno) para desarrollar el negocio. El manejar un número grande de clientes permite diversificar el riesgo de no pago. Por otro lado, si alguno de los clientes no paga por un embarque, se suspenden los envíos.

Los mensajes que se transmitirán, son coherentes con la estrategia de posicionamiento, Propuesta de Venta única y Enunciado de posicionamiento definidos a continuación:

Estrategia de posicionamiento:

Always Fresh empaca y exporta pescado gourmet fresco para un mercado objetivo de importadores / distribuidores de pescado fresco de los Estados Unidos de América. Los principales productos son dorado y pez espada de los mares ecuatoriales. La estrategia de

posicionamiento consiste en competir en base a la preferencia por la alta calidad y disponibilidad, apuntando “al experto en pesca de calidad que busca un servicio cálido y eficaz”, brindando productos completamente confiables. El mensaje general es que los productos de Always Fresh son de calidad superior y se manejan con altos estándares de seguridad alimentaria. Existe el respaldo de una empresa que está pendiente de sus clientes, para satisfacerlos.

#### Propuesta de Venta Única:

¡Comida de mar gourmet fresca con calor humano!

#### Enunciado de Posicionamiento:

Somos especialistas en la provisión de comida de mar gourmet de la más alta calidad, proveniente del Pacífico ecuatorial y las Islas Galápagos. Sabemos que en su negocio, el cumplimiento consistente de compromisos de entrega es fundamental, de modo que hemos diseñado una cadena de suministros confiable y segura para enviárselos en el menor tiempo posible.

#### Presentación o ejecución:

La presentación ha sido plasmada en la página web, [alwaysfresh.com.ec](http://alwaysfresh.com.ec), en la que se han escrito los mensajes, se ha incorporado el diseño gráfico y artístico orientado a brindar a la comunicación el impacto emocional deseado.

#### Asistencia a eventos especiales:

Asistencia a ferias internacionales de comercialización de comida de mar, para promover la marca de la empresa y los servicios ofrecidos.

#### **4.1.6. Estrategia de canal / plaza**

A continuación se listan las estrategias definidas:

- Distribuir los productos en una cadena corta, a importadores-distribuidores de pescado. En el mercado norteamericano, los restaurantes y detallistas no suelen comprar este tipo de productos a proveedores del extranjero directamente.
- Brindar información sobre el avance del proceso de envío para cada embarque a los clientes.
- Mantener la cadena de frío y la cadena de seguridad alimentaria y física, para preservar los productos adecuadamente.
- Implementar un sistema de gestión BASC (*Business Alliance for Secure Commerce*) (Alianza de Negocios para un Comercio Seguro), y trabajar con proveedores homologados, para mitigar los riesgos de contaminación de la carga con narcóticos.
- Mantener comunicación constante con los importadores, y evaluar su satisfacción periódicamente, para identificar oportunidades de mejora.
- Revisar periódicamente las alternativas de transporte aéreo disponibles, con el fin de minimizar los tiempos y costos de distribución.

#### **4.1.7. Presupuesto años 1-5**

Durante el primer año se utilizará el presupuesto mensual de promoción, que se compone de publicidad, con un presupuesto mensual asignado para ppc (pago por *click*). Durante el primer año se espera exportar alrededor de 20.000 lb mensuales de pescado. Esto generará unos ingresos de aproximadamente USD 66.000. Durante el primer año no se pagarán comisiones por promoción de ventas. A partir del segundo año de operación se pagará una comisión que fluctuará entre un 5 y un 10% sobre el valor vendido. Adicionalmente, el Gerente de empresa participará anualmente a la Feria de comida de Mar, en los Estados Unidos, para visitar a las empresas del sector. Se hará marketing

directo, a través de la página web, y se realizará *merchandising* a través del envío de información útil para los clientes sobre las tendencias del mercado, o el desarrollo de aplicaciones o folletería que incluya información sobre los productos que resulte de utilidad para los consumidores. Finalmente, en el presupuesto, se toma en cuenta un monto mensual para comunicaciones por vía telefónica con los clientes.

A partir del segundo año de operación se espera haber alcanzado un nivel de ventas de USD 83.000 mensuales, con la cantidad de clientes que se desea mantener. El presupuesto para promoción se será de USD 12.969 en el primer año, y se incrementará un 815%, 25%, 15% y 18%, entre los años dos y cinco, para incrementar actividades de publicidad a través de redes sociales. El incremento considerable entre el primer y segundo años, se debe principalmente a que durante el primer año no se pagarán comisiones sobre ventas.

En el ANEXO 11 se muestran los detalles del presupuesto de Promoción desarrollado para los cinco primeros años de operación.

## **4.2 Plan de Ventas**

### **4.2.1. Modelo de ventas**

Se utilizará un modelo de ventas SPIN, que consiste en una metodología propuesta por Neil Rackman (1988), utilizada exitosamente a partir de los años 90, que tiene básicamente cuatro pasos:

1. **Preguntas de Situación:** Inquieren sobre factores que influyen o exploran situaciones de posibles compradores: “¿*Qué especies de pescado fresco importa principalmente?*”.

2. **Preguntas de Problemas:** Son preguntas que tratan sobre los problemas, dificultades o insatisfacciones que experimenta el comprador: “*¿Qué problemas suele tener cuando los adquiere?*”.
3. **Preguntas de Implicación:** Plantea ideas de cuáles son las consecuencias o los efectos de los problemas de un comprador, sus dificultades o insatisfacciones: “*¿Cómo afecta este problema a la rentabilidad de su negocio?*”.
4. **Preguntas de Necesidad-recompensa:** Buscan calcular el valor de una solución propuesta: “*¿Cuánto ahorraría usted si nuestra empresa pudiera ayudarle a reducir el 70% de los errores?*”.

#### **4.2.2. Estructura del equipo comercial**

La empresa contará a partir del segundo año con un Jefe Comercial quien trabajará con dos *brokers*, que tengan cobertura en Miami y en Los Ángeles.

Las responsabilidades del Jefe Comercial consisten básicamente en llevar adelante las actividades definidas en el Plan de Marketing, la búsqueda de nuevos clientes, la actualización de la información promocional, el análisis de información del mercado local y extranjero, el mantenimiento de la relación comercial con los clientes, y la supervisión de la gestión de los *brokers* seleccionados.

Para los clientes generados por ellos, los *brokers* cobran comisiones de entre el 2 y 8% sobre el monto vendido.

#### **4.2.3. Proyección de ventas años 1-5**

A la fecha de redacción de este capítulo, Always Fresh ha exportado dos embarques a Miami, y ha asistido a la Feria de Comida de Mar de Boston del 2016. La empresa, en base a las primeras experiencias descritas, ha proyectado exportar 20.000 lb de pescado mensuales durante el primer año de operación. La combinación de productos

seleccionados, sumada a que los volúmenes relativamente bajos que se exportarán permite mantener una relación porcentual definida entre los dos productos a lo largo del año. La relación se ha obtenido a través de la observación de exportaciones históricas en compañías competidoras.

En el ANEXO 12 se muestra una proyección de ventas para los primeros cinco años.

#### **4.2.4. Definición de metas comerciales años 1-5**

La empresa cuenta en la actualidad con dos clientes, a los que ha exportado productos. Se espera que el Jefe Comercial esté en capacidad de mantener durante el primer año estos clientes, con un embarque quincenal de al menos 2500 lb para cada uno.

La selección e incorporación de los *brokers* en Estados Unidos se hará luego de doce meses. Esta acción reforzará la relación comercial con los clientes actuales, al mejorar el nivel de servicio, y permitirá aumentar los clientes en las ciudades a las que haya exportado la empresa. Se espera que gracias a la gestión de los *brokers*, y de visitar a los potenciales clientes contactados en la feria de Boston, se logre aumentar la cartera de clientes a 8, e incrementar así en un 15% las ventas a partir del segundo, apoyándose a través de una relación cercana, y desarrollando estricto control de procesos, que aseguren la calidad y disponibilidad de producto.

#### **4.2.5. Esquema de remuneraciones e incentivos**

El Jefe Comercial percibirá una remuneración fija de USD 800 más 2% de las ventas totales generadas. Los *brokers* cobrarán una remuneración de entre el 2 y 8% de lo que vendan, según describe Knapp (2008).

En el ANEXO 13 se muestra una tabla con los montos de comisiones definidos para los dos aliados comerciales (*brokers*) mencionados.

#### 4.2.6. Esquema de seguimiento

Se construye un *pipeline*, herramienta ampliamente difundida a nivel mundial, para evaluar el avance de los procesos comerciales. El gerente comercial es responsable de ir desarrollando las actividades definidas en el manual de la metodología SPIN, para ir avanzando en la selección de clientes, y de ejecutar las actividades definidas en el Plan de Marketing.

Se realiza cada semana una reunión uno a uno, que dura una hora, entre el gerente y cada responsable de área, de acuerdo a la metodología de *coaching* que se maneja en la empresa. En esta reunión, se revisan los resultados de la semana anterior, y se revisan los planes de la siguiente semana. Adicionalmente, el Gerente General tiene una reunión de 20 minutos cada día, para dar seguimiento al avance de las actividades diarias en ejecución.

Cuando se hayan seleccionado e incorporado los *brokers* de Miami y Los Ángeles, el Jefe Comercial mantendrá un esquema de comunicación similar al descrito con cada uno de ellos.

Se realiza una reunión semanal de 30 minutos entre los directivos de área, para coordinar las acciones semanales, a inicio de la semana.

Se comparte la información referente a la planificación de los despachos se ingresa en un archivo de Excel compartido, al que tienen acceso el Jefe de Producción, el Jefe Comercial, la Asistente Contable administrativa, y el Gerente General. La información de este archivo se usa como base planificación de las operaciones de la empresa.

# CAPÍTULO 5

## PLAN FINANCIERO

### 5.1 Supuestos Generales

Se ha establecido un horizonte económico de cinco años para la proyección financiera del proyecto (2016-2020), para poder apreciar la rentabilidad esperada con mayor confiabilidad. En el tercer año se realizarán inversiones, autofinanciadas por el mismo proyecto. Debido a que la exactitud de un pronóstico se reduce conforme se dilata el período de tiempo de la proyección, se ha realizado una simulación de diversos escenarios: pesimista, esperado y optimista, para poder mejorarlo.

Se ha calculado una perpetuidad del negocio a partir del año 6, y se ha incorporado en el año 5 para calcular el VAN, bajo la consideración de que las empresas perduran en el largo plazo.

La estructura de precios se ha definido a partir del análisis histórico de precios de exportación declarados por tres competidores locales importantes para el primer año. En ésta se puede apreciar la estacionalidad del negocio. Existe un incremento proyectado de los precios que responde a las tendencias históricas encontradas en fuentes secundarias, del 3% anual para los cinco años.

La participación de trabajadores es, para la fecha de arranque del proyecto es del 15% de las utilidades.

Por otro lado, el Impuesto a la Renta en el Ecuador es en la actualidad del 22%.

En la Fase 1 del proyecto, se subcontrata el proceso de empaque, con plantas empacadoras ubicadas en la Costa ecuatoriana. La parte más importante de los gastos de

arranque constituyen trámites legales para la obtención de permisos gubernamentales que permitan exportar pescado. El siguiente cuadro contiene los gastos e inversiones necesarios para la primera fase.

A continuación se muestran las inversiones y gastos iniciales:

GASTOS	USD
Gasto de constitución	600
Permisos de funcionamiento	3.000
Permisos FDA	1.095
Página web	500
Otros Trámites Legales	1.200
INVERSIONES	
Equipos de Computación	1.500
<b>Total gastos para inicio de operaciones</b>	<b>6.395</b>

Tabla 3 Gastos e Inversiones para el arranque Fase 1

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El autor

Adicionalmente, se ha calculado el capital de trabajo necesario, de USD 111.923.

El costo de ventas presupuestado, de USD 84.756, permitirá realizar dieciséis embarques (dos meses de operación).

Los gastos de ventas, de USD 1.902 y de administración, de USD 23.756, se han presupuestado para tres meses.

A partir del tercer año, se alquilará un galpón y se lo adecuará como planta empacadora en Quito, para aumentar el margen en la operación. Se espera que para ese entonces, el negocio esté en capacidad de financiar su montaje. El valor de gastos para la segunda etapa será de USD 16.200, y la inversión requerida será de USD 53.866. Se requiere un capital total de USD 70.066. En el ANEXO 14 se muestra un detalle de los gastos e inversiones requeridos para la Fase 2. Todos los equipos requeridos se comprarán localmente.

## **5.2 Estructura de Capital y Financiamiento**

La inversión inicial total necesaria es de USD 118.318. El 60% de ésta, USD 64.596, se financiará con capital de los socios. El 40% restante, USD 47.327, se financiará con deuda bancaria, a cuatro años, con cuotas trimestrales, al 11% de interés anual.

En el presente estudio, se considera que no se reparten dividendos en los primeros cinco años del proyecto.

## **5.3 Estados Financieros Proyectados**

### **5.3.1 Estado de Resultados:**

Los ingresos de la empresa provienen de las ventas de pescado. Se mantiene una relación en peso de dorado / peso de Pez Espada de 70% / 30%, excepto en los meses de junio, julio, agosto y septiembre, meses en los que se vende solamente pez espada.

Durante el primer año de operación se comercializarán 20.000 libras mensuales de pescado. Esa cantidad corresponde a las cantidades mínimos requeridas por las empresas empacadoras para procesar de Always Fresh con tarifas razonables, que contribuyan a tener un costo de bienes vendidos del 70% durante la primera etapa del proyecto.

Se espera poder colocar las 20.000 libras mensuales mencionadas en dos o tres clientes durante el primer año, e incrementar las ventas en un 15% en cada año, hasta el quinto año de operación.

Los principales costos son: la compra de pescado fresco, su empaque, y transporte en Ecuador y al extranjero.

El margen bruto es bajo en los dos primeros años (30%), debido a que la operación de empaque se encuentra subcontratada. Sin embargo, el costo de la operación es fundamentalmente variable, y se desarrolla un análisis de rentabilidad por embarque en

cada operación de venta, lo que minimiza el riesgo del negocio. El margen neto en estos dos primeros años, fluctúa entre 5,3 y 10,2 %. En el tercer año, el margen neto es de 10,7%, debido a que se realiza la inversión en la empacadora propia. En los dos últimos años, el margen neto adquiere valores de 5,3 y 7,4%. Los valores podrían parecer bajos. Esto se debe a la inversión creciente en promoción, altas comisiones de venta y sueldos para los socios.

Los gastos de ventas incluyen: acceso a información de precios en el mercado estadounidense, publicidad dirigida de pago por *click* en *google ads* y comisiones de ventas.

Los gastos administrativos incluyen sueldos y salarios, honorarios profesionales contables, viajes a la costa, telefonía y *hosting*. Se incluyen también los gastos de permisos y certificaciones de calidad requeridas.

En cuanto a los Gastos de Personal, en una etapa inicial, la nómina está conformada por los dos socios, quienes absorberán las actividades de la empresa durante los primeros dos años de operación. Con el montaje de la empacadora en Quito, se incorpora el personal descrito en el Organigrama funcional mostrado en el Capítulo 3.

En el ANEXO 15 se muestran los sueldos mensuales planteados para cada cargo en las dos fases previstas.

Se ha desarrollado una proyección mensual del primer año de operación, para detectar posibles problemas de liquidez de manera temprana. Los valores de Costo de ventas se han obtenido por cotizaciones con empacadoras de la costa ecuatoriana.

Para realizar las proyecciones del negocio entre los años dos y cinco, se toman como base los resultados obtenidos en el flujo mensual del primer año, en la que se han tomado en cuenta los precios de venta promedio obtenidos en el análisis de datos

históricos de los competidores analizados, y se ha considerado la estacionalidad de los productos. En base a las tendencias del mercado analizadas, y mostradas en el primer capítulo, se considera que los precios de venta se incrementarán en un 3% anual durante los años en los que se realiza el análisis.

Adicionalmente, se ha estimado un crecimiento en el volumen de ventas de un 15% anual. A continuación, se muestra un cuadro que muestra proyecciones de ventas en escenarios: pesimista, esperado y optimista.

#### ESCENARIO PESIMISTA 10%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dorado HGT US\$	325.780,00	358.358,00	394.193,80	433.613,18	476.974,50
Espada HG US\$	467.020,00	513.722,00	565.094,20	621.603,62	683.763,98
TOTAL US\$	792.800,00	872.080,00	959.288,00	1.055.216,80	1.160.738,48

#### ESCENARIO ESPERADO 15%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dorado HGT US\$	325.780,00	374.647,00	430.844,05	495.470,66	569.791,26
Espada HG US\$	467.020,00	537.073,00	617.633,95	710.279,04	816.820,90
TOTAL US\$	792.800,00	911.720,00	1.048.478,00	1.205.749,70	1.386.612,16

#### ESCENARIO OPTIMISTA 20%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dorado HGT US\$	325.780,00	390.936,00	469.123,20	562.947,84	675.537,41
Espada HG US\$	467.020,00	560.424,00	672.508,80	807.010,56	968.412,67
TOTAL US\$	792.800,00	951.360,00	1.141.632,00	1.369.958,40	1.643.950,08

**Tabla 4 Proyección de ventas a cinco años en tres escenarios**

Los Estados financieros del presente documento, que se comentan más adelante, se han desarrollado con el Escenario Esperado.

El capital se recupera en el primer año de operación, y el crecimiento del negocio se acelera a partir del tercer año, debido al incremento de los márgenes operativos.

En el ANEXO 16 se muestra el Estado de Resultados del primer año.

En el ANEXO 17 se puede observar el Balance del primer año.

En el ANEXO 18 incluye el Flujo de Caja del primer año

En el ANEXO 19 se muestra el Estado de Resultados del proyecto a cinco años.

### 5.3.2 Balance:

Los activos de la empresa durante los primeros dos años de operación se encuentran concentrados en la cuenta Caja, debido a que todos los productos y servicios se pagan de contado: pescado, servicio de empaque, transporte y seguros.

El pasivo se concentra fundamentalmente en la deuda de largo plazo adquirida al inicio del proyecto, que financia el 40% de la inversión inicial, y se va amortizando en cuatro años.

A partir del tercer año del negocio, es decir en la segunda fase, se alquilará un galpón y se realizarán inversiones en propiedad, planta y equipos. Las inversiones para esta fase no requerirán de un endeudamiento adicional, pues se financiarán con la operación del negocio.

En el ANEXO 20 se muestra el Balance General para el proyecto a cinco años.

### 5.3.3 Flujo:

A continuación, tomando los datos calculados previamente, se muestran los valores del flujo operativo de inversión y financiero del negocio:

		Proyecciones					
		0	1	2	3	4	5
		<i>dic-31</i>	<i>dic-31</i>	<i>dic-31</i>	<i>dic-31</i>	<i>dic-31</i>	<i>dic-31</i>
<u>Flujo de Caja de Operaciones</u>	US\$		<u>\$58.431</u>	<u>\$20.250</u>	<u>\$78.426</u>	<u>\$103.525</u>	<u>\$99.250</u>
<u>Flujo de Caja de Inversiones</u>	US\$		<u>(\$1.500)</u>	<u>\$0</u>	<u>(\$53.866)</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>
<u>Flujo de Caja (En) Financiamiento</u>	US\$		<u>(\$11.832)</u>	<u>(\$11.832)</u>	<u>(\$11.832)</u>	<u>(\$11.832)</u>	<u>(\$0)</u>
<u>Flujo de Caja Total disponible para Dividendos</u>	US\$		<u>\$45.100</u>	<u>\$8.419</u>	<u>\$12.728</u>	<u>\$91.693</u>	<u>\$99.250</u>
Sobrante /(Déficit) de Efectivo Acumulado	US\$	111.923	157.023	165.441	178.170	269.863	369.113

**Tabla 5 Flujo de Caja Resumido**

El flujo de caja de inversiones muestra un desembolso de dinero de USD 1.500 en el año uno, por la compra de un computador, y de USD 53.866 en el tercer año, para el arranque de la segunda fase del proyecto.

El flujo de caja de financiamiento se mantiene constante, conforme se va amortizando el crédito de largo plazo mencionado anteriormente.

En el ANEXO 21 se muestra el Flujo de Efectivo del proyecto a cinco años.

#### 5.4 Punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio se calcula dividiendo los costos fijos para el margen de contribución, que a su vez se obtiene de restar el precio de venta promedio menos el costo variable por unidad.

A continuación se muestra el cálculo de punto de equilibrio para los cinco primeros años del proyecto.

<b>Análisis de Punto de Equilibrio</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos fijos</b>	116.021,10	220.209,33	324.480,22	352.629,13	431.275,92
Depreciaciones	500,00	500,00	7.949,95	7.449,95	7.449,95
Gastos Administrativos y ventas	110.803,17	216.292,90	314.415,33	344.365,74	423.825,97
Gastos financieros	4.717,93	3.416,43	2.114,93	813,44	0,00
<b>Precio de venta promedio</b>	3,50	3,55	3,65	3,65	3,77
<b>Costo variable por unidad</b>	0,70	0,70	0,63	0,63	0,63
<b>Margen contribución</b>	2,80	2,85	3,02	3,02	3,14
<b>Punto de equilibrio en unidades (lb de pescado)</b>	41.436	77.292	107.281	116.588	137.498

Tabla 6 Punto de Equilibrio

#### 5.5 Análisis de Indicadores:

Las razones de liquidez, rentabilidad y endeudamiento seleccionadas para el análisis se muestran a continuación:

RATIOS FINANCIEROS	2016	2017	2018	2019	2020
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>					
Capital de Trabajo	\$168.810	\$246.710	\$314.779	\$482.945	\$713.126
Razón corriente	5,33	5,91	5,61	6,33	7,20
Prueba Ácida	5,25	5,83	5,55	6,28	7,15
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	95,60%	132,33%	186,26%	255,15%	328,32%
Rendimiento Neto sobre Activos (ROA)	31,06%	30,18%	29,42%	28,26%	25,91%
Margen Bruto	30,0%	30,0%	37,0%	37,0%	37,0%
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Nivel de endeudamiento	36,4%	25,2%	18,8%	14,8%	13,4%
Concentración de endeudamiento	51,2%	67,0%	84,7%	100,0%	100,0%
Cobertura de intereses	20,93	39,04	90,77	316,68	-

Tabla 7 Ratios Financieros

### 5.5.1 Razones de Liquidez

Estas razones se utilizan para juzgar la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

Se puede observar que los valores de la razón Capital de Trabajo crecen a lo largo del proyecto, mientras crece el negocio.

Razón corriente: cuanto mayor es el valor, mayor es la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. A lo largo del proyecto, esta capacidad va aumentando.

Prueba Ácida: similar a la razón corriente, excluyendo los inventarios. No se almacenan inventarios en el negocio de pesca fresca. Solamente se ha incluido un valor eventual de dos días de inventario mensuales, por si existen casos de fuerza mayor, que generen la necesidad de almacenar productos por ciertas horas. Es por eso, que los valores de la prueba ácida y de la razón corriente son muy similares.

La empresa presenta valores adecuados en sus índices de liquidez.

### 5.5.2 Razones de Rentabilidad

Existen dos tipos de razones de rentabilidad; las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que la muestran con relación a la inversión. Juntas, indican la eficiencia de la operación de la empresa.

Rendimiento sobre Patrimonio (ROE): Indicador que indica el poder de obtención de utilidades a partir de una inversión en libros de los accionistas. Se suele usar para valorar las empresas. Los valores crecientes de ROE para Always Fresh indican que la empresa tiene un buen desempeño en su rentabilidad, operación y endeudamiento combinados.

Rendimiento Neto sobre Activos (ROA): Se utiliza para analizar la rentabilidad del negocio. Corresponde al rendimiento sobre los activos. Presenta en el análisis desarrollado, valores crecientes.

Con los valores tabulados, se observa que la empresa es rentable.

Margen Bruto: Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida). Este indicador mejora sustancialmente a partir del tercer año de operación, cuando se monta la planta propia.

### 5.5.3 Razones de Endeudamiento

Nivel de endeudamiento: Mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos. Mide el porcentaje de fondos totales proporcionado a los acreedores.

El nivel de endeudamiento se va reduciendo en los años del proyecto.

El índice Concentración de Endeudamiento indica que en el período de cinco años, no es necesario acudir a una deuda a largo plazo adicional para financiar el proyecto.

El ratio Cobertura de Intereses presenta valores altos. Estos indican que la empresa podrá cubrir sin problemas los intereses de su crédito con las ganancias generadas.

## 5.6 Tasa de Descuento

El modelo de valoración de activos de capital es una ecuación que permite obtener una tasa de rentabilidad esperada, dada una tasa libre de riesgo y una prima de riesgo del activo en que se invierte.

La ecuación permite ver el equilibrio entre riesgo y rentabilidad en el mercado, donde el riesgo está en función de un coeficiente beta. Se basa en la existencia de un mercado libre. Proporciona un sistema de medición de la rentabilidad que debería exigir un inversor dado el riesgo de mercado del activo.

El WACC, promedio ponderado del costo de capital, por otro lado, muestra el riesgo de la estructura de financiamiento particular de cada empresa, en un momento dado. Existe un riesgo por los recursos propios, y otro por los recursos financiados con deuda.

Deben utilizarse los valores de mercado de la deuda y del capital

Deuda LP + Capital propio = Patrimonio (Recursos de largo plazo) con que cuenta la empresa, se los considera recursos propios

WACC = costo de deuda + costo de recursos propios

$$WACC = (D/D+C)*kd*(1-t)+(C/C+D)*ke$$

donde kd es costo de deuda y ke de recursos propios

A continuación se muestra un cálculo de los componentes del CAMP y WAAC para el proyecto.

Beta desapalancada (B <sub>l</sub> )	0,72
--------------------------------------	------

Cálculo de Beta apalancada	
Beta apalancada con D/E propio	1,06975
Tasa impositiva (t)	33,70%
Deuda (D)	47.327
Capital ( E)	64.596

Tabla 8 Cálculo de Beta apalancada

Cálculo del apalancamiento						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
D/E	0,73	0,55	0,37	0,18	0,00	-
Beta apalancada	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07
Tasa libre de riesgo (R <sub>f</sub> )	2,32%	2,32%	2,32%	2,32%	2,32%	2,32%
Rentabilidad del mercado (R <sub>m</sub> )	13,81%	13,81%	13,81%	13,81%	13,81%	13,81%
Riesgo país	7,83%	7,83%	7,83%	7,83%	7,83%	7,83%
E (R <sub>m</sub> -R <sub>f</sub> )	11,50%	11,50%	11,50%	11,50%	11,50%	11,50%
<b>CAPM</b>	<b>22,45%</b>	<b>22,45%</b>	<b>22,45%</b>	<b>22,45%</b>	<b>22,45%</b>	<b>22,45%</b>

Tabla 9 Cálculo del apalancamiento

Costo promedio ponderado (WACC)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	47.327	35.495	23.664	11.832	0	0
Capital	64.596	64595,8	64595,8	64595,8	64595,8	64595,8
<b>Valor de la empresa</b>	<b>111.923</b>	<b>100.091</b>	<b>88.259</b>	<b>76.428</b>	<b>64.596</b>	<b>64.596</b>
Coficiente de deuda	42%	35%	27%	15%	0%	0%
Coficiente de capital	58%	65%	73%	85%	100%	100%
Coste de la deuda	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%
Coste del capital propio (CAPM)	22,45%	22,45%	22,45%	22,45%	22,45%	22,45%
Tasa de impuesto	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
<b>WACC</b>	<b>16,04%</b>	<b>17,07%</b>	<b>18,38%</b>	<b>20,10%</b>	<b>22,45%</b>	<b>22,45%</b>

<b>Intereses</b>	\$	4.718	\$	3.416	\$	2.115	\$	813	\$	-
<b>Beneficios tributario de los intereses</b>	\$	1.590	\$	1.151	\$	713	\$	274	\$	-

Tabla 10 Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Las Fuentes de información para el cálculo de las variables se muestran en el ANEXO 22.

## 5.7 VAN y TIR

Gabriel Rovayo (2010) define el VAN como la diferencia entre el valor actual de los flujos esperados y el desembolso actual de la inversión.

El mismo autor define la TIR, tasa interna de retorno, como la tasa a la cual el VAN adquiere un valor de cero.

Si se obtienen valores de VAN y TIR mayores a cero, significa que se recupera la inversión realizada, y se gana un rendimiento adicional.

A continuación se muestra una tabla de resumen de los valores de TIR y VAN calculados para el proyecto.

Según Tatiana Cárdenas (2015):

La TIR sólo considera al coste de capital para comprobar su viabilidad, es decir, si la TIR es mayor que el coste de capital el proyecto es rentable, sin embargo existen proyectos llamados no convencionales que generan flujos de caja positivos y negativos que conllevan a la existencia de más de una TIR para eso es necesario el cálculo de la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) que viene hacer los flujos de caja del proyecto descontados con una tasa de financiamiento y capitalizados a una tasa de reinversión.

En el Escenario Esperado se ha obtenido un VAN del proyecto anual de USD 2.142.465,07, con una TIR de 158%.

En el análisis del proyecto semestral, se han obtenido valores de VAN de USD 1.224.553,15, con una TIR del 128%.

En ambos casos, se ha calculado un valor de perpetuidad del proyecto de USD 1.629.173,58.

En el ANEXO 23 se muestran los cálculos de VAN, TIR y TIRM para el para el escenario esperado Para esta última, se ha considerado una tasa de reinversión del 5%.

## 5.8 Análisis de Sensibilidad:

Se han generado, adicionalmente al escenario esperado, un escenario optimista, y uno pesimista. En el escenario esperado, se estima un crecimiento anual de ventas del 15%. En el escenario optimista, se asume que este crecimiento será de 20%. En el pesimista, se asume que las ventas crecerán en un 10%.

Para el escenario Optimista, se han obtenido los siguientes valores:

VAN del proyecto anual de USD 1.532.801,39, con una TIR de 139%.

VAN del proyecto semestral de USD 876.837,91, con una TIR del 112%.

El valor de perpetuidad del proyecto para el escenario optimista es de USD 1.167.843,33

Para el escenario Pesimista, se han obtenido los siguientes valores:

VAN del proyecto anual de USD 669.134,77, con una TIR de 123%.

VAN del proyecto semestral USD 441.011,35, con una TIR del 99%.

El valor de perpetuidad del proyecto para el escenario pesimista es de USD 431.285,20

En el ANEXO 24 se muestran los cálculos de VAN, TIR y TIRM para el para el escenario optimista. Para esta última, se ha considerado una tasa de reinversión del 5%.

En el ANEXO 25 se muestran los cálculos de VAN, TIR y TIRM para el para el escenario pesimista. Para esta última, se ha considerado una tasa de reinversión del 5%.

En todos los escenarios analizados (esperado, pesimista y optimista) el proyecto arroja un VAN y TIR positivos, por lo que el proyecto se considera viable.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES

Existe una demanda creciente de productos de mar a nivel mundial. En general, éstos son provistos por los países en vías de desarrollo, hacia los desarrollados. La creciente demanda se traduce a su vez en una tendencia de incremento de precios.

El Ecuador se encuentra ubicado en una región con una alta biodiversidad. En sus costas confluyen la Corriente Fría del Humboldt, y la cálida del Niño, en diferentes épocas. Sus costas albergan un sinnúmero de especies marinas, tanto en la parte continental, como en las Islas Galápagos. Es por esto, que el Ecuador es un proveedor importante de comida de mar para los mercados del hemisferio Norte. Entre los productos más importantes, están el atún, camarón, el pez espada y el dorado, altamente apreciados en los mercados extranjeros.

En el Ecuador los mayores exportadores de pescado son empresas intensivas en capital, que compran, procesan y comercializan productos congelados.

El Ecuador se encuentra en un momento de recesión económica, causado por la combinación del crecimiento desmedido del gasto público, combinado con la caída de precios del petróleo. Las proyecciones económicas de los Organismos Internacionales pronostican una contracción de la economía ecuatoriana durante los próximos años.

En este contexto, se considera apropiado realizar un análisis de factibilidad de una empresa que comercialice pescado fresco de alta calidad para el mercado norteamericano, que se encuentra ubicado a corta distancia, y hacia el cual existen varias frecuencias aéreas. En una primera fase, se desarrolló un análisis de Porter de Cinco Fuerzas de la Industria, del que se concluye, en una primera instancia, que el proyecto es viable.

A continuación, se hizo un estudio de mercado realizado, a través de un análisis de los competidores, se desarrollaron entrevistas con potenciales clientes, y se los visitó en una feria en Boston, para desarrollar una propuesta de valor y una imagen corporativa alineadas con los atributos preferidos por los clientes.

Se desarrolla una cadena de suministros en la que se garantiza el abastecimiento, manejo y procesamiento adecuado del producto, para garantizar su inocuidad alimentaria, y mitigar los riesgos de contaminación con narcóticos.

La empresa oferta a los clientes disponibilidad de productos de alta calidad de los mares ecuatoriales. Se enfatiza la pureza de los productos procedentes de las Islas Galápagos, y la magia de su ecosistema, donde Darwin estudió la evolución de las especies.

Por otro lado, para reducir riesgos, la empresa busca aumentar la cartera de clientes, y exportar montos bajos, equivalentes a 1.500 lb de producto. Los despachos de mercadería se realizan a clientes que han pagado completamente por embarques anteriores.

El análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto es viable, y arrojará un VAN y TIR positivos.

Adicionalmente, debe recalarse que se realiza un análisis de rentabilidad por cada embarque, lo que permite ir cumpliendo los objetivos corporativos de manera consistente.

Finalmente, cabe decir que es un proyecto que contribuirá al desarrollo de la población perteneciente al sector de pesca artesanal ecuatoriano, a través de la generación de recursos, y del aprendizaje de prácticas que ayuden a mejorar la inocuidad alimentaria y la calidad del pescado, para comercializarse en un mundo cada vez más globalizado.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1.- Análisis Sectorial.**

En el año de 1980, Michael Porter elaboró el modelo estratégico de las Cinco Fuerzas con el objetivo de valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de un sector de la industria, entendiéndose por rentabilidad, el retorno sobre el capital invertido. A continuación se presenta el análisis de fuerzas sectoriales aplicado al sector de exportación de pescado de Ecuador a Estados Unidos. Como un método de señalización se utilizará (+) para definir una fuerza como favorable, (O) para definir una fuerza como neutral y (-) para definir una fuerza como hostil.

### **Amenaza Ingreso Nuevos Competidores (+):**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en la industria es baja, debido a monto relativamente alto de inversión (el patrimonio en el 2014 de los competidores analizados supera los cuatro millones de dólares). Por otro lado, el plazo de recuperación de cartera en el negocio de pescado fresco es largo (el producto se paga generalmente a los 30 días). Adicionalmente, en el Ecuador existen restricciones logísticas considerables para el envío de pescado fresco, debido a que existen pocas frecuencias de vuelos. La principal carga perecible que se envía por vía aérea desde Ecuador son las rosas, y con frecuencia los embarques aéreos de pescado se quedan en temporadas altas de flor, si quien las exporta no tiene suficiente poder de negociación dentro de la cadena de suministros. El poder de negociación de los exportadores se relaciona, generalmente con los volúmenes transportados. Generalmente, los grupos corporativos importantes envían mayores volúmenes y por ende tienen operaciones rentables. En el sector analizado, en Ecuador, las empresas exportadoras obtienen una rentabilidad interesante al exportar principalmente

pescado congelado por vía marítima en un volumen importante, y un menor volumen de pescado fresco por vía aérea.

Anhalzer (2014) afirma que en Ecuador existen alrededor de 12 empresas importantes procesadoras de dorado para exportación. En Estados Unidos existen alrededor de 20 importadores de dorado fresco ecuatoriano. Estos mismos importadores, reciben pez espada en los meses en los que no se extrae dorado.

Por otro lado, existe una tendencia creciente a la exigencia de certificados de calidad y responsabilidad social, los mismos que dificultan la entrada de competidores. La implementación de sistemas de gestión de calidad basados en normativas internacionales como los mencionados se encuentra poco difundida todavía en el Ecuador, pero las empresas que los adoptan tienen buenas posibilidades de entrar en el mercado internacional, debido a la demanda creciente de los productos.

Por las razones expuestas, se concluye que esta fuerza aumenta la rentabilidad futura de la industria.

### **Poder de Negociación Proveedores (+)**

Según explica Anhalzer (2014), en nuestro país, en el sector pesquero existe una cadena similar al que existe en la agricultura. La cadena de suministros inicia con los pescadores, que ya sea en barcas pequeñas o en barcos, extraen el pescado. Estos actores, quienes tienen el menor poder de negociación en la cadena, venden el producto a comerciantes, quienes generalmente les prestan dinero para financiar la operación (combustible, hielo, cebo). Los comerciantes, quienes tienen un poder de negociación superior al de los pescadores, venden el producto a otros comerciantes, para el mercado local, y a empresas procesadoras y exportadoras de pescado, para el mercado internacional. Las empresas exportadoras tienen el mayor poder de negociación local, y también

financian la operación de barcos generalmente. Las negociaciones que establecen las empresas procesadoras con los clientes del extranjero, generalmente se basan en acuerdos contractuales en los que se negocia la tarifa de cada embarque según el precio del mercado en el país de destino. Cuando los precios del mercado caen, generalmente los márgenes de los pescadores se reducen en la cadena.

Si bien existen pescadores que autofinancian su operación, son la minoría. Esta cadena de dependencia financiera para cubrir los costos operativos de los más débiles promueve una relación cautiva, pues el producto se vende a quien financia la operación.

La existencia de presiones que nacen en los mercados de los países desarrollados, y devienen en la exigencia de cumplimiento de normativas de responsabilidad social, manejo sustentable y sostenible, irán haciendo que se genere una distribución más equitativa de las ganancias en la cadena de suministros descrita, volviéndola más rentable en el futuro.

Por estas razones, esta fuerza tiende a incrementar la rentabilidad futura de la industria.

### **Poder de Negociación de Consumidores (+)**

Los vendedores al por menor son quienes determinan las preferencias de los consumidores finales, y por lo tanto determinan la composición de productos en la cadena de suministros. Los consumidores finales tienen muchas opciones a nivel mundial, y el mercado está caracterizado por la diferenciación del producto. Por lo tanto, el poder de los consumidores es alto. El abastecimiento consistente de productos de alta calidad permite generar aceptación de los consumidores exigentes (generalmente chefs en restaurantes o consumidores finales en secciones de delicatessen de autoservicios).

Las empresas que venden a los consumidores finales suelen ser abastecidas por importadores de pescado en los Estados Unidos, quienes tienen un poder de negociación

medio. Según Anhalzer (2013), los importadores suelen desarrollar relaciones de largo plazo con las plantas de procesamiento / exportación. Según se describió anteriormente, existen acuerdos contractuales que definen de manera general los términos de negociación, y las tarifas puntuales de transacción se ajustan según la fluctuación de precios existente. Esta fuerza genera una tendencia a fortalecer relaciones beneficiosas de largo plazo, y a incrementar la rentabilidad del negocio en el futuro.

### **Rivalidad (0)**

El mercado estadounidense es muy grande. Los importadores norteamericanos tienen múltiples proveedores, de varios países, para abastecer la creciente demanda. Las plantas de procesamiento/exportación ecuatorianas, en general, tienen pocos clientes a los que venden sus productos. A nivel mundial, el mayor proveedor de dorado para los Estados Unidos es el Perú. Sin embargo, se enfoca en exportar pescado congelado, en filetes. El siguiente proveedor es Ecuador. Los principales competidores directos de dorado fresco son empresas ecuatorianas, de Taiwan y Centroamérica. Estos últimos tienen ventajas logísticas por la cercanía al mercado. Sin embargo, el mayor proveedor de pez espada para Estados Unidos es el Ecuador. El producto ecuatoriano, tanto de la costa, como de las Islas Galápagos, se encuentra muy bien posicionado en el mercado.

Existe, por lo tanto, una rivalidad moderada y un moderado impacto en los retornos esperados.

### **Amenazas de Sustitución (0)**

Si bien, de manera general, existe un sinnúmero de productos, tanto de mar como de tierra, que podrían considerarse sustitutos del dorado y el pez espada ofertados, se considera en el presente análisis que, al ser productos orientados a un mercado gourmet en Estados Unidos, los compradores los buscan específicamente. En este sentido, la amenaza

de sustitución se considera moderada, pues podrían ser sustituidos por dorado y pez espada generados en acuicultura, que tienen precios más bajos.

Esto podría generar un impacto medio en la presión para reducción de precios, y, por lo tanto, tener un impacto moderado en los retornos esperados.

## **ANEXO 2.- Formato para sondeo a potenciales clientes.**

Dear Customer

We are doing a research to export fresh Mahi Mahi and Swordfish from Ecuador/South America to your company.

We kindly ask you to answer following questionnaire that would provide us important information, just to prepare a proposal to meet your expectations, in the following months.

### **1) Please enlist the three most important features you look for in a fresh seafood provider?**

- 1.
- 2.
- 3.

### **2) What are your fresh Mahi Mahi and Swordfish providers?**

PROVIDER	PRODUCT	COUNTRY	pounds / month
----------	---------	---------	----------------

### **1) What are the main ports / airports in which you receive your products**

Thank you very much for taking the time to process this request.

### ANEXO 3.- Resultados encuesta definición de variables mapa estratégico

A continuación se muestra una tabulación de las variables mencionadas por las compañías entrevistadas.

	DISPONIBILIDAD	PRECIO	CALIDAD	SABOR	VARIEADAD
IMPORTADOR 1	1		1		1
IMPORTADOR 2	1	1	1		
IMPORTADOR 3			1		1
IMPORTADOR 4	1	1		1	
IMPORTADOR 5			1		1
IMPORTADOR 6	1		1		1
IMPORTADOR 7		1	1		
IMPORTADOR 8	1		1		1
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

El siguiente cuadro muestra la información recabada de los competidores locales.

PROVEEDOR	Calidad	precio de venta	exportaciones 2012 MM
Oceanfish	5	5,5	18,9
Agrol	2,6	5,5	0,305
Empacadora Bilbo S.A. Bilbosa	3	5,5	4,9
Gondi	3,5	5,5	6
Always Fresh	4	5,2	3

## **ANEXO 4.- Metodología entrevista a profundidad**

Una entrevista es una conversación que persigue un propósito. Dicho propósito depende del o de los temas que se investigan. En otras palabras, es la interacción entre entrevistador y entrevistado, en donde el entrevistador realiza una serie de preguntas a la persona entrevistada con el fin de obtener información sobre aspectos específicos, en torno a un tema planteado con anterioridad.

El desarrollo de una entrevista requiere de mucha habilidad por parte del entrevistador, puesto que el objetivo es lograr recopilar la información requerida en forma completa y objetiva, en un ambiente de mucho respeto, prudencia y cordialidad.

La entrevista a profundidad es no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema.

Una entrevista en profundidad puede durar de 30 minutos a más de una hora. Generalmente, el entrevistador comienza haciendo una pregunta general. Luego, el entrevistador anima al sujeto a hablar libremente sobre lo que respondió en la pregunta general.

Después de hacer la pregunta inicial, el entrevistador utiliza un formato no estructurado.

La dirección que toma la entrevista está determinada por la respuesta inicial del sujeto, la

indagación que hace el entrevistador para obtener detalles y las respuestas del sujeto.

El entrevistador va formulando preguntas de porqué.

## ANEXO 5.- Formato entrevista a importadores / mayoristas

Date:

Respondent name, age and position .....

Company name.....

Main business.....

Category of company..... (state-owned/private/inc)

Total yearly turnover.....

Number of employees in seafood trade .....

Monthly fish trade.....tonnes,.....value.....growth rate

Monthly fresh H&G mahi mahi trade.....tonnes,.....value.....growth rate

Monthly fresh H&G swordfish trade.....tonnes, .....value..... growth rate

What are your top five purchased seafood species? (largest volume purchased)

What is your purchasing frequency

What are other seafood species you would like us to offer you?

Monthly fresh \_\_\_\_\_.....tonnes, .....value.....growth rate

Monthly fresh \_\_\_\_\_.....tonnes, .....value.....growth rate

Monthly fresh \_\_\_\_\_.....tonnes, .....value.....growth rate

WHICH PRODUCT FORMS ARE MOST SUITED TO YOUR OPERATION?

- FRESH WHOLE FISH GILLED AND GUTTED (GG)
- FRESH WHOLE FISH GILLED AND GUTTED WITH HEAD (HGT)
- FRESH WHOLE FISH GILLED AND GUTTED WITHOUT HEAD AND TAIL ( )
- FRESH FILLETS
- FRESH STEAKS

- FROZEN WHOLE FISH
- FROZEN FILLETS
- FROZEN STEAKS

ARE THERE ANY SEAFOOD THAT YOU CURRENTLY PROCESS ON-SITE BUT WOULD LIKE TO BE ABLE TO PURCHASE IN PROCESSED FORM?

- Who do you buy similar seafood products from now

WHERE DO YOU PURCHASE THE MAJORITY OF YOUR SEAFOOD?

W H O L E S A L E F I S H M A R K E T

MAJOR SEAFOOD WHOLESALER/IMPORTER

LOCAL SEAFOOD DEALER

DIRECTLY FROM THE BOATS OR FISH FARMER

PROCESSOR

Important factors for you when you buy seafood

Please explain what do you expect of a provider in terms of:

service

quality

price

supply consistency

safety

Easy to source product

merchandising material such as recipe cards

- Your typical payment terms

Do you pay By Letter of Credit?

15 days?

30 days?

To what type of companies do you sell your products? (mahi mahi and swordfish)

OTHER WHOLESSELLERS

RETAILERS / SUPERMARKETS

RESTAURANTS

FOOD CHAINS

OTHERS \_\_\_\_\_

Type of information that would be useful for you or for your clients regarding our products

Product origin

Capture zone

Quality

Expiration date

Freshness

Capture system

Supply chain cold control

Food safety

Cargo tracking

What do you need to improve your sales of fresh fish?

Type of inspection you require (some buyers, especially supermarket buyers, will require your company to pay for an inspection by the U.S. Department of Commerce or by a private independent inspection service).

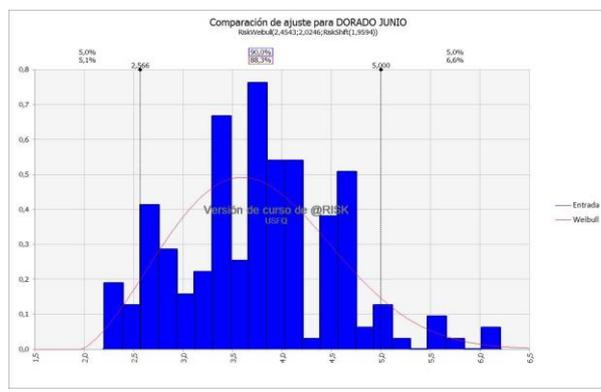
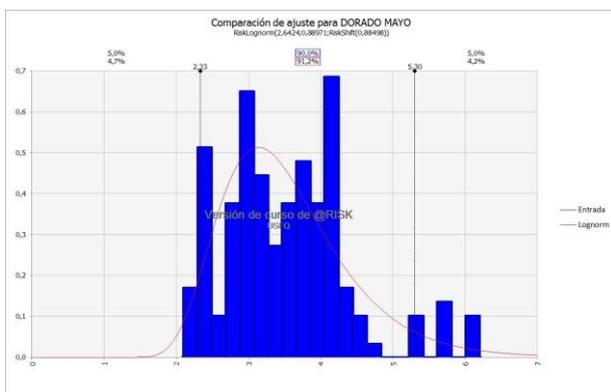
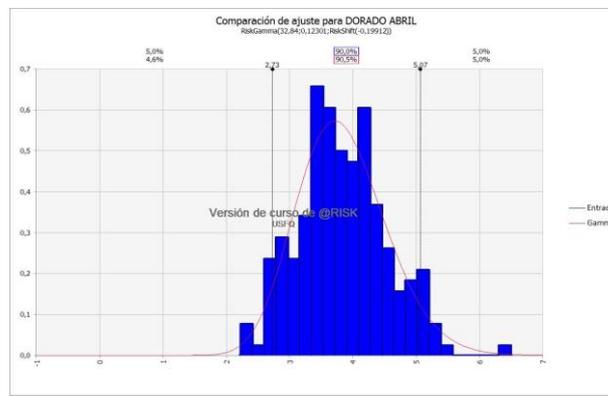
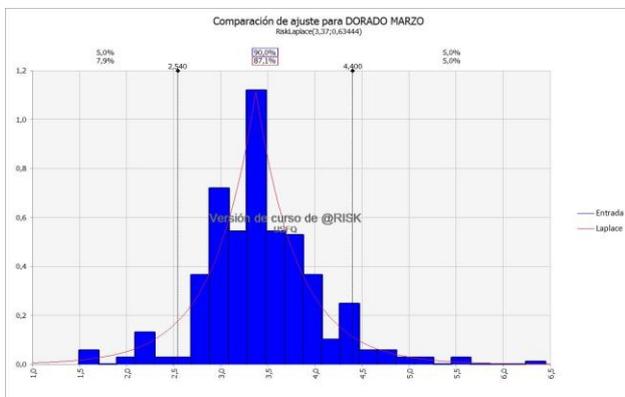
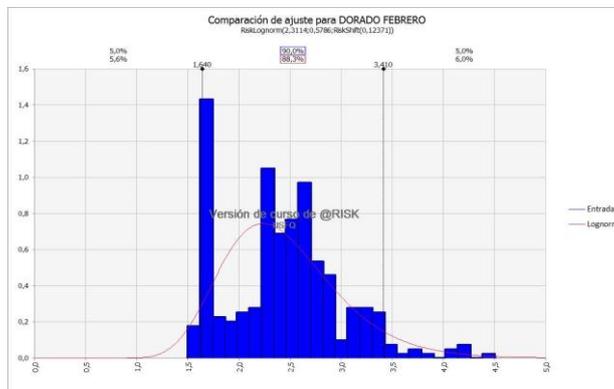
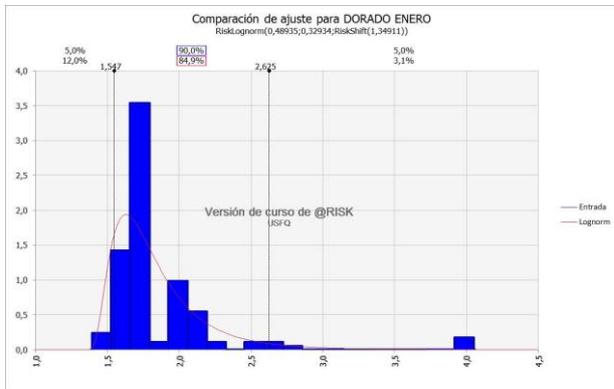
Do you need samples of the product?

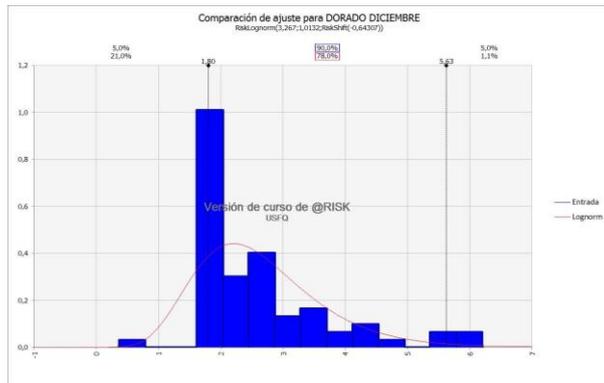
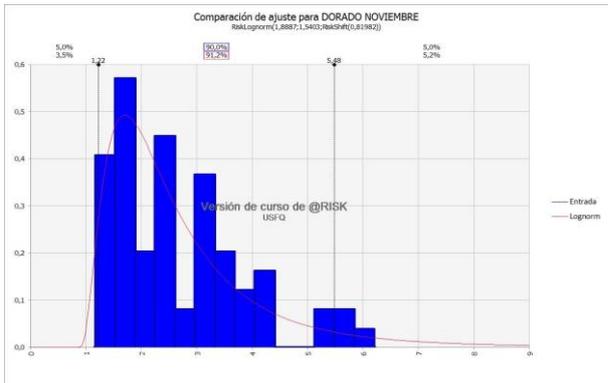
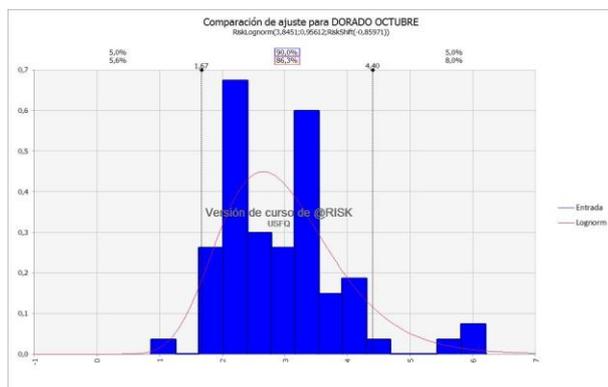
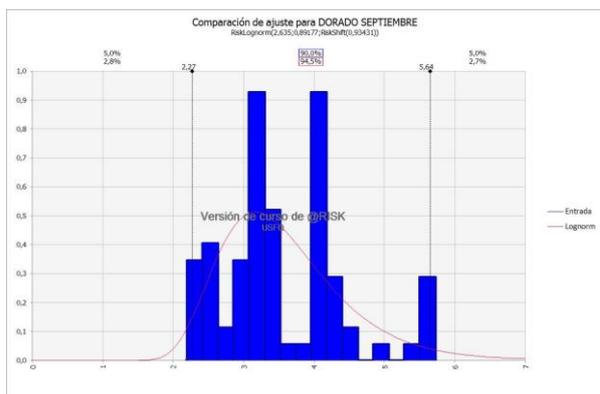
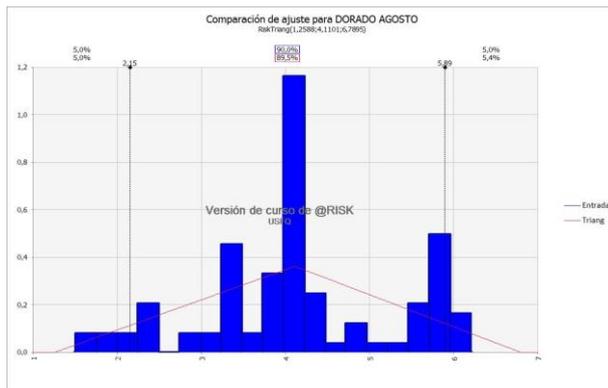
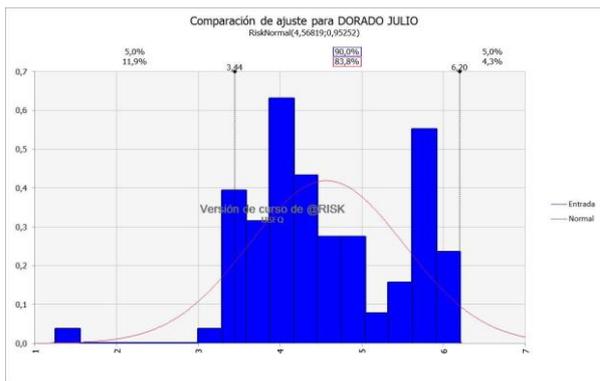
## ANEXO 6.- Resultados entrevistas a importadores / mayoristas

Pregunta / sección	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
VENTAS MENSUALES DE PESCADO	4.500.000	1.600.000	10.000.000	8.000.000
VENTAS MENSUALES DE DORADO TONELADAS	40	10	50	60
VENTAS MENSUALES DE ESPADA TONELADAS	50	15	100	50
CINCO ESPECIES MÁS COMPRADAS	Salmón, Sardina, Dorado, Espada, Otras	Dorado, Espada, Sierra, Atún, Bacalao	Atún, Dorado, Sierra, Camarón, Langostas	Salmón, Atún, Espada, Dorado, Escolar
FRECUENCIA DE COMPRA	Semanal	Diaria	Diaria	Diaria
CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTO PREFERIDAS	Eviscerado, sin cabeza ni cola	Sin cabeza, sin cola	Entero, y sin cabeza, según la variedad	Depende de lo que piden sus clientes
DÓNDE COMPRA ESTOS PRODUCTOS ACTUALMENTE	El Salvador Estados Unidos Perú	Ecuador Estados Unidos México Brasil	Sudamérica Asia	De todo el mundo Países tropicales para las variedades ofrecidas Estados Unidos Asia
QUÉ ESPERA EN TÉRMINOS DE SERVICIO, CALIDAD, PRECIO,	Buen precio todos los días. Buena calidad, para no tener reclamos. Entregas	La mejor Calidad consistentemente es fundamental. Cumplimiento	Precio y buena calidad siempre. Buen producto, buen empaque.	Calidad de primera. Precio y disponibilidad según el mercado.

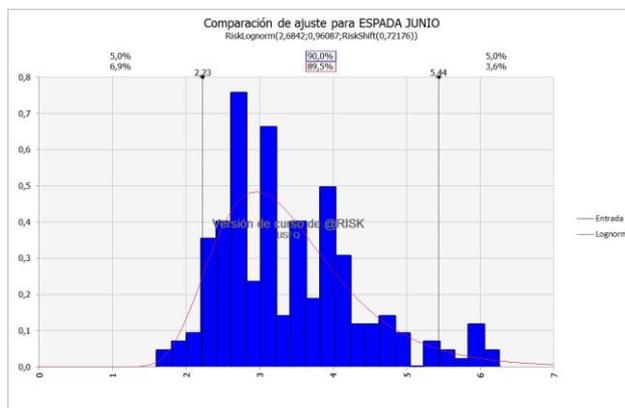
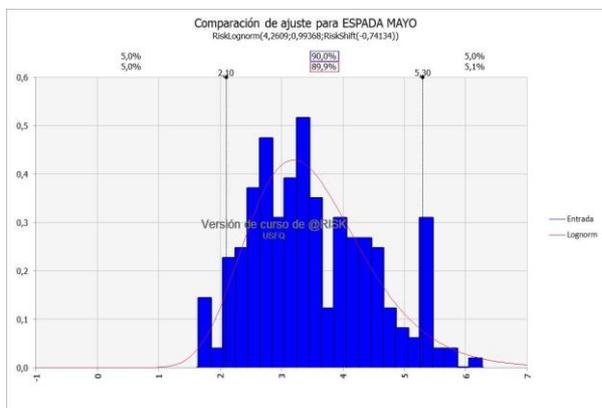
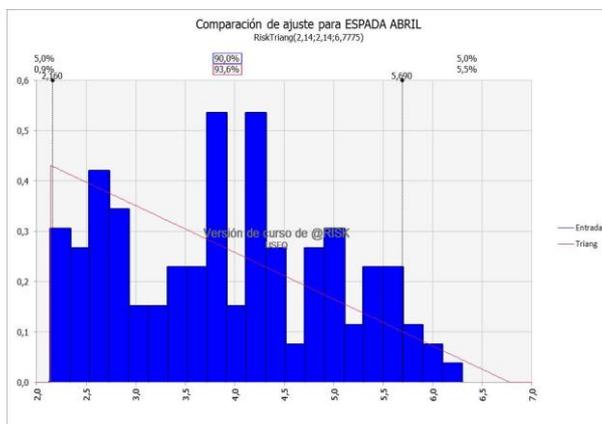
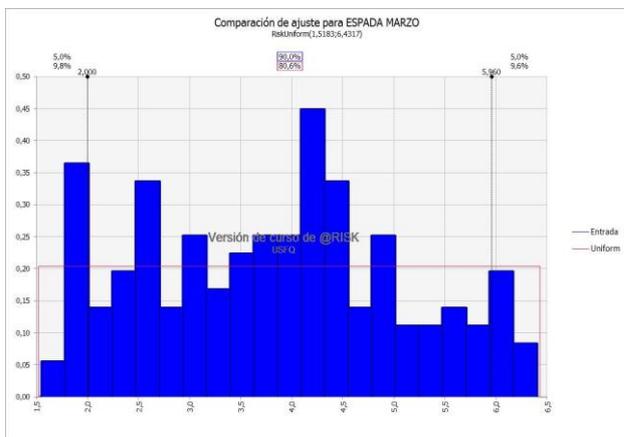
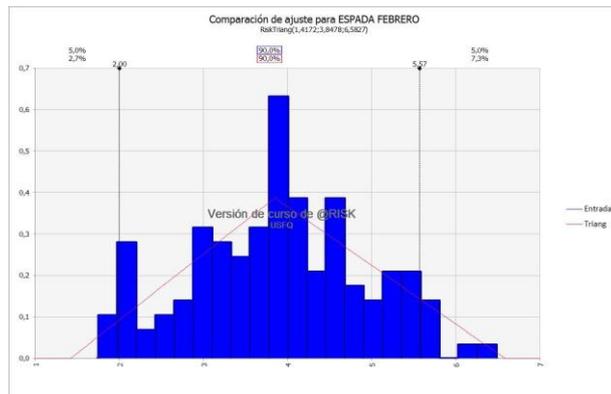
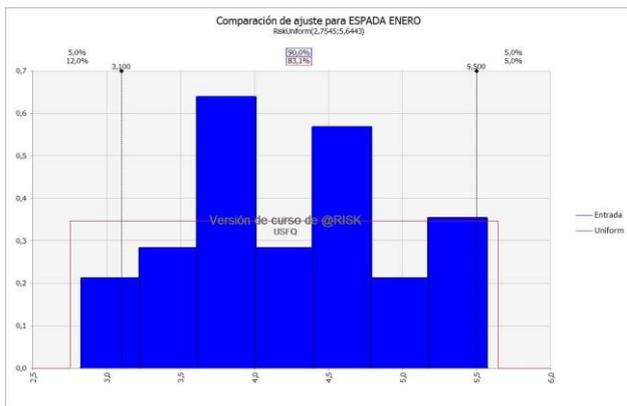
# ANEXO 7.- Distribución de precios por mes y por producto

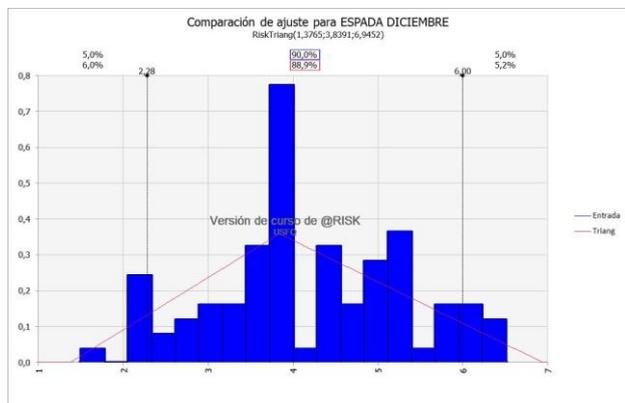
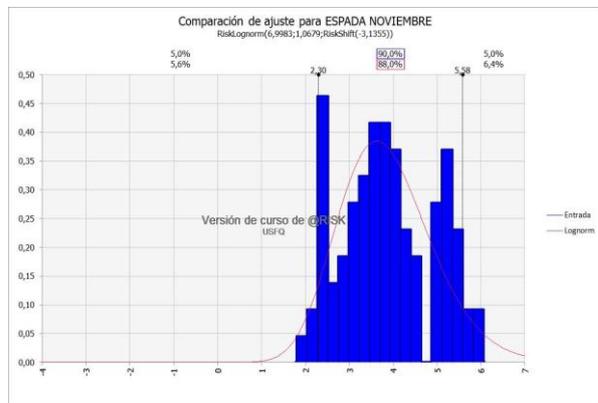
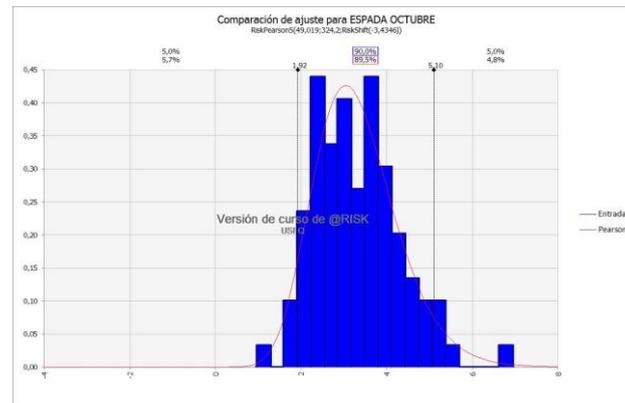
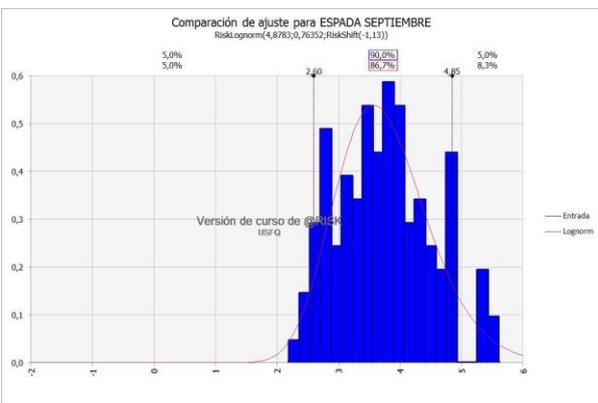
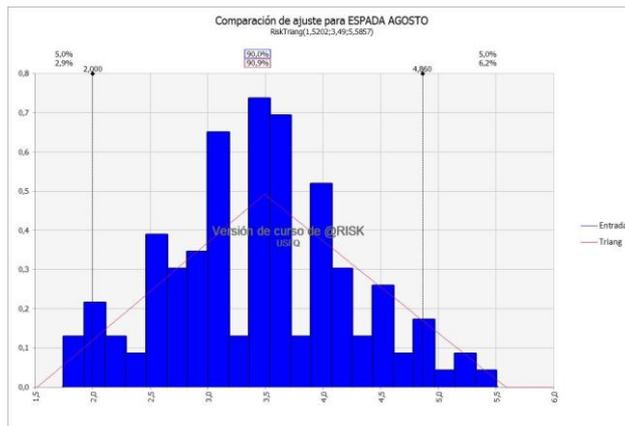
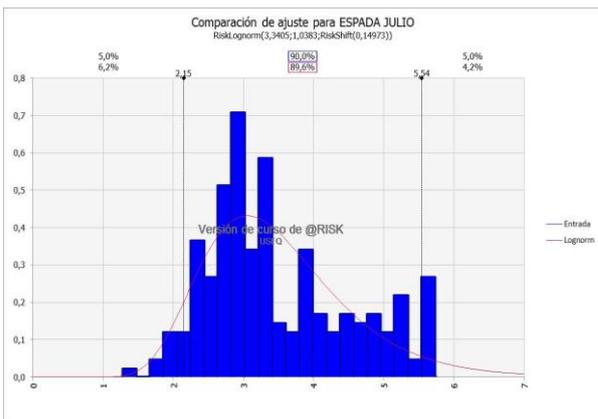
## DORADO





PEZ ESPADA





A continuación se muestran los parámetros de las curvas graficadas, para la selección de los precios mensuales de cada producto, que se utilizarán en las proyecciones financieras.

DORADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Mínimo	1,3704	1,4655	1,5	-0,1991	0,885	1,9594	-∞	1,2588	0,9343	-0,8597	0,8198	-0,1389
Máximo	∞	∞	6,44	∞	∞	∞	∞	6,7895	∞	∞	∞	∞
Media	1,8176	2,4316	3,4284	3,8405	3,5274	3,755	4,5682	4,0528	3,5693	2,9854	2,7085	2,5336
Moda	1,6555	2,1123	≈1,5000	3,7175	3,1342	3,5952	4,5682	4,1101	3,1737	2,6545	1,6989	2,203
Mediana	1,7354	2,3394	3,37	3,7996	3,3892	3,7031	4,5682	4,0668	3,4302	2,8718	2,2835	2,379
Desv Est	0,3838	0,5825	0,6236	0,7049	0,8897	0,7811	0,9525	1,1291	0,8918	0,9561	1,5403	0,9899
Asimetría	N/A	0,8578	0,447	0,349	1,0483	0,3794	0	-0,0304	1,0541	0,7614	2,989	2,2428
Curtosis	N/A	3,7533	5,583	3,1827	5,0156	2,8778	3	2,4	5,0386	4,0481	22,2378	22,7812

ESPADA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Mínimo	2,7545	1,4172	1,5183	2,14	-0,7413	0,7218	0,1497	1,5202	-1,13	-1,8875	-3,1355	1,3765
Máximo	5,6443	6,5827	6,4317	6,7775	∞	∞	∞	5,5857	∞	∞	∞	6,9452
Media	4,1994	3,9492	3,975	3,6858	3,5196	3,406	3,4902	3,532	3,7483	3,3169	3,8628	4,0536
Moda	N/A	3,8478	N/A	2,14	3,1942	2,9619	3,0587	3,49	3,5744	3,05	3,6253	3,8391
Mediana	4,1994	3,925	3,975	3,4983	3,4082	3,2489	3,3397	3,5217	3,6896	3,2264	3,7827	4,0044
Desv Est	0,8342	1,055	1,4184	1,0931	0,9937	0,9609	1,0383	0,83	0,7635	0,9835	1,0679	1,1392
Asimetría	0	0,0576	0	0,5657	0,7123	1,1198	0,9625	0,0303	0,4734	0,5737	0,4613	0,1123
Curtosis	1,8	2,4	1,8	2,4	3,9155	5,3095	4,6913	2,4	3,401	3,5908	3,3808	2,4

## **ANEXO 8.- Clasificación de dorado y pez espada en el mercado, según su calidad**

El dorado se clasifica comercialmente en #7/12 y #+12. La clasificación se realiza en base a las libras que pesa el animal. El primer grupo corresponde a pescados de entre 7 y 12 libras, y el segundo, a pescados de más de 12 lb. Adicionalmente, se clasifican en primer y segundo grado. La gradación es realizada por técnicos expertos en el punto de compra y en la planta de procesamiento, y está relacionada con las características físicas y de frescura del producto. Los clientes estadounidenses piden dorado de primer grado. El pez espada, por otro lado, se clasifica, con criterios similares a los citados en #36/49; #50/99 ; #100/190 ; #+190, y en Grados A, B+ y B. Los clientes estadounidenses piden pez espada de grado A.

## ANEXO 9.- Definiciones de puestos

<b>CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General
<b>REEMPLAZO:</b>	PRESIDENTE

<b>RESPONSABILIDAD:</b>	
Programar y planificar el Negocio en base a información del entorno	
Identificar los requisitos del cliente – Buscar nuevos clientes	
Elaborar y revisar las Políticas y Objetivos del sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria	
Cotizar el pescado con los proveedores	
Negociar los precios de venta con clientes	
Contratar nuevos recursos	
Monitorear los indicadores de los procesos de la empresa	
Formar al personal a su cargo	
Monitorear la recuperación de cartera y el pago a los proveedores	
Llevar a cabo reuniones uno a uno con sus colaboradores, como parte del proceso de coaching definido.	
<b>AUTORIDAD:</b>	Toma de decisiones empresariales, en los campos: administrativos, técnicos, económicos, legales y decisiones relacionadas con la modificación de acuerdos con clientes y proveedores.
<b>COMPETENCIA:</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Título Profesional de Tercer Nivel en áreas relacionadas a las actividades de la empresa
<b>FORMACIÓN:</b>	Cursos o Seminarios de perfeccionamiento profesional en campos afines a las actividades de la empresa, Liderazgo, Conocimiento general de los Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria.
<b>HABILIDADES:</b>	Liderazgo, Facilidad de comunicación, Toma de decisiones
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 años de experiencia en dirección de proyectos y/o gerencia empresarial

<b>CARGO:</b>	ASISTENTE CONTABLE ADMINISTRATIVA
<b>REPORTA A:</b>	Gerencia General
<b>REEMPLAZO:</b>	GERENTE GENERAL

<b>RESPONSABILIDAD:</b>
Llevar la contabilidad de la empresa
Mantener actualizada la información financiera
Llevar un control de cumplimiento de requerimientos legales
Mantener Actualizados los perfiles de cargo
Seleccionar recurso humano idóneo de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo solicitado
Identificar necesidades de capacitación y coordinar el desarrollo de los eventos de acuerdo al perfil de competencias requerido
Evaluar la eficacia de eventos de desarrollo de competencias.
Mantener los registros apropiados del personal de la empresa.
Tabulación de información del mercado

<b>AUTORIDAD:</b>	Responsable de la contabilidad, información financiera y gestión del recurso humano
<b>COMPETENCIA:</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Bachiller Contable o CPA
<b>FORMACIÓN:</b>	Cursos administrativos, conocimiento general de los Sistemas de Gestión de Inocuidad Alimentaria.
<b>HABILIDADES:</b>	Facilidad de comunicación, Organización, Manejo de Procesadores de Texto y Hojas de Calculo
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año de experiencia profesional

<b>CARGO:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>REEMPLAZO:</b>	OPERADOR FORMADO COMO BACKUP

<b>RESPONSABILIDAD:</b>	
Planificar y asignar las labores de los operarios en función del plan de producción	
Controlar y monitorear las actividades asignadas en planta	
Llevar control sobre el sistema de gestión de inocuidad alimentaria	
Llevar control del inventario de insumos y material de empaque	
Llevar control de ejecución de políticas definidas en el sistema de Gestión	
Liderar al equipo de operadores generando un ambiente de trabajo basado en los valores corporativos.	
Llevar a cabo reuniones uno a uno con sus colaboradores, como parte del proceso de coaching definido.	
Controlar el cumplimiento de la normativa legal aplicable a las actividades de la planta.	
Entrevistar al personal nuevo	

<b>AUTORIDAD:</b>	Coordinar el trabajo de las personas de la planta empacadora, en base a los valores, políticas y procedimientos de trabajo definidos.
<b>COMPETENCIA:</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Título Profesional de Tercer Nivel en alguna área relacionada con las actividades de la empresa.
<b>FORMACIÓN:</b>	Cursos o Seminarios de perfeccionamiento profesional en campos afines a las actividades de la empresa, Conocimiento profundo de Sistemas de Gestión de Calidad y de inocuidad alimentaria
<b>HABILIDADES:</b>	Liderazgo, Facilidad de comunicación, Toma de decisiones, Criterio técnico
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años de experiencia en procesamiento de pescado

<b>CARGO:</b>	JEFE COMERCIAL
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>REEMPLAZO:</b>	GERENTE GENERAL

<b>RESPONSABILIDAD:</b>	
Desarrollar actividades definidas en el Plan de Marketing	
Mantener actualizada la información de página web / blog / noticias para los clientes	
Buscar nuevos clientes	
Analizar la información del mercado y sus tendencias: tanto de competidores, como de precios en Estados Unidos	
Mantener la relación comercial con los clientes	
Supervisar la Gestión de los aliados Comerciales	

<b>AUTORIDAD:</b>	Toma de decisiones respecto a los contenidos de comunicaciones con los clientes y ejecuta actividades previstas en base al presupuesto aprobado.
<b>COMPETENCIA:</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Título Profesional de tercer nivel
<b>FORMACIÓN:</b>	Cursos de Inglés. Cursos de herramientas de comunicación en redes sociales / internet. Conocimiento de industria de sector pesquero mundial. Conocimientos generales del sistema de Gestión a través de coaching.
<b>HABILIDADES:</b>	Inglés fluido, tanto oral, como escrito. Facilidad de comunicación, Capacidad Analítica, Capacidad de trabajo bajo presión.
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años de experiencia profesional en áreas de marketing y ventas

<b>CARGO:</b>	REPRESENTANTE DE COMPRAS / GRADADOR DE PESCADO
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>REEMPLAZO:</b>	OTRO GRADADOR DE PESCADO CONTRATADO POR SERVICIOS PROFESIONALES

<b>RESPONSABILIDAD:</b>	
Verifica calidad y cantidad de pescado en puntos de compra.	
Desarrolla análisis de control de calidad e informes relacionados.	
Viajar a los puntos de compra y contacta a los proveedores, recibir el pescado.	
Aplicar los procedimientos de compra definidos, enmarcados en los valores corporativos.	
Cuidar el kit de ensayos proporcionado y mantenerlo con insumos y en funcionamiento adecuado.	

<b>AUTORIDAD:</b>	Responsable de realizar la clasificación en grados del pescado adquirido.
<b>COMPETENCIA:</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Bachiller
<b>FORMACIÓN:</b>	Gradador / Clasificador de Pescado
<b>HABILIDADES:</b>	Facilidad de comunicación, Organización, Manejo de Procesadores de Texto y Hojas de Cálculo. Manejo de ensayos de laboratorio de alimentos. Conocimientos generales del sistema de Gestión a través de coaching.
<b>EXPERIENCIA:</b>	4 años de experiencia profesional

<b>CARGO:</b>	OPERARIO
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCION
<b>REEMPLAZO:</b>	OTRO OPERARIO

<b>RESPONSABILIDAD:</b>	
Realiza las actividades asignadas en base a los procedimientos e instrucciones publicadas.	
Fomenta el buen ambiente de trabajo a través de la aplicación de los valores corporativos.	
Genera un producto de calidad, para ser exportado a nuestros clientes.	
Abastece hielo	
Descarga pescado	
Corta cabezas, colas y eviscera pescado	
Empaca y pesa pescado	
Carga cajas en camiones	
Limpia su puesto de trabajo y la planta	
Abastece insumos y material de empaque	
Realiza otras tareas solicitadas por el Jefe de Planta o por quien lo reemplace.	

<b>AUTORIDAD:</b>	Responsable de descargar, limpiar, empacar y cargar pescado fresco. Toma decisiones en su área de trabajo, bajo supervisión del Jefe de Planta.
<b>COMPETENCIA:</b>	
<b>EDUCACIÓN:</b>	Bachiller
<b>FORMACIÓN:</b>	Conocimientos generales del sistema de gestión de inocuidad alimentaria. Lectura de dispositivos de medición de parámetros de calidad. Conocimientos generales del sistema de Gestión a través de coaching.
<b>HABILIDADES:</b>	Facilidad de comunicación, Organización
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año de experiencia en limpieza de pescado

## **ANEXO 10.- Resumen de hoja de vida del emprendedor del proyecto**

Felipe Velasco tiene un B.S. en Ingeniería Industrial y se encuentra cursando un MBA en la Universidad San Francisco de Quito. Culminó en 2007 el Programa de Coaching Empresarial E-Myth Mastery Program - California – USA. Posteriormente, ha tomado el Curso Journey to Excellence, del Modelo Europeo de Excelencia EFQM, y se ha certificado como Auditor Líder en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, con AENOR.

Entre sus logros profesionales, podemos mencionar:

Entre el 2001 y el 2008: Consultor, en la empresa consultora Novatech. Asesoría y auditoría para desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad en más de 20 compañías. Las certificaciones de los sistemas desarrollados, siempre fueron obtenidas en el primer intento, con la certificadora de elección de los clientes.

Consultoría en Logística y Cadena de Suministros, de acuerdo al Modelo SCOR (Supply Chain Operations Council Reference Model). Participación en el Diseño del layout del Centro de Distribución actual de Fybeca y Sana-Sana, lo que permitió apoyar sustancialmente al crecimiento que tuvo la compañía durante los últimos años.

Desarrollo de proyectos de Mejoramiento de Procesos, Talleres de Planificación Estratégica y de Formación de Formadores en varias empresas.

Entre 1998 y 2000: En AGIP GAS, coordinación de operaciones de envasado y mantenimiento en la planta principal, y coordinación de las flotas de transporte de abastecimiento y distribución de GLP a nivel nacional. Aumento de la productividad de la planta de envasado en un 30%. Mejoramiento de métodos de comunicación con el mercado, para lograr producción bajo un esquema PULL.

En el 2008 y 2009, y con el antecedente de haber culminado el Programa de Coaching Empresarial de E-Myth Worldwide, California, e impulsado por la pasión de ayudar a las compañías y a los empresarios a triunfar, empieza a comercializar y facilitar los programas de capacitación y consultoría de la Consultora Internacional 360 Solutions LLC, con base en Texas – USA.

Durante el 2009 y 2014, ha dictado capacitación en temas de Desarrollo Humano, Manejo del Cambio y Calidad a varias empresas, entre ellas: Opticum Katz, Fiduecuador, Perishairport, Adrialpetro, Merseguridad, Office Solutions, Innobiz, Universidad Politécnica Salesiana, Total Repcar, Fideval, Ricthisarm, S.R.I., Hotel Oro Verde Cuenca, TOPESA, Indutap, Baterías Bosch (ISOTS 16949), Trilex, Garda Export, Banco del Pacífico, GM.

Desde Junio del 2012 a Agosto del 2013, trabajó en la Presidencia de la República, desempeñando el cargo de Coordinador General de Calidad en la Gestión, en el que desarrolló Proyectos de Calidad y Excelencia, para mejorar la gestión de los servicios públicos entregados a la ciudadanía.

En los últimos años se ha desempeñado como consultor asociado en la consultora BSD.

Felipe Velasco, quien ha tenido la suerte de participar en proyectos de mejora en organizaciones de todo tipo, se encuentra cursando un MBA en la USFQ, y ha creado a finales del 2015 la empresa Always Fresh S.A., en base a la Tesis desarrollada, para exportación de pescado gourmet a los Estados Unidos.

## ANEXO 11.- Presupuesto de promoción

PROMOCIÓN AÑO 1			
		MENSUAL	ANNUAL
PUBLICIDAD	ADWORDS	500	6000
	FACEBOOK		0
PROMOCIÓN DE VENTAS	FUERZA DE VENTAS	0	0
EVENTOS ESPECIALES	FERIA BOSTON	250	3000
MARKETING DIRECTO	PÁGINA WEB	30	360
MERCHANDISING	INFORMACIÓN MERCADO Y RECETAS	150	1800
VENTA DIRECTA	TELÉFONOS	150	1800
		1080	12960

PROMOCIÓN AÑO 2			
		MENSUAL	ANNUAL
PUBLICIDAD	ADWORDS	500	6000
	FACEBOOK	500	6000
PROMOCIÓN DE VENTAS	FUERZA DE VENTAS	8303	99636
EVENTOS ESPECIALES	FERIA BOSTON	250	3000
MARKETING DIRECTO	PÁGINA WEB	30	360
MERCHANDISING	INFORMACIÓN MERCADO Y RECETAS	150	1800
VENTA DIRECTA	TELÉFONOS	150	1800
		9883	118596

PROMOCIÓN AÑO 3			
		MENSUAL	ANNUAL
PUBLICIDAD	ADWORDS	1000	12000
	FACEBOOK	1000	12000
PROMOCIÓN DE VENTAS	FUERZA DE VENTAS	9812,95	117755,4
EVENTOS ESPECIALES	FERIA BOSTON	250	3000
MARKETING DIRECTO	PÁGINA WEB	30	360
MERCHANDISING	INFORMACIÓN MERCADO Y RECETAS	150	1800
VENTA DIRECTA	TELÉFONOS	150	1800
		12392,95	148715,4

PROMOCIÓN AÑO 4			
		MENSUAL	ANNUAL
PUBLICIDAD	ADWORDS	1200	14400
	FACEBOOK	1200	14400
PROMOCIÓN DE VENTAS	FUERZA DE VENTAS	11284,8925	135418,71
EVENTOS ESPECIALES	FERIA BOSTON	250	3000
MARKETING DIRECTO	PÁGINA WEB	30	360
MERCHANDISING	INFORMACIÓN MERCADO Y RECETAS	150	1800
VENTA DIRECTA	TELÉFONOS	150	1800
		14264,8925	171178,71

PROMOCIÓN AÑO 5			
		MENSUAL	ANNUAL
PUBLICIDAD	ADWORDS	1440	17280
	FACEBOOK	1440	17280
PROMOCIÓN DE VENTAS	FUERZA DE VENTAS	13362,4237	160349,084
EVENTOS ESPECIALES	FERIA BOSTON	250	3000
MARKETING DIRECTO	PÁGINA WEB	30	360
MERCHANDISING	INFORMACIÓN MERCADO Y RECETAS	150	1800
VENTA DIRECTA	TELÉFONOS	150	1800
		16822,4237	201869,084

## ANEXO 12.- Presupuesto de proyección de ventas para los primeros cinco años

	UNIDADES	Proyecciones				
		0 <i>dic-31</i>	1 <i>dic-31</i>	2 <i>dic-31</i>	3 <i>dic-31</i>	4 <i>dic-31</i>
<b>Volumen</b>						
Dorado HGT	<u>Unidades</u>	112.000	128.800	148.120	170.338	195.889
Espada HG	<u>Unidades</u>	128.000	147.200	169.280	194.672	223.873
	<u>Unidades</u>	0	0	0	0	0
	<u>Unidades</u>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<u>Unidades</u>	<b>240.000</b>	<b>276.000</b>	<b>317.400</b>	<b>365.010</b>	<b>419.762</b>
Crecimiento Neto	<u>Unidades</u>	240.000	36.000	41.400	47.610	54.752
<b>% crecimiento neto</b>	<u>%</u>		15%	15%	15%	15%
<b>Precio</b>						
Dorado HGT	<u>US\$</u>		<b>\$3,27</b>	<b>\$3,37</b>	<b>\$3,47</b>	<b>\$3,57</b>
Espada HG	<u>US\$</u>		<b>\$3,73</b>	<b>\$3,84</b>	<b>\$3,96</b>	<b>\$4,08</b>
<b>Ventas</b>						
Dorado HGT	<u>US\$</u>	\$325.780	\$433.811	\$513.849	\$590.927	\$699.953
Espada HG	<u>US\$</u>	467.020	565.528	669.868	770.348	912.477
<b>Ventas totales</b>		<b>\$792.800</b>	<b>\$999.339</b>	<b>\$1.183.717</b>	<b>\$1.361.275</b>	<b>\$1.612.430</b>

### ANEXO 13.- Esquema de remuneración para aliados comerciales (*brokers*)

meta % de meta alcanzado	porcentaje de la meta de ventas alcanzado				% de comisión	comisiones ganadas			
	año 2	año 3	año 4	año 5		año 2	año 3	año 4	año 5
25%	24.626,92	26.084,96	25.120,03	35.532,29	2%	492,54	521,70	502,40	710,65
50%	49.253,84	52.169,93	50.240,07	71.064,57	4%	1.970,15	2.086,80	2.009,60	2.842,58
75%	73.880,76	78.254,89	75.360,10	106.596,86	6%	4.432,85	4.695,29	4.521,61	6.395,81
100%	98.507,68	104.339,86	100.480,13	142.129,14	8%	7.880,61	8.347,19	8.038,41	11.370,33

## ANEXO 14.- Detalle de gastos e inversiones para la Fase 2

Inversión	Precio	Unidad	Total
<b>Gastos para inicio de fase 2</b>			
Sistema de inocuidad alimentaria HACCP	1	5000	5.000
Permisos de funcionamiento	1	7000	7.000
Seguros	1	3000	3.000
Otros trámites legales	1	1200	1.200
<b>Total gastos para inicio de operaciones</b>			<b>16.200</b>
<b>Activo fijo</b>			
<b>Instalaciones y adecuaciones</b>	1	20000	<b>20.000</b>
<b>Maquinarias y Equipo</b>			
Mesas de descarga	1	1523,2	1523,2
Mesa línea de producción	1	1400	1400
Coolers	12	650	7800
Balanzas	2	1120	2240
Soportes para empaque	2	448	896
Pallet jack	1	1120	1120
Pallets plásticos	12	100	1200
Palas plásticas hielo	10	20	200
Kavetas 10 gris, 2 rj, 10 amarillo	22	15,70	345,40
Bin 6	6	348,00	2088,00
Enzunchadora 2	2	436,8	873,6
Cámaras	1	896	896
Lockers para vestidores	1	560	560
Bancas para vestidores	1	224	224
<b>Total Maquinaria y Equipo</b>			<b>21.366</b>
<b>Equipos de computación</b>			
Computadora portátil	1500	1	1.500
Computadora de escritorio	1000	3	3.000
Impresora	400	2	800
Proyector	800	1	800
<b>Total Equipos de computación</b>			<b>6.100</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorios	300	5	1.500
Sillas de escritorio	150	6	900
Mesa de reuniones	1000	4	4.000
<b>Total Muebles y enseres</b>			<b>6.400</b>
<b>Total Activo fijo</b>			<b>53.866</b>
<b>Capital de trabajo</b>			
<b>Costo de ventas</b>			
Gastos de ventas			-
Gastos de administración			-
<b>Total capital de trabajo</b>			<b>-</b>
<b>Total inversión etapa dos</b>			<b>70.066</b>



**TABLA CALCULO DE NÓMINA FASE DOS  
TERCER AÑO DEL FLUJO**

N°	Nombres y Apellidos	Tiempo de trabajo (Mes)	Sueldo USD	Horas Extras USD	Comisiones USD	Bonos USD	Fondo de Reserva USD	Ingreso USD	9,45%	Otros descuentos USD	Egresos USD	Valor a Pagar USD	12,15%	Provisiones	
									less USD				Aporte Patronal USD	Decimo 13 USD	Decimo 14 USD
1	Presidente	12	2.000,00	-	-	-	166,60	2.166,60	189,00	-	189,00	1.977,60	243,00	366,00	2.000,00
1	Gerente General	12	3.000,00	-	-	-	249,90	3.000,00	283,50	-	283,50	2.716,50	364,50	366,00	3.000,00
1	Asesora Contable Administrativa	12	600,00	-	-	-		600,00	56,70	-	56,70	543,30	72,90	366,00	600,00
1	Representante de compras	12	800,00	-	-	-		800,00	75,60	-	75,60	724,40	97,20	366,00	800,00
1	Jefe Comercial	12	800,00	-	-	-		800,00	75,60	-	75,60	724,40	97,20	366,00	800,00
1	Jefe de producción	12	800,00	-	-	-		800,00	75,60	-	75,60	724,40	97,20	366,00	800,00
12	Operarios de Planta	12	366,00	-	-	-		366,00	34,59	-	34,59	331,41	44,47	366,00	366,00
									<b>790,59</b>				<b>1.016,47</b>		

**Totalización en el Estado de Resultados**

Tiempo de trabajo (meses)	12
Gasto Sueldos y Salarios	100.392,00
Gasto Horas Extras	-
Gasto Comisiones por Ventas	-
Otros gastos del personal	-
Gastos Aporte Patronal	12.197,63
Gastos Fondo de Reserva	4.998,00

**Totalización Beneficios Sociales**

Gasto Decimo Tercer Sueldo	2.562,00
Gasto Decimo Cuarto Sueldo	8.366,00

**Provisiones de Beneficios Sociales**

Beneficios Sociales Decimo tercero USD	2.562,00
Fecha de inicio de provisión	01/12/2016
Fecha de fin de provisión	30/11/2017
Fecha de cierre de año fiscal	31/12/2016
Valor de provisión al final del año	213,50
Beneficios Sociales Decimo cuarto USD	8.366,00
Fecha de inicio de provisión	01/08/2016
Fecha de fin de provisión	31/07/2017
Fecha de cierre de año fiscal	31/12/2016
Valor de provisión al final del año	3.532,31

**Beneficios Social por pagar 3.745,81**

**128.515,63**

## ANEXO 16.- Estado de resultados primer año de operación

Primer Semestre

UNITS	Proyecciones						
	0 31-dic-15	1 ene-31	2 feb-28	3 mar-31	4 abr-30	5 may-31	6 jun-30
<b>Estado de Resultados</b>							
<b>Ventas</b>							
Dorado HGT	US\$	\$25.340	\$34.020	\$48.020	\$53.760	\$49.420	\$0
Espada HG	US\$	25.200	23.700	23.880	22.140	21.120	68.200
<b>Ventas totales</b>		<b>\$50.540</b>	<b>\$57.720</b>	<b>\$71.900</b>	<b>\$75.900</b>	<b>\$70.540</b>	<b>\$68.200</b>
<b>Total Ventas</b>	US\$	<b>\$50.540</b>	<b>\$57.720</b>	<b>\$71.900</b>	<b>\$75.900</b>	<b>\$70.540</b>	<b>\$68.200</b>
Costo de Ventas	US\$	35.378	40.404	50.330	53.130	49.378	47.740
Costo de Ventas como % ingresos		70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
<b>Margen Bruto</b>	US\$	<b>\$15.162</b>	<b>\$17.316</b>	<b>\$21.570</b>	<b>\$22.770</b>	<b>\$21.162</b>	<b>\$20.460</b>
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>							
<b>Ventas</b>							
Total Gasto de Ventas	US\$	\$634	\$634	\$634	\$634	\$634	\$634
<b>Administrativos</b>							
Total Gastos Administrativos	US\$	\$14.510	\$8.115	\$8.115	\$7.535	\$8.115	\$8.115
<b>Total Gastos Administrativos y de Ventas</b>	US\$	<b>\$15.144</b>	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.169</b>	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.749</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	US\$	<b>\$50.522</b>	<b>\$49.153</b>	<b>\$59.079</b>	<b>\$61.299</b>	<b>\$58.127</b>	<b>\$56.489</b>
<b>EBITDA</b>	US\$	<b>\$18</b>	<b>\$8.567</b>	<b>\$12.821</b>	<b>\$14.601</b>	<b>\$12.413</b>	<b>\$11.711</b>
<b>Depreciación y amortización</b>							
Depreciación	US\$	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
<b>Total D&amp;A</b>	US\$	<b>\$42</b>	<b>\$42</b>	<b>\$42</b>	<b>\$42</b>	<b>\$42</b>	<b>\$42</b>
<b>EBIT</b>	US\$	<b>(\$24)</b>	<b>\$8.525</b>	<b>\$12.779</b>	<b>\$14.559</b>	<b>\$12.371</b>	<b>\$11.669</b>
<b>Costos financieros</b>							
Costo financiero de la deuda	US\$	\$0	\$0	\$1.301	\$0	\$0	\$1.220
<b>Gastos totales de financiamiento</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.301</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.220</b>
<b>EBT &amp; WP</b>	US\$	<b>(\$24)</b>	<b>\$8.525</b>	<b>\$11.478</b>	<b>\$14.559</b>	<b>\$12.371</b>	<b>\$10.449</b>
Participación de Empleados	US\$	\$0	\$1.279	\$1.722	\$2.184	\$1.856	\$1.567
<b>EBT</b>	US\$	<b>(\$24)</b>	<b>\$7.247</b>	<b>\$9.756</b>	<b>\$12.375</b>	<b>\$10.516</b>	<b>\$8.882</b>
margen EBT	%	0,0%	12,6%	13,6%	16,3%	14,9%	13,0%
Impuesto a la Renta	US\$	\$0	\$1.594	\$2.146	\$2.723	\$2.313	\$1.954
<b>UTILIDAD NETA</b>	US\$	<b>(\$24)</b>	<b>\$5.652</b>	<b>\$7.610</b>	<b>\$9.653</b>	<b>\$8.202</b>	<b>\$6.928</b>

## Segundo Semestre

UNITS	7	8	9	10	11	12
	jul-31	ago-31	sep-30	oct-31	nov-30	31-dic-16

Estado de Resultados							
<b>Ventas</b>							
Dorado HGT	US\$	\$0	\$0	\$0	\$41.860	\$37.940	\$35.420
Espada HG	US\$	69.800	70.600	75.000	19.920	23.160	24.300
	\$0	0	0	0	0	0	0
	\$0	0	0	0	0	0	0
<b>Ventas totales</b>		<b>\$69.800</b>	<b>\$70.600</b>	<b>\$75.000</b>	<b>\$61.780</b>	<b>\$61.100</b>	<b>\$59.720</b>
Ventas totales % crecimiento	%	2,35%	1,15%	6,23%	-17,63%	-1,10%	-2,26%
<b>Total Ventas</b>	US\$	<b>\$69.800</b>	<b>\$70.600</b>	<b>\$75.000</b>	<b>\$61.780</b>	<b>\$61.100</b>	<b>\$59.720</b>
Total Ventas - % crecimiento	%	2,35%	1,15%	6,23%	-17,63%	-1,10%	-2,26%
Costo de Ventas	US\$	48.860	49.420	52.500	43.246	42.770	41.804
Costo de Ventas como % ingresos		70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
<b>Margen Bruto</b>	US\$	<b>\$20.940</b>	<b>\$21.180</b>	<b>\$22.500</b>	<b>\$18.534</b>	<b>\$18.330</b>	<b>\$17.916</b>
Margen bruto	%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>							
<b>Ventas</b>							
Total Gasto de Ventas	US\$	\$634	\$634	\$634	\$634	\$634	\$634
<b>Administrativos</b>							
Total Gastos Administrativos	US\$	\$8.115	\$8.115	\$8.115	\$8.115	\$8.115	\$8.115
<b>Total Gastos Administrativos y de Ventas</b>	US\$	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.749</b>	<b>\$8.749</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	US\$	<b>\$57.609</b>	<b>\$58.169</b>	<b>\$61.249</b>	<b>\$51.995</b>	<b>\$51.519</b>	<b>\$50.553</b>
<b>EBITDA</b>	US\$	<b>\$12.191</b>	<b>\$12.431</b>	<b>\$13.751</b>	<b>\$9.785</b>	<b>\$9.581</b>	<b>\$9.167</b>
<b>Depreciación y amortización</b>							
Depreciación	US\$	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
Total D&A	US\$	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
<b>EBIT</b>	US\$	<b>\$12.149</b>	<b>\$12.389</b>	<b>\$13.709</b>	<b>\$9.743</b>	<b>\$9.539</b>	<b>\$9.125</b>
<b>Costos financieros</b>							
Costo financiero de la deuda	US\$	\$0	\$0	\$1.139	\$0	\$0	\$1.057
Gastos totales de financiamiento	US\$	\$0	\$0	\$1.139	\$0	\$0	\$1.057
<b>EBT &amp; WP</b>	US\$	<b>\$12.149</b>	<b>\$12.389</b>	<b>\$12.571</b>	<b>\$9.743</b>	<b>\$9.539</b>	<b>\$8.068</b>
margen EBT	%	17,4%	17,5%	16,8%	15,8%	15,6%	13,5%
Participación de Empleados	US\$	\$1.822	\$1.858	\$1.886	\$1.462	\$1.431	\$1.210
<b>EBT</b>	US\$	<b>\$10.327</b>	<b>\$10.531</b>	<b>\$10.685</b>	<b>\$8.282</b>	<b>\$8.108</b>	<b>\$6.858</b>
margen EBT	%	14,8%	14,9%	14,2%	13,4%	13,3%	11,5%
Impuesto a la Renta	US\$	\$2.272	\$2.317	\$2.351	\$1.822	\$1.784	\$1.509
<b>UTILIDAD NETA</b>	US\$	<b>\$8.055</b>	<b>\$8.214</b>	<b>\$8.334</b>	<b>\$6.460</b>	<b>\$6.325</b>	<b>\$5.349</b>
Margen Neto	%	11,5%	11,6%	11,1%	10,5%	10,4%	9,0%

## ANEXO 17.- Balance primer año de operación

Primer semestre

UNITS	Proyecciones							
	0 31-dic-15	1 ene-31	2 feb-28	3 mar-31	4 abr-30	5 may-31	6 jun-30	
<b>Balance</b>								
<b>Activos</b>								
<b>Activos Corrientes</b>								
Caja y Bancos	US\$	\$111.923	\$58.698	\$56.609	\$48.063	\$52.161	\$66.121	\$73.696
Cuentas por cobrar clientes	US\$		50.540	57.720	71.900	75.900	70.540	68.200
Inventario	US\$		2.282	2.886	3.247	3.542	3.186	3.183
<b>Total Activos Corrientes</b>	US\$	<b>\$111.923</b>	<b>\$111.521</b>	<b>\$117.215</b>	<b>\$123.210</b>	<b>\$131.603</b>	<b>\$139.847</b>	<b>\$145.078</b>
<b>Activos no corrientes</b>								
<b>Propiedad, planta y equipo</b>								
Costo	US\$		\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
Depreciación acumulada	US\$		42	83	125	167	208	250
<b>Propiedad, planta y equipo neto</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$1.458</b>	<b>\$1.417</b>	<b>\$1.375</b>	<b>\$1.333</b>	<b>\$1.292</b>	<b>\$1.250</b>
<b>Total Activos no corrientes</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$1.458</b>	<b>\$1.417</b>	<b>\$1.375</b>	<b>\$1.333</b>	<b>\$1.292</b>	<b>\$1.250</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	US\$	<b>\$111.923</b>	<b>\$112.979</b>	<b>\$118.631</b>	<b>\$124.585</b>	<b>\$132.936</b>	<b>\$141.138</b>	<b>\$146.328</b>
<b>Pasivos</b>								
<b>Pasivos Corrientes</b>								
Pago Interés	US\$				\$1.301	\$0		\$1.220
Empleados	US\$		0	0	0	0	0	0
IESS por pagar	US\$		1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Impuestos	US\$		0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos corrientes</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$1.080</b>	<b>\$1.080</b>	<b>\$2.381</b>	<b>\$1.080</b>	<b>\$1.080</b>	<b>\$2.300</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>								
Deuda a largo plazo	US\$	\$47.327	\$47.327	\$47.327	\$44.369	\$44.369	\$44.369	\$41.411
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	US\$	<b>\$47.327</b>	<b>\$47.327,2</b>	<b>\$47.327,2</b>	<b>\$44.369,3</b>	<b>\$44.369,3</b>	<b>\$44.369,3</b>	<b>\$41.411,3</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	US\$	<b>\$47.327</b>	<b>\$48.407</b>	<b>\$48.407</b>	<b>\$46.751</b>	<b>\$45.449</b>	<b>\$45.449</b>	<b>\$43.711</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital	US\$	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596
Utilidad del Ejercicio acumulada	US\$		0	-24	5.628	13.238	22.891	31.093
Utilidad del Ejercicio	US\$		(\$24)	\$5.652	\$7.610	\$9.653	\$8.202	\$6.928
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	US\$	<b>\$64.596</b>	<b>\$64.572</b>	<b>\$70.224</b>	<b>\$77.834</b>	<b>\$87.487</b>	<b>\$95.689</b>	<b>\$102.617</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	US\$	<b>\$111.923</b>	<b>\$112.979</b>	<b>\$118.631</b>	<b>\$124.585</b>	<b>\$132.936</b>	<b>\$141.138</b>	<b>\$146.328</b>

## Segundo Semestre

	UNITS	7	8	9	10	11	12
		jul-31	ago-31	sep-30	oct-31	nov-30	31-dic-16
<b>Balance</b>							
<b>Activos</b>							
<b>Activos Corrientes</b>							
Caja y Bancos	US\$	\$79.003	\$86.422	\$88.267	\$107.560	\$114.545	\$157.023
Cuentas por cobrar clientes	US\$	69.800	70.600	75.000	61.780	61.100	59.720
Inventario	US\$	3.152	3.188	3.500	2.790	2.851	2.697
<b>Total Activos Corrientes</b>	US\$	<b>\$151.955</b>	<b>\$160.211</b>	<b>\$166.767</b>	<b>\$172.130</b>	<b>\$178.496</b>	<b>\$219.440</b>
<b>Activos no corrientes</b>							
<b>Propiedad, planta y equipo</b>							
Costo	US\$	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
Depreciación acumulada	US\$	292	333	375	417	458	500
<b>Propiedad, planta y equipo neto</b>	US\$	<b>\$1.208</b>	<b>\$1.167</b>	<b>\$1.125</b>	<b>\$1.083</b>	<b>\$1.042</b>	<b>\$1.000</b>
<b>Total Activos no corrientes</b>	US\$	<b>\$1.208</b>	<b>\$1.167</b>	<b>\$1.125</b>	<b>\$1.083</b>	<b>\$1.042</b>	<b>\$1.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	US\$	<b>\$153.163</b>	<b>\$161.377</b>	<b>\$167.892</b>	<b>\$173.213</b>	<b>\$179.538</b>	<b>\$220.440</b>
<b>Pasivos</b>							
<b>Pasivos Corrientes</b>							
Pago Interés	US\$	\$0		\$1.139	\$0		\$1.057
Empleados	US\$	0	0	0	0	0	14.673
IESS por pagar		1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Impuestos	US\$	0	0	0	0	0	22.780
<b>Total Pasivos corrientes</b>	US\$	<b>\$1.080</b>	<b>\$1.080</b>	<b>\$2.219</b>	<b>\$1.080</b>	<b>\$1.080</b>	<b>\$39.591</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>							
Deuda a largo plazo	US\$	\$41.411	\$41.411	\$38.453	\$38.453	\$38.453	\$35.495
<b>Total Pasivos a largo plazo</b>	US\$	<b>\$41.411,3</b>	<b>\$41.411,3</b>	<b>\$38.453,4</b>	<b>\$38.453,4</b>	<b>\$38.453,4</b>	<b>\$35.495,4</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	US\$ 000	<b>\$42.491</b>	<b>\$42.491</b>	<b>\$40.672</b>	<b>\$39.533</b>	<b>\$39.533</b>	<b>\$75.086</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital	US\$	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596
Utilidad del Ejercicio acumulada	US\$	38.021	46.076	54.290	62.624	69.084	75.409
Utilidad del Ejercicio	US\$	\$8.055	\$8.214	\$8.334	\$6.460	\$6.325	\$5.349
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	US\$	<b>\$110.672</b>	<b>\$118.886</b>	<b>\$127.220</b>	<b>\$133.680</b>	<b>\$140.005</b>	<b>\$145.354</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	US\$	<b>\$153.163</b>	<b>\$161.377</b>	<b>\$167.892</b>	<b>\$173.213</b>	<b>\$179.538</b>	<b>\$220.440</b>





## ANEXO 19.- Estado de Resultados para el proyecto a cinco años

UNIDADES	Proyecciones					
	0	1	2	3	4	5
	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31
<b>Estado de Resultados</b>						
<b>Ventas</b>						
Dorado HGT	US\$	\$325.780	\$433.811	\$513.849	\$590.927	\$699.953
Espada HG	US\$	467.020	565.528	669.868	770.348	912.477
<b>Ventas totales</b>		<b>\$792.800</b>	<b>\$999.339</b>	<b>\$1.183.717</b>	<b>\$1.361.275</b>	<b>\$1.612.430</b>
<b>Total Ventas</b>	US\$	<b>\$792.800</b>	<b>\$999.339</b>	<b>\$1.183.717</b>	<b>\$1.361.275</b>	<b>\$1.612.430</b>
Costo de Ventas	US\$	554.960	699.537	745.742	857.603	1.015.831
<b>Margen Bruto</b>	US\$	<b>\$237.840</b>	<b>\$299.802</b>	<b>\$437.975</b>	<b>\$503.672</b>	<b>\$596.599</b>
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>						
<b>Ventas</b>						
Total Gasto de Ventas	US\$	\$7.608	\$113.542	\$143.980	\$185.735	\$258.851
<b>Administrativos</b>						
Total Gastos Administrativos	US\$	\$103.195	\$102.751	\$170.436	\$158.630	\$164.975
<b>Total Gastos Administrativos y de Ventas</b>	US\$	<b>\$110.803</b>	<b>\$216.293</b>	<b>\$314.415</b>	<b>\$344.366</b>	<b>\$423.826</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	US\$	<b>\$665.763</b>	<b>\$915.830</b>	<b>\$1.060.157</b>	<b>\$1.201.969</b>	<b>\$1.439.657</b>
<b>EBITDA</b>	US\$	<b>\$127.037</b>	<b>\$83.509</b>	<b>\$123.560</b>	<b>\$159.306</b>	<b>\$172.773</b>
<b>Depreciation and amortization</b>						
Depreciación	US\$	\$500	\$500	\$7.950	\$7.450	\$7.450
Total D&A	US\$	\$500	\$500	\$7.950	\$7.450	\$7.450
<b>EBIT</b>	US\$	<b>\$126.537</b>	<b>\$83.009</b>	<b>\$115.610</b>	<b>\$151.856</b>	<b>\$165.323</b>
<b>Costos financieros</b>						
Costo financiero de la deuda	US\$	\$4.718	\$3.416	\$2.115	\$813	\$0
<b>Gastos totales de financiamiento neto</b>	US\$	<b>\$4.718</b>	<b>\$3.416</b>	<b>\$2.115</b>	<b>\$813</b>	<b>\$0</b>
<b>EBT &amp; WP</b>	US\$	<b>\$121.819</b>	<b>\$79.592</b>	<b>\$113.495</b>	<b>\$151.042</b>	<b>\$165.323</b>
Participación de Empleados	US\$	\$18.273	\$11.939	\$17.024	\$22.656	\$24.798
<b>EBT</b>	US\$	<b>\$103.546</b>	<b>\$67.654</b>	<b>\$96.471</b>	<b>\$128.386</b>	<b>\$140.525</b>
Margen EBT	%	13,1%	6,8%	8,1%	9,4%	8,7%
Impuesto a la Renta	US\$	\$22.780	\$14.884	\$21.224	\$28.245	\$30.915
<b>UTILIDAD NETA</b>	US\$	<b>\$80.766</b>	<b>\$52.770</b>	<b>\$75.247</b>	<b>\$100.141</b>	<b>\$109.609</b>

## ANEXO 20.- Balance del proyecto a cinco años

UNIDADES	Proyecciones						
	0	1	2	3	4	5	
	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31	
<b>Balance</b>							
<b>Activos</b>							
<b>Activos Corrientes</b>							
Caja y Bancos	US\$	\$111.923	\$157.023	\$165.441	\$178.170	\$269.863	\$369.113
Cuentas por cobrar clientes	US\$		66.980	83.278	98.643	113.440	134.369
Inventario	US\$		2.697	3.886	4.143	4.764	5.644
<b>Total Activos Corrientes</b>	US\$	<b>\$111.923</b>	<b>\$226.700</b>	<b>\$252.606</b>	<b>\$280.956</b>	<b>\$388.067</b>	<b>\$509.125</b>
<b>Activos no corrientes</b>							
<b>Propiedad, planta y equipo</b>							
Costo	US\$	\$0	\$1.500	\$1.500	\$55.366	\$55.366	\$55.366
Depreciación acumulada	US\$		500	1.000	8.950	16.400	23.850
<b>Propiedad, planta y equipo neto</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$500</b>	<b>\$46.416</b>	<b>\$38.966</b>	<b>\$31.516</b>
<b>Total Activos no corrientes</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$500</b>	<b>\$46.416</b>	<b>\$38.966</b>	<b>\$31.516</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	US\$	<b>\$111.923</b>	<b>\$227.700</b>	<b>\$253.106</b>	<b>\$327.372</b>	<b>\$427.033</b>	<b>\$540.642</b>
<b>Pasivos</b>							
<b>Pasivos Corrientes</b>							
Intereses por Pagar	US\$		4.718	3.416	2.115	813	0
Empleados	US\$		18.273	11.939	17.024	22.656	24.798
IESS por pagar	US\$		1.080	1.080	1.807	1.807	1.807
Impuestos	US\$		22.780	14.884	21.224	28.245	30.915
<b>Total Pasivos corrientes</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$46.851</b>	<b>\$31.319</b>	<b>\$42.170</b>	<b>\$53.522</b>	<b>\$57.521</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>							
Deuda a largo plazo	US\$	\$47.327	35.495	23.664	11.832	0	0
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	US\$	<b>\$47.327</b>	<b>\$35.495</b>	<b>\$23.664</b>	<b>\$11.832</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	US\$	<b>\$47.327</b>	<b>\$82.346</b>	<b>\$54.983</b>	<b>\$54.002</b>	<b>\$53.522</b>	<b>\$57.521</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital	US\$	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596	\$64.596
Utilidades retenidas	US\$		0	80.758	133.528	208.775	308.916
Utilidad del Ejercicio	US\$		\$80.758	\$52.770	\$75.247	\$100.141	\$109.609
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	US\$	<b>\$64.596</b>	<b>\$145.354</b>	<b>\$198.123</b>	<b>\$273.371</b>	<b>\$373.512</b>	<b>\$483.121</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	US\$	<b>\$111.923</b>	<b>\$227.700</b>	<b>\$253.106</b>	<b>\$327.372</b>	<b>\$427.034</b>	<b>\$540.642</b>

## ANEXO 21.- Flujo de efectivo del proyecto a cinco años

UNIDADES	Proyecciones					
	0	1	2	3	4	5
	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31	dic-31
<b>Flujo de efectivo</b>						
<b>A. Flujo Neto de Operaciones</b>						
Ingreso Neto	US\$	80.766	52.770	75.247	100.141	109.609
Más: Depreciación & Amortización	US\$	500	500	7.950	7.450	7.450
<b>Ingreso Neto ajustado</b>	US\$	<b>\$81.266</b>	<b>\$53.270</b>	<b>\$83.197</b>	<b>\$107.591</b>	<b>\$117.059</b>
<b>Decrecimiento/(Incremento) en activos corrientes</b>						
Cuentas por cobrar clientes	US\$	1.380	(16.298)	(15.365)	(14.796)	(20.930)
Inventario	US\$	154	(1.189)	(257)	(621)	(879)
<b>Decrecimiento /(Incremento) en activos corrientes</b>	US\$	<b>\$1.534</b>	<b>(\$17.488)</b>	<b>(\$15.622)</b>	<b>(\$15.418)</b>	<b>(\$21.809)</b>
<b>Incremento/(Decrecimiento) en Pasivos Corrientes</b>						
Empleados	US\$	14.673	(6.334)	5.085	5.632	2.142
Intereses por pagar	US\$	3.660	(1.301)	(1.301)	(1.301)	(813)
IES	US\$	-	-	727	-	-
Impuestos	US\$	22.780	(7.896)	6.340	7.021	2.670
<b>Incremento/(Decrecimiento) en Pasivos corrientes</b>	US\$	<b>\$41.114</b>	<b>(\$15.532)</b>	<b>\$10.851</b>	<b>\$11.352</b>	<b>\$3.999</b>
<b>Decrecimiento/(Incremento) de Capital de Trabajo</b>	US\$	<b>(\$22.826)</b>	<b>(\$33.019)</b>	<b>(\$4.771)</b>	<b>(\$4.066)</b>	<b>(\$17.810)</b>
<b>Flujo de Caja de Operaciones</b>	US\$	<b>\$58.431</b>	<b>\$20.250</b>	<b>\$78.426</b>	<b>\$103.525</b>	<b>\$99.250</b>
<b>B. Flujo de Caja de Inversión</b>						
Inversión planta equipo	US\$	(\$1.500)	\$0	(\$53.866)	\$0	\$0
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	US\$	<b>(\$1.500)</b>	<b>\$0</b>	<b>(\$53.866)</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>C. Flujo de Caja de Financiamiento</b>						
Deuda a corto Plazo + Largo Plazo & Nueva Deuda	US\$	\$47.327	(\$11.832)	(\$11.832)	(\$11.832)	(\$0)
Aporte de Capital	US\$	64.596	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja (En) Financiamiento</b>	US\$	<b>(\$11.832)</b>	<b>(\$11.832)</b>	<b>(\$11.832)</b>	<b>(\$11.832)</b>	<b>(\$0)</b>
<b>Flujo de Caja Total disponible para Dividendos</b>	US\$	<b>\$45.100</b>	<b>\$8.419</b>	<b>\$12.728</b>	<b>\$91.693</b>	<b>\$99.250</b>
Total Dividendos	US\$	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja del Periodo</b>	US\$	<b>\$45.100</b>	<b>\$8.419</b>	<b>\$12.728</b>	<b>\$91.693</b>	<b>\$99.250</b>
Sobrante /(Déficit) de Efectivo Acumulado	US\$	111.923	157.023	165.441	178.170	269.863
<b>Necesidad de Efectivo Acumulada</b>	US\$	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>

## **ANEXO 22.- Fuentes de información para el cálculo de variables**

Las variables se han calculado tomando las siguientes fuentes:

### **Betas:**

<http://news.morningstar.com/index/indexReturn.html>

### **Rendimiento de bonos de Estados Unidos a 10 años:**

Federal Reserve Economic Data

Link: <https://research.stlouisfed.org/fred2>

Help: <https://research.stlouisfed.org/fred2/help>  
faq

Economic Research Division

Federal Reserve Bank of St. Louis

<https://research.stlouisfed.org/fred2/series/IRLTLT01USM156N#>

<http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-streaming-chart>

### **Riesgo País Ecuador:**

[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=01/01/2010&hasta=27/05/2016&pag=56>

Precio de Bonos Ecuador

### **Bolsa de Valores de Quito**

Precios diarios de cierres en bonos del estado

Procedencia:

(Q) Bolsa de Valores de Quito

(G) Bolsa de Valores de Guayaquil

Fuente: Sistema Electrónico

Bursátil

### ANEXO 23.- Cálculos VAN, TIR y TIRM escenario esperado

FECHAS	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	30/12/2020
		31/12/2015	30/06/2016	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019

	0	1	2	3	4	5	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>Flujo de caja libre</b>	(111.923,00)	157.022,67	162.009,23	174.737,66	266.431,02	365.680,66	1.629.173,58
Intereses		4.717,93	3.416,43	2.114,93	813,44	-	
Beneficios tributarios de los intereses		1.589,94	1.151,34	712,73	274,13	-	
<b>Flujo de caja libre para van</b>	\$ (111.923,00)	\$ 160.150,66	\$ 164.274,32	\$ 176.139,86	\$ 266.970,33	\$ 365.680,66	\$ 1.629.173,58
<b>Tasa de descuento WACC</b>		16,04%	17,07%	18,38%	20,10%	22,45%	
<b>VAN FLUJO ANUAL</b>	(111.923,00)	138.015,29	119.856,77	106.166,75	128.319,14	132.856,54	1.629.173,58
<b>VAN FLUJO SEMESTRAL</b>	(111.923,00)	148.671,58	129.684,89	115.513,67	140.625,12	147.012,70	654.968
<b>VAN PROYECTO ANUAL</b>	2.142.465,07						
<b>VAN PROYECTO SEMESTRAL</b>	1.224.553,15						
<b>TIR PROYECTO ANUAL</b>	158%						
<b>TIR PROYECTO SEMESTRAL</b>	128%						
<b>TIRM ANUAL</b>	72%						
<b>TASA DE REINVERSION</b>	5%						

## ANEXO 24.- Cálculos VAN, TIR y TIRM escenario optimista

FECHAS	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	30/12/2020
	31/12/2015	30/06/2016	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	29/06/2020

	0	1	2	3	4	5	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>Flujo de caja libre</b>	(111.923,00)	157.022,67	122.785,15	108.765,07	178.362,96	262.131,50	1.167.843,33
Intereses		4.717,93	3.416,43	2.114,93	813,44	-	
Beneficios tributarios de los intereses		1.589,94	1.151,34	712,73	274,13	-	
<b>Flujo de caja libre para van</b>	\$ (111.923,00)	\$ 160.150,66	\$ 125.050,25	\$ 110.167,27	\$ 178.902,27	\$ 262.131,50	\$ 1.167.843,33
<b>Tasa de descuento WACC</b>		16,04%	17,07%	18,38%	20,10%	22,45%	
<b>VAN FLUJO ANUAL</b>	(111.923,00)	138.015,29	91.238,36	66.402,35	85.989,28	95.235,79	1.167.843,33
<b>VAN FLUJO SEMESTRAL</b>	(111.923,00)	148.671,58	98.719,79	72.248,41	94.235,76	105.383,37	469.502
<b>VAN PROYECTO ANUAL</b>	1.532.801,39						
<b>VAN PROYECTO SEMESTRAL</b>	876.837,91						
<b>TIR PROYECTO ANUAL</b>	139%						
<b>TIR PROYECTO SEMESTRAL</b>	112%						
<b>TIRM ANUAL</b>	63%						
<b>TASA DE REINVERSION</b>	5%						

### ANEXO 25.- Cálculos VAN, TIR y TIRM escenario pesimista

FECHAS	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	30/12/2020
	31/12/2015	30/06/2016	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	29/06/2020

	0	1	2	3	4	5	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>Flujo de caja libre</b>	(111.923,00)	157.022,67	117.329,83	72.708,76	92.374,26	96.805,31	431.285,20
Intereses		4.717,93	3.416,43	2.114,93	813,44	-	
Beneficios tributarios de los intereses		1.589,94	1.151,34	712,73	274,13	-	
<b>Flujo de caja libre para van</b>	\$ (111.923,00)	\$ 160.150,66	\$ 119.594,92	\$ 74.110,96	\$ 92.913,57	\$ 96.805,31	\$ 431.285,20
<b>Tasa de descuento WACC</b>		16,04%	17,07%	18,38%	20,10%	22,45%	
<b>VAN FLUJO ANUAL</b>	(111.923,00)	138.015,29	87.258,08	44.669,73	44.658,86	35.170,63	431.285,20
<b>VAN FLUJO SEMESTRAL</b>	(111.923,00)	148.671,58	94.413,13	48.602,45	48.941,70	38.918,14	173.387
<b>VAN PROYECTO ANUAL</b>	669.134,77						
<b>VAN PROYECTO SEMESTRAL</b>	441.011,35						
<b>TIR PROYECTO ANUAL</b>	123%						
<b>TIR PROYECTO SEMESTRAL</b>	99%						
<b>TIRM ANUAL</b>	46%						
<b>TASA DE REINVERSION</b>	5%						

## BIBLIOGRAFÍA

- Aires-da-Silva, A., Lennert-Cody, C., Maunder, M., Román, M., Minte, C., Vogel, N., y otros. (16 de mayo de 2014). *www.yumpu.com*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de <https://www.yumpu.com/es/document/view/35162542/sac-05-11b-investigacion-del-dorado>
- Anhalzer, G., & Nanninga, R. (2014). *Application of global Value Chains to seafood Sustainability: Lessons from the mahi mahi industries of Ecuador and Peru*. Durham: Duke University.
- Cárdenas, T. (12 de mayo de 2013). *IS-LM Blog de Economía y Finanzas*. Recuperado el 24 de julio de 2016, de <http://www.is-lm.com/tag/ejemplo-de-tir-modificada/>
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. New York: Free Press.
- FAO. (03 de octubre de 2012). *Depósito de documentos de la FAO*. Recuperado el 23 de 07 de 2016, de <http://www.fao.org/docrep/005/y7300s/y7300s08.htm>
- Fish Information & Services. (03 de octubre de 2012). *www.fis.com*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de [http://www.fis.com/fis/reports/tuna/031012sp\\_11.gif](http://www.fis.com/fis/reports/tuna/031012sp_11.gif)
- Fish Information & Services. (03 de octubre de 2012). *www.fis.com*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de [http://www.fis.com/fis/reports/tuna/031012sp\\_08.gif](http://www.fis.com/fis/reports/tuna/031012sp_08.gif)
- Fish Information & Services. (03 de octubre de 2012). *www.fis.com*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de [http://www.fis.com/fis/reports/tuna/031012sp\\_10.gif](http://www.fis.com/fis/reports/tuna/031012sp_10.gif)
- Gerber, M. (2005). *The Entrepreneurial Myth Program*. Santa Rosa: E-Myth worldwide.
- ISO. (2015). *Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. Geneva: ISO.
- Knapp, G., & Reeve, T. (01 de marzo de 2008). *www.seagrant.uaf.edu*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de <http://www.iser.uaa.alaska.edu/Publications/VillageFishProcessingHandbook/App%20E%20Market%20Basics.pdf>
- Martinez, J., & Guerrero, P. (2013). *Plan de accion nacional para la conservación y el manejo del recurso dorado en Ecuador (PAN dorado)*. Manta, Ecuador: MAGAP.
- Porter, M. (1980). *La Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *La Ventaja Competitiva*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *La Ventaja Competitiva: Crear y sostener un desempeño superior*. New York: Free Press.

- PromPerú. (28 de agosto de 2012). <http://www.siicex.gob.pe>. Recuperado el 23 de 07 de 2016, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Estudio%20del%20mercado%20pesquero%20gourmet%20y%20C3%A9tnico%20en%20EEU> U.pdf
- Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. New York: McGraw-Hill.
- Rovayo, G. (2010). *Finanzas para Directivos*. Guayaquil: Estudio y Ediciones IDE.
- Supply Chain Council. (2012). *Supply Chain Operations Reference Model*. Washington: Supply Chain Council.
- Urner Barry. (10 de 11 de 2015). [www.urnerbarry.com](http://www.urnerbarry.com). Recuperado el 23 de 07 de 2016, de <http://shop.urnerbarry.com/comtell-online-seafood>
- Villegas, A. (February de 2015). *Mahi mahi prices expected to rocket on raw material shortage*. Recuperado el 23 de 07 de 2016, de Undercurrentnews: <https://www.undercurrentnews.com/2015/02/26/mahi-mahi-prices-expected-to-rocket-on-raw-material-shortage/>