



Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PECES PELÁGICOS PARA RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

**Autoras: Limón Balón Katherine Estefanía y
Sánchez Sánchez Vanessa Sobeida**

Correo electrónico: katherine16_jun@hotmail.com
vsanchezs0892@gmail.com

Co-autor: Mg. Luis Alberto Manzano Díaz¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Limón Balón Katherine Estefanía, Sánchez Sánchez Vanessa Sobeida y Luis Alberto Manzano Díaz (2019): "Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de peces pelágicos para restaurantes de la ciudad de Guayaquil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/empresa-comercializadora-peces.html>

1. Resumen

El pescado es una fuente proteica de alta calidad, pero en la ciudad de Guayaquil su sistema de comercialización y distribución aún se mantiene bastante primitivo, esto sumado al riesgo de pérdida de calidad por mal manejo del proceso físico de comercialización y la cadena de frío en que se debe mantener desde que es sacado del su elemento agua genera un conjunto de elementos que pueden ser considerados para amoldar una oferta del mismo que facilite su adquisición. El aprovisionamiento de pescado es aún más crítico para los restaurantes, cuyo éxito en las ventas depende de mantener una oferta constante de platos preparados, alta calidad de los productos que utilizan, bajo costo de transacción de los procesos de adquisición, entre otros. Bajo las condiciones presentadas, el proyecto requerirá una inversión inicial de US\$ 67.477,03, monto que deberá ser financiado por los socios y mediante financiamiento bancario de largo plazo a una tasa de interés corporativo. Se espera que el proyecto presente un valor actual positivo. La tasa interna de retorno se espera en un 78,19%.

Palabras clave: Plan de negocios, empresa, distribución comercial, peces pelágicos.

¹ Docente de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

2. Abstract

Fish is a high quality protein source, but in Guayaquil city, its marketing and distribution system still remains quite primitive, this added to the risk of loss of quality due to mismanagement of the physical marketing process and the cold chain in that must be maintained since it is removed from its water element generates a set of elements that can be considered to adapt an offer that facilitates its acquisition. The supply of fish is even more critical for restaurants, whose success in sales depends on maintaining a constant offer of prepared dishes, high quality of the products they use, low transaction costs of procurement processes, among others. Under the conditions presented, the project will require an initial investment of US\$ 67.477,03, which must be financed by the partners and through long-term bank financing at a corporate interest rate. The project is expected to present a positive current value. The internal rate of return is expected at 78,19%.

Key words: Business plan, company, commercial distribution, pelagic fish.

1. Introducción

El pescado además de ser una fuente de alta calidad proteica es de menor costo en relación con la carne vacuna, o porcina, por ello su demanda crece en el mundo; tanto en volumen por el incremento de la población como en consumo per cápita, al año 2016 se estimó que fue de 20,5 kilos por persona (CNP, 2017). En Ecuador el consumo per cápita de productos del mar es de 7,8 kg. por año; en esta cifra, el pescado es el de mayor participación (El Telégrafo, 2016), se prevé que el crecimiento de su consumo en el país estará determinado principalmente por el del ingreso. Por su ubicación geográfica la población guayaquileña que se estima que “al final del año 2018 alcance una población de 2’671.801 habitantes” (INEC, 2015) tiene una cultura gastronómica vinculada al mar, ello implica una alta demanda de mariscos en general y pescado en particular, tanto para la preparación como en comida preparada a la carta para su consumo. En esta oferta se sitúa una amplia variedad de establecimientos que son especializados u ofrecen de manera habitual una carta de productos cuyo ingrediente básico de preparación es el pescado.

1.1 El problema

Aunque por la posición geográfica del Ecuador, existe una amplia oferta de pescado durante todo el año; su mercado es altamente fluctuante por estar determinado por la oferta que dependerá de las bondades de la campaña de pesca y la estacionalidad de los cardúmenes y la distancia de estos con los principales puertos de desembarque de la pesca que son Santa Rosa y Anconcito en Salinas, otros más distantes son Puerto López, Manta y Jaramijó en Manabí. En Guayaquil funciona como centro de acopio y expendio el mercado de Caraguay, situado en el sector sureste de Guayaquil, mismo que funciona las 24 horas. Adicionalmente, las empresas pesqueras exportadoras ofrecen productos que son remanentes de los procesos de empaque para la exportación. Estas ofrecen una línea de productos tales como corvina, pez espada, albacora, dorado y otros para el consumo por medio de las cadenas de supermercados. También disponen de una línea para restaurantes.

Una gran parte de la demanda se circunscribe a peces pelágicos que se denomina a los que viven o transitan en el ambiente o dominio pelágico que es formado por aguas libres, alejadas de la costa, con una profundidad de hasta 800 mts. que no están en contacto con el fondo marino (Ecured, 2018). Estas especies se clasifican en pequeños y grandes. Entre estos últimos, las aguas marinas ecuatorianas y cercanas ofrecen las siguientes especies: Dorado, Atún aleta amarilla, atún ojo grande, pez espada, picudo gacho, picudo blanco, picudo bandeón, bonito, bonito barrilete, bonito sierra, miramelindo y wahoo. (Icaza, 2013).

Una gran parte del consumo de pescado se canaliza por medio de los restaurantes. El principal problema del sistema de aprovisionamiento para los restaurantes es que cada una de estas empresas debe tener un oficial de compras que se desenvuelva en los mercados de mariscos y seleccione el tipo de pescado conforme su menú. Esto implica el costo del oficial, los horarios nocturnos y de media noche en que deba desempeñar su trabajo, valores en efectivo que deba portar, acompañante tipo chofer y vehículo con refrigeración para mantener la calidad del producto. La suma de esto constituye un significativo costo que encarece los precios de la empresa de alimentos y bebidas y disminuye eficiencia al sistema de mercado. Aparte está el riesgo de calidad por cuanto el mercado no dispone de instalaciones para mantener la línea de frío lo que en la alta temperatura ambiente de la ciudad de Guayaquil afecta la calidad del producto.

Para disminuir esta brecha de ineficiencia en el sistema una oportunidad de negocio es la incorporación de una empresa comercial que adquiera en volumen productos de la pesca directamente con el introductor en Guayaquil o si el volumen lo permite con el vendedor en puerto. Adicionalmente, ofrezca productos con alto nivel de calidad por medio del manejo de una línea de frío en el proceso de almacenamiento y distribución.

La investigación es pertinente por cuanto la economía debe buscar de manera natural la eficiencia, para de esta manera controlar los costos de producción y esto trasladar tanto al cliente en términos de un mejor precio y de la empresa en términos de una mayor rentabilidad. Desde el enfoque social, se justifica por cuanto el sector de restaurantes en su mayoría está manejado por familias y esta alta en demanda de mano de obra. Desde el enfoque de justificación práctica el proyecto es adecuado por cuanto se transforma en un instrumento que conduce las decisiones de inversión y no solamente aplicable como instrumento de evaluación académica.

1.2 Objetivos

La presente propuesta plantea estudiar la factibilidad administrativa, operativa, comercial y financiera de una empresa que comercialice los principales productos de la pesca para los restaurantes de Guayaquil. Para este propósito se plantearon como objetivo general el elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de peces pelágicos para restaurantes en la ciudad de Guayaquil. Los objetivos específicos fueron: **i)** Identificar el mercado de los restaurantes que consuman peces pelágicos en la ciudad de Guayaquil; **ii)** determinar las estrategias adecuadas para competir en el sector; **iii)** establecer el proceso de negocio y la estructura organizacional; y, **iv)** analizar el costo/beneficio del plan de negocio.

2. Antecedentes y argumentos teóricos

2.1 Antecedentes

Un primer antecedente es la investigación realizada por Gina Montoya, Julio Duque y Mario Prieto (La Salle, 2014). La motivación que origina la investigación es que la ciudad de Bogotá, capital de Colombia tiene una población superior a siete millones de habitantes. En el país el consumo per cápita de pescado presenta una tendencia incremental desde el año 2013 que ha crecido desde un consumo per cápita de 4,91 hasta 6,1 kilos por año.

La población objetivo fue el estrato tres, cuatro y cinco de Bogotá cuantificados en 3'570.519 individuos. Se calculó una muestra que ascendió a 468 individuos, de tipo aleatoria, 3% de error y 95% de confiabilidad. La técnica aplicada fue la encuesta, para ello se diseñó un cuestionario con 14 preguntas cerradas y respuestas objetivas.

Las principales conclusiones fueron que la población objetivo tiene un consumo periódico de pescado, 22% lo consume por semana y 40% una vez cada quince días. El potencial de la demanda asciende a 2.780 toneladas al mes. Se espera que el proyecto tenga una participación del 2% del mercado, equivalente a 55,6 toneladas por mes. El punto de equilibrio se alcanzará cuando comercialicen 39.9 toneladas al mes. La tasa interna de retorno es del 34.46%, se considera que el proyecto es viable.

Otro antecedente es que según la Cámara Nacional de Pesquería las proyecciones para los años venideros están en crecimiento en el mundo, se espera que el año 2016 cierre con un consumo per cápita de 20.5 kilos, el cual es superior al de años anteriores, especialmente frente a la tendencia de consumo de países que se dedican a otros rubros como Argentina, en donde el consumo de carne roja es más elevado, observando una demanda de 10 kilos de pescado per cápita. Estas proyecciones a su vez, muestran una ventaja en comparación al año 2015, siendo dicha ventaja considerada como una revalorización global del mercado del sector pesquero, que podría alcanzar cifras alrededor de 140 mil millones de dólares anuales, lo que representa un incremento anual del 4.4%.

A su vez, el informe de Globefish señala que el crecimiento estaría relacionado con el fortalecimiento del dólar estadounidense, al crecimiento de la demanda, a las limitaciones en la oferta y a los mejores precios para un gran número de especies. Los datos proporcionados por la DNP (Departamento Nacional de Planeación) constituyen un conjunto de oportunidades para nuevos agentes que busquen incorporarse en la cadena productiva del sector pesquero.

En el contexto de la ciudad de Guayaquil la investigación de Moran et al indica que existe una estrecha relación entre gastronomía, ubicación geográfica y mercado. En la ciudad el encebollado es un plato que representa al guayaquileño: su sabrosura, su espesura. En este trabajo se presentan los distintos procesos y actores involucrados en la producción y consumo de este plato. La metodología se basó en entrevistas a comerciantes, pescadores, cocineros y expertos, así como también encuestas a consumidores para poder obtener toda la información necesaria.

Al final se confirma que la gastronomía va mucho más allá de la comida, esta involucra a muchas personas y forma parte de una red cultural de gran importancia para las sociedades. En términos del encebollado es su consumo masivo en todos los estratos sociales lo que genera la existencia de restaurantes especializados en todos los lugares de la ciudad y una demanda permanente de pescado en el mercado proveedor. (Moran, Valencia, & Ruiz, 2015)

2.2 Argumentos teóricos

La primera definición importante para esta investigación es sobre la empresa, misma que se la define de manera resumida como “el agente que organiza con eficiencia el empleo de los factores de la producción que son tierra, trabajo, capital y tecnología, con el objetivo de producir bienes o servicios necesarios y según el mercado lo demande” (La Calle, 2014, p. 8). Una definición más amplia se presenta a continuación:

Es la unidad económica que puede desenvolverse en la producción, comercio y distribución de bienes o servicios. Como tal es una de los agentes económicos fundamentales en una economía de mercado, junto con el gobierno y las familias. Las empresas se encargan de la asignación de recursos y satisface con su producción las necesidades de los otros actores de la economía. (Fernández, 2014).

Otra teoría relacionada es sobre la logística que es crítico en la empresa, y más aún cuando se trata de productos perecibles condicionados a una cadena de frío. Según Council of Logistics Management, el término logística es definido como “un proceso que involucra la planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costos, almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, y su transporte, así como la información relacionada desde el punto de provisión al de entrega con el fin de atender a las necesidades del cliente” (Anaya, 2015).

En el concepto de logística son particularmente relevantes los términos flujo efectivo de los inventarios, por sus costos y oportunidad; el manejo del inventario en sus distintas fases es crítico para los costos financieros, de transporte, de almacenamiento de la empresa. Además, por la oportunidad del proceso de producción. Otro enfoque sobre logística indica que es la actividad de la empresa cuya finalidad una entrega oportuna del producto, para ello es clave una adecuada planificación y gestión de todas las operaciones relacionadas con su flujo óptimo (Escudero, 2014). La logística utiliza dos canales que son el de aprovisionamiento y de distribución.

Un tercer término ampliamente aplicado es el plan de negocios, mismo que implica algo para hacer en el futuro y negocios significa negar el ocio. Cuando estas dos palabras se juntan en el término plan de negocios, este “se entiende como un documento redactado de acuerdo con criterios empresariales y financieros que transforman una idea de negocio en una empresa capaz de competir adecuadamente en una economía de mercado” (Calicchio, 2015, p. 7). El plan de negocios constituye una hoja de ruta que se deberá seguir para pasar una idea de negocio a su ejecución. La funcionalidad como instrumento empresarial es la siguiente:

El plan de es un instrumento que ayudará a presentar el proyecto y gestionar recursos financieros. Para esto contiene la viabilidad económica de la inversión y los diferentes escenarios y riesgos que se deberá enfrentar. También plantea el esquema de ejecución desde la parte técnica hasta la organizativa. Todo esto se lo realiza en un esquema de medición del tiempo y además proporcionará elementos para evaluar el proceso y desempeño. (Pedraza, 2014, p. 15)

3. Metodología

El tipo de investigación aplicado fue el descriptivo que busca analizar las variables que limitan el desarrollo de comercializar los productos con los sectores Hoteleros y Restaurantes. Los estudios descriptivos “miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se

refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El enfoque de la investigación fue mixto. “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.5).

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: **i)** la investigación documental, para ello se recopilará estadísticas de instituciones oficiales, las principales variables a incorporar en la investigación serán sobre población, consumo, poder adquisitivo, gustos y preferencias culinarios y empresas, entre otras. **ii)** La investigación de campo, para ello se realizará una encuesta a una muestra representativa de la población. **iii)** entrevista a un reducido número de empresarios, oficiales de compra de potenciales clientes y reconocidos chefs.

La población consistió en 116 establecimientos de alojamiento tipo Hoteles y Restaurantes; de este número, la ciudad Guayaquil en la provincia del Guayas funcionan 39 de ellos con la categoría de primera y segunda clase. (INEC, 2015). Por tratarse de una población pequeña se aplicó la investigación de campo al 100% de los establecimientos de restaurantes de primera y segunda clase de la ciudad de Guayaquil.

4. Análisis de resultados

4.1 Investigación sectorial

Tabla 1. Guayaquil: Habilitación anual de establecimientos de restaurantes y servicio móvil de comidas 2005- octubre 2018

Estado	Año Inscripción	Establecimientos	% de crecimiento
	Antes del 2005	3.253	
Activo	2005	329	
Activo	2006	272	-17,33%
Activo	2007	254	-6,62%
Activo	2008	336	32,28%
Activo	2009	407	21,13%
Activo	2010	387	-4,91%
Activo	2011	352	-9,04%
Activo	2012	421	19,60%
Activo	2013	434	3,09%
Activo	2014	518	19,35%
Activo	2015	499	-3,67%
Activo	2016	676	35,47%
Activo	2017	921	36,24%
Activo	2018	1.940	110,64%
Acumulado		10.999	

Fuente: SRI, 2018, Estadísticas multidimensionales
Elaborado por. Autoras

De manera general, en el cantón Guayaquil existen 10.999 establecimientos activos con habilitación tributaria de la rama de restaurantes y servicio de comida móvil. El acumulado del periodo 2005-2018 es de 7.746 establecimientos y 3.253 registrados antes del año 2005.

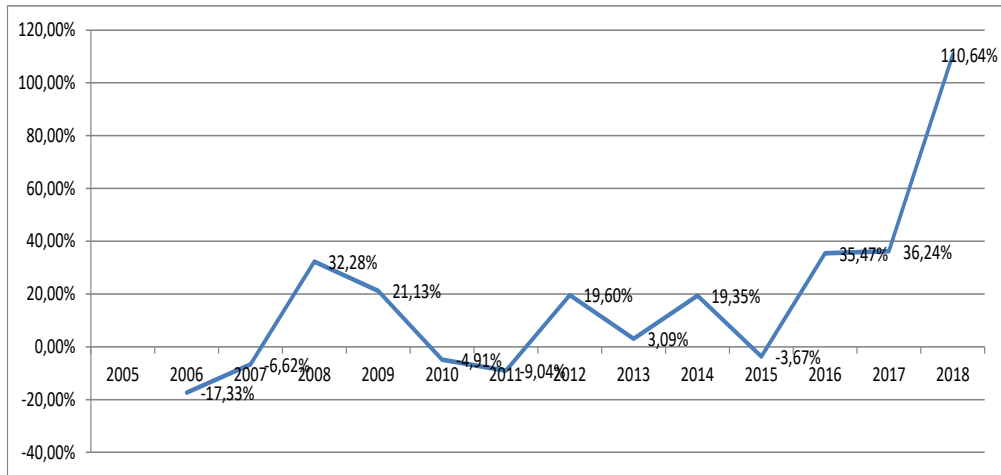


Figura 1. Guayaquil: Crecimiento anual de registro de establecimientos de restaurantes y servicio móvil de comidas, 2005-2018, (%)

Fuente: SRI, 2018, Estadísticas multidimensionales
Elaborado por. Autoras

El porcentaje anual de nuevos negocios es variable y responde a factores tales como el crecimiento del espacio urbano, la población y el ingreso de los guayaquileños; aspecto que depende en gran medida del contexto económico del país. Cabe destacar, que la ciudad está creciendo poblacionalmente en menor medida que los cantones vecinos de Samborombón y Durán, con quienes comparte estrechamente la dinámica económica.

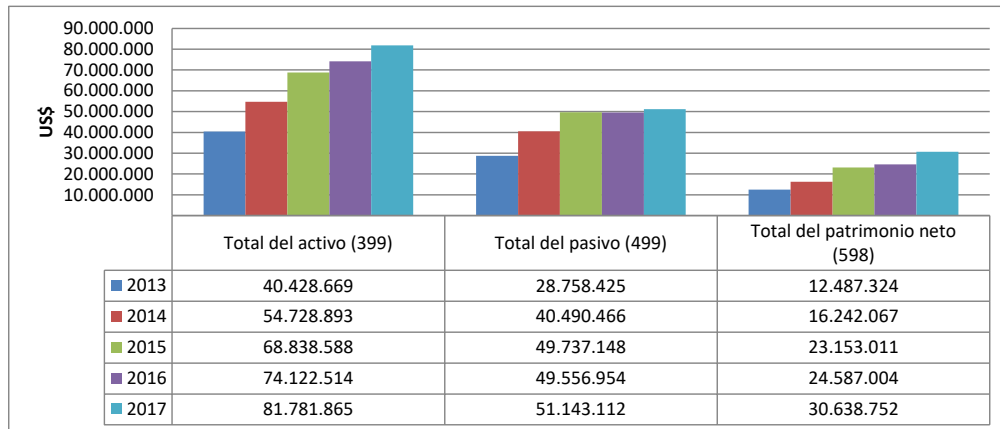


Figura 2. Guayaquil: Monto agregado de cuentas de balance de establecimientos de restaurantes y servicio móvil de comidas, 2013-2017, (%)

Fuente: SRI, 2018, Estadísticas multidimensionales
Elaborado por. Autoras

En cuanto al tamaño agregado del sector de restaurantes en el cantón Guayaquil ascendió al año 2017 a un total de activos por US\$ 81'781.865, los pasivos constituyeron el 62,53%, el patrimonio el 37,47%

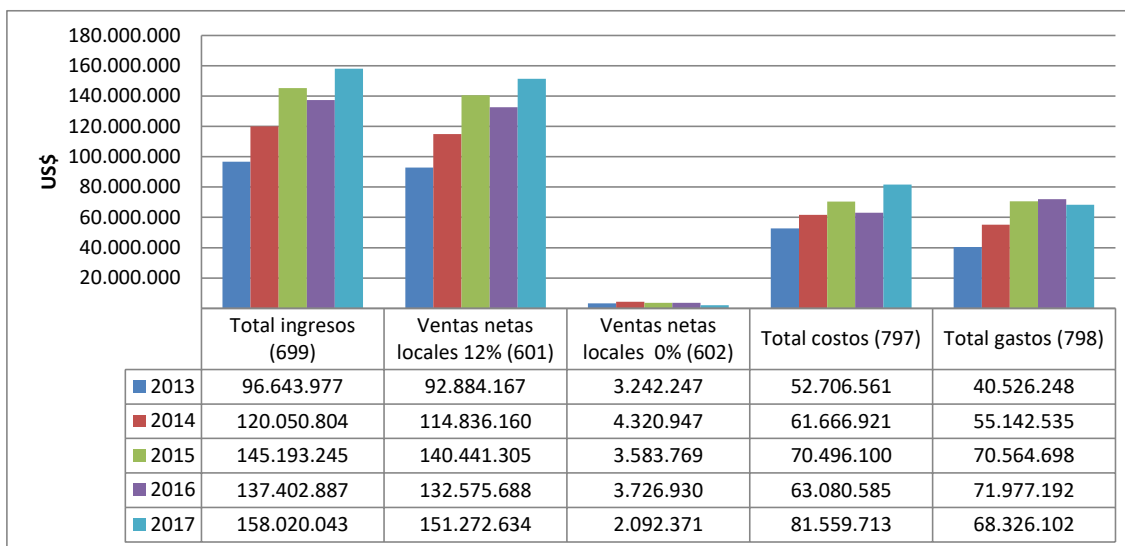


Figura 3. Guayaquil: Monto agregado anual de ingresos-egresos de establecimientos de restaurantes y servicio móvil de comidas, 2013-2017

Fuente: SRI, 2018, Estadísticas multidimensionales

Elaborado por. Autoras

Los ingresos agregados del subsector de restaurantes y comidas en Guayaquil han crecido en términos absolutos desde US\$ 96 millones hasta US\$ 158 millones, esto significó un crecimiento por alrededor de US\$ 62 millones durante el periodo 2013-2017. Igualmente han crecido los costos y los gastos, aunque en mayor proporción que los ingresos.

4.2 Investigación de campo

Se obtuvo por medio de la aplicación de la encuesta a la población sujetos de la investigación que fueron los restaurantes de mayor categoría. A continuación los resultados.

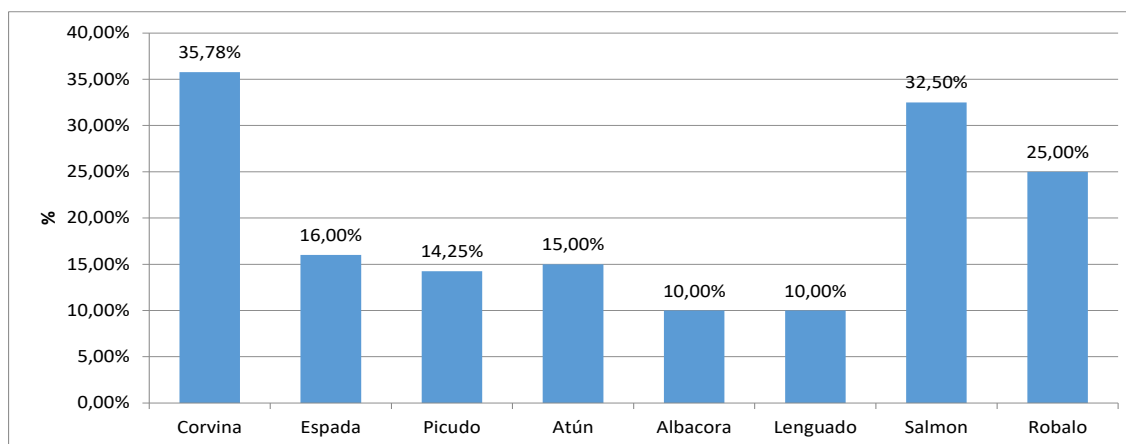


Figura 4. Platos servidos con pescado por semana (por especie)

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Autoras

Los platos que se sirven son corvina con el 35,78% y salmón ascienden al 32,50%, seguido de robalo con el 25%. Es de mencionar que el róbalo en muchas ocasiones es una alternativa directa

a la corvina, es requerido cuando esta última existe poca o nada de oferta. Adicionalmente están las otras especies que se utilizan en platos de otros usos.

Entre la variedad de platos están el encebollado, ceviches, encocado, frito, apanado, en salsas de ostras, ostiones, en sopa marinera, viche de pescado y otras formas de preparación del producto, cabe destacar que la mayoría está enfocado a platos criollos.

Tabla 2. Cantidad de pescado que se adquiere por semana (kls)

Opciones	Promedio
Corvina	34,50
Espada	23,00
Dorado	8,25
Picudo	10,00
Albacora/atun	10,00
Lenguado	25,00
Salmon	18,75
Robalo	18,00

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018
Elaborado por: Autoras

El pescado que más se adquiere en término de kilos por semana es la corvina, seguido, del lenguado, el pez espada, salmón, robalo. Los de menor demanda son el dorado, picudo y albacora que normalmente son utilizados en encebollado, cazuela y sancocho.

Tabla 3. Precio de adquisición del pescado

	Precio max	Precio Min
Corvina	8,00	4,50
Espada	7,00	5,00
Dorado	6,00	3,75
Picudo	6,00	5,75
Albacora/atun	7,00	6,00
Lenguado	5,00	3,50
Salmon	8,00	5,00
Robalo	8,00	5,00

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018
Elaborado por: Autoras

El precio que se paga por el pescado no siempre es exacto, por su permanente variación, algunos no proporcionan la información, esto obedece a un comportamiento habitual en negocios como una forma que no se estime el porcentaje de ganancia. No obstante, se presenta la información de precio pagado.

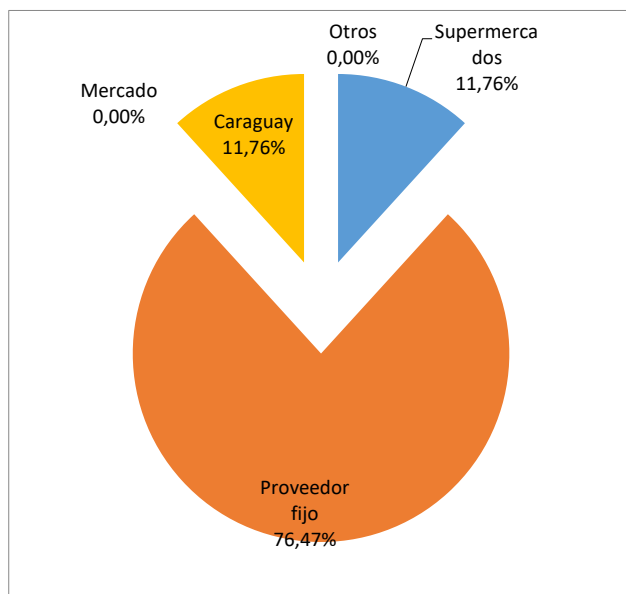


Figura 5. Lugares de adquisición del pescado en Guayaquil
 Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018
 Elaborado por: Autoras

Los sitios de adquisición para los restaurantes es principalmente un proveedor fijo que les lleva el producto al establecimiento, esto sucede en un 76,47%, normalmente es una distribución algo informal sin considerar aspectos técnicos para preservar la calidad del producto Otro mecanismo es el mercado Caraguay ubicado al sur de la ciudad que es el especializado en el producto y a donde se concurre mucho en las noches. Otra opción es el supermercado; el precio es significativamente superior.

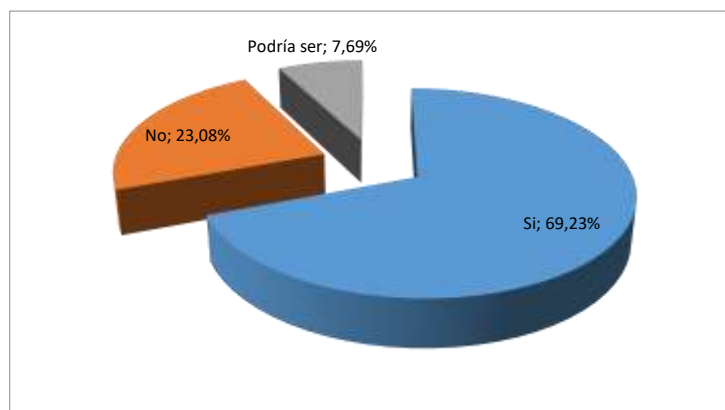


Figura 6. Posibilidad de incorporar otro proveedor
 Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018
 Elaborado por: Autoras

Aunque en términos generales existe un descontento por el sistema de distribución del pescado en Guayaquil que origina deterioro de la carne y por consiguiente pérdida de calidad que se transfiere al cliente y genera una disminución de la demanda por la desconfianza en el producto. Un 69,23% de los portavoces de los establecimientos indicaron estar abiertos a la posibilidad; un 23,08% fue tajante con una negativa, aunque se percibe que más es por desconfianza.

4.3 La propuesta

4.3.1 Aspectos de la organización empresarial

La empresa se denominará DatMaris S.A, será una sociedad anónima, su producto estrella será pescado de tipo pelágico en venta al peso, principalmente a clientes de restaurantes en la ciudad de Guayaquil.

Misión: Somos una empresa comercializadora de peces pelágicos frescos cumpliendo estándares de alta calidad y abastecimiento para nuestros clientes.

Visión: En el 2025 DatMaris S.A, será una empresa regionalmente reconocida por sus precios competitivos y amplia gama de productos del mar, siendo la primera y mejor alternativa de aprovisionamiento para nuestros aliados comerciales.

Valores: *i) Oportunidad:* Consiste en la actuación inmediata ante unas las decisiones importantes; *ii) pasión por la excelencia:* La empresa tendrá metas ambiciosas que establezca una constante en la innovación y la calidad; *iii) actitud positiva y alegría en el trabajo:* Esto redundará en la calidad del ambiente laboral. Las estrategias establecidas a partir de la revisión de las fortalezas y oportunidades son las siguientes:

Tabla 4. Estrategias

Ámbito de la estrategia	Estrategia
1. Estrategia de distribución	<ul style="list-style-type: none">• Proveer de manera sostenida durante todo el año productos de la pesca en condiciones de alta calidad y seguridad y condiciones de higiene a los restaurantes de la ciudad de Guayaquil.
2. Estrategia de identidad de marca	<ul style="list-style-type: none">• Posicionar en el mercado marcas cuya diferenciación sea la calidad.
3. Estrategia de gestión	<ul style="list-style-type: none">• Adquirir una experticia en el negocio de distribución de pescado a los segmentos de mercado.
4. Estrategia de proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Mantener proveedores diversos de otros puertos, de tal forma que se ofrezca variedad durante todo el año.
5. Estrategia de logística	<ul style="list-style-type: none">• Mantener un sistema de entrega a clientes en un mínimo tiempo
6. Estrategia financiera	<ul style="list-style-type: none">• Mantener un inventario mínimo de inventarios, de tal forma que no constituya una carga financiera.
7. Estrategia de cobertura de mercado	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar el mercado mediante la incorporación en el mediano plazo de un producto empacado para ser distribuidos por medio de tiendas.
8. Estrategia de mitigación de riesgo comercial	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar en el mediano plazo una línea de productos sustitutos del pescado de mar, tales como camarón y/o tilapia para enfrentar eventual escasez del mismo.• Complementar la oferta local con productos importados como el salmón.• En el mediano plazo construir una marca alternativa orientado al producto a segmentos populares.
9. Estrategia de Precio	<ul style="list-style-type: none">• Equipar los precios con los competidores, manteniendo un porcentaje por debajo de la competencia.

4.3.2 Mercado y marketing

Los clientes serán restaurantes de la ciudad de Guayaquil y área de influencia en las categorías de primera y segunda, atienden a un segmento medio, medio alto y alto de la población. Como se indicó en la introducción, problemática y antecedentes, la ciudad de Guayaquil es ampliamente consumidora de productos del mar con una amplia oferta de restaurantes especializados en pescados y mariscos, en toda la ciudad existe restaurantes con platos de pescado en su menú. Las características de este mercado es su ubicación en sectores centro, norte y vía a la Costa de la ciudad de Guayaquil, con una capacidad superior a 50 puestos, con atención de platos a la carta en comida gourmet y especializada en peces y mariscos, incluye algunos restaurantes de comida oriental.

Producto: el producto será fresco, faenado, fileteado y empacado al vacío en unidades de máximo dos kilos. Cabe destacar que el pescado es la materia prima para un gran número de platos que son preparados en los restaurantes gourmet y a su vez en el segmento popular como son: el pescado frito, apanado, en salsas, rebosado, cazuela, cebiche, encebollado, viche, entre otros.



Figura 7. Isologotipo
Diseñado por: Autoras

Empaque de presentación: Para el envío del producto se lo presentará en una caja de cartón 30cm de ancho x 50cm de largo, con una altura de 14cm y su respectivo etiquetado

Precio: Por tratarse de un producto altamente fluctuante en función de la migración, temperaturas del mar, estaciones y otros factores que influencia la cantidad disponible, el producto tiene precios altamente fluctuantes, para efectos de la proyección se considerará un precio general de US\$ 5,21 el kilo.

Promoción: No es un producto orientado al cliente final, sino a un cliente corporativo, en que las compras están estrictamente planificadas, no obstante, se considerará un conjunto de descuentos por volumen, entre el 2% hasta el 10%. Es viable, por cuanto a mayor volumen solicitado disminuirá el gasto de entrega. Parte de este descuento se trasladará al cliente.

Competencia: Los principales oferentes de productos similares son los siguientes, cabe destacar que ninguno de ellos se focaliza en un segmento de mercado como el definido por esta propuesta.

Tabla 5. Empresas oferentes de pescado y mariscos

Empresa/organización	Ubicación
Mercado Mayorista de Mariscos Caraguay	Av. Domingo Comí, sector Cdla. La Saiba
Mi Comisariato	Red de supermercados en Guayaquil,
Mini. (cadena de bodegas de distribución)	Amplia distribución en todo Guayaquil
Supermaxi	Limitado número de almacenes no superior a 6 en todo Guayaquil
Super Tiendas AKI (Cadena de bodegas de	Número creciente de puntos de venta ubicados en

distribución)	todo Guayaquil
Almacenes TIA	Amplio número de almacenes en todo Guayaquil, sobre todo en sectores de segmento Bajo, medio-bajo y medio.

4.3.3 Presupuesto y evaluación financiera

Tabla 6. Detalle de inversión inicial

Descripción	Valor	Porcentaje
Inversión Fija	\$ 35.860,00	53,1%
Gastos Pre-Operacionales	\$ 1.900,00	2,8%
Capital de Trabajo	\$ 29.717,03	44,0%
Total inversión inicial US\$	\$ 67.477,03	100,0%

Bajo las condiciones y escala propuesta la empresa requerirá como inversión inicial US\$ 67.477,03 el 53,1% será para activo tangible, 2,8% para gastos pre-operativos y 44,0% para capital de trabajo. De los US\$ 67.477,03 requerido, se espera que US\$ 28.664 sea por aporte de socios y US\$ 38.813,03 por financiamiento bancario a cinco años plazo con pagos semestrales de US\$ 5.026,47, la tasa de interés activa de contratación está calculado al 10% anual.

Para la evaluación se presentará el presupuesto de resultados, mismo que resumirá los ingresos, costos y gastos por periodo anual, seguido del flujo de fondos y de ahí se calculará el valor actual neto y tasa interna de retorno.

Tabla 7. Presupuesto de resultados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ventas	965.749,03	1.014.036,48	1.064.738,30	1.117.975,22	1.173.873,98	5.336.373,02
(-) Costo de Ventas	823.212,95	843.756,78	864.814,20	886.398,05	908.521,50	4.326.703,48
(=) Utilidad Bruta	142.536,08	170.279,70	199.924,11	231.577,17	265.352,48	1.009.669,53
(-) Gastos Administrativos	65.716,00	65.157,73	66.531,43	67.937,91	69.378,00	334.721,07
(-) Gastos de Ventas	14.964,13	15.712,34	16.497,95	17.322,85	18.188,99	82.686,27
(=) Utilidad Operacional	61.855,95	89.409,64	116.894,72	146.316,40	177.785,49	592.262,20
(-) Gastos Financieros	3.727,01	3.078,61	2.363,74	1.575,60	706,67	11.451,62
(=) Utilidad antes de participación de utilidades e impuestos	58.128,93	86.331,04	114.530,99	144.740,81	177.078,82	580.810,58
Participacion Trabajadores	8.719,34	12.949,66	17.179,65	21.711,12	26.561,82	87.121,59
(=) Utilidad Gravable	49.409,59	73.381,38	97.351,34	123.029,69	150.517,00	493.688,99
Impuesto a la Renta	12.352,40	18.345,35	24.337,83	30.757,42	37.629,25	123.422,25
UTILIDAD NETA	37.057,19	55.036,04	73.013,50	92.272,26	112.887,75	370.266,75
(-) Reserva legal	3.705,72	5.503,60	7.301,35	9.227,23	11.288,77	37.026,67
(=) Utilidad repartible a accionistas	33.351,48	49.532,43	65.712,15	83.045,04	101.598,97	333.240,07

Bajo las condiciones previstas y la escala propuesta, se espera que con un costo de oportunidad del 12% el valor actual neto sea positivo y la tasa interna de retorno del 78,19% que se considera un proyecto financieramente viable.

Tabla 8. Presupuesto de flujo de fondos y evaluación financiera

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversion Inicial	-67.477,03				
Utilidad antes de impuestos a trabajadores		58.128,93	86.331,04	114.530,99	144.740,81
(+) Depreciacion de equipo(area prod.)		1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00
(+) Depreciacion A. Adm.		3.656,00	3.656,00	3.656,00	3.656,00
(+) Amortizacion		1.900,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago Partic. Trabajadores		8.719,34	12.949,66	17.179,65	21.711,12
(-) Pago Imp. Renta		12.352,40	18.345,35	24.337,83	30.757,42
(+) Valor Residual Activos Tangibles					
(+) Recuperacion Capital Trabajo					
(-) Pago Prestamo		6.325,92	6.974,32	7.689,19	8.477,34
Flujo neto de fondos	-67.477,03	37.747,28	53.177,71	70.440,31	88.910,93

Costo de oportunidad	12%
Valor actual neto	\$ 199.611,93
Tasa interna de retorno	78,19%

5. Conclusiones

Como se indica en la investigación, la ciudad de Guayaquil tiene una cultura de consumo de productos del mar en todos sus estratos socioeconómicos. En términos de restaurantes que atiende a un sector socioeconómico medio alto y alto se encuestaron a 39 establecimientos mismos que indicador su apertura a la adquisición de pescado en las condiciones que establece el proyecto.

Considerando que los restaurantes se provisionan de pescado por compra directa en el mercado Caraguay y por medio de distribuidores que le entregan el pescado en condiciones que podrían comprometer la calidad, la estrategia de este proyecto se basa en un producto de alta calidad, empacado en condiciones que garanticen asepsia y disminuya la probabilidad de contaminación y mantenido en una estricta cadena de frío. Esto permitirá que los clientes tengan confianza en el producto y la empresa.

El negocio se restringirá a la distribución del producto que se recibirá empacado bajo un proceso y protocolos establecidos por la empresa y acatados por el proveedor. Aunque la empresa no asumirá el procesamiento ni empaque de ningún tipo establecerá un contrato de aprovisionamiento que establezca los parámetros de calidad con que se recibirá el producto.

Bajo las condiciones presentadas, el proyecto requerirá una inversión inicial de US\$ 67.477,03 monto que deberá ser financiado por los socios y mediante financiamiento bancario de largo plazo a una tasa de interés corporativo. Se espera que el proyecto presente un valor actual positivo. La tasa interna de retorno se espera en un 78,19%.

6. Recomendaciones

El proyecto es altamente recomendable; sobre todo, porque no existe un sistema de distribución de pescado a los establecimientos de alimentos y bebidas en Guayaquil, no obstante que es un sector que está en crecimiento como resultado del desarrollo de la ciudad, del turismo y del ingreso per cápita.

La estrategia de intervención del proyecto deberá ser permanentemente revisada y negociada con los proveedores, esto implica que deberá también considerarse capacitarlos para que puedan cumplir con los compromisos.

Aunque en esta fase solamente se restringirá la operación a un tema comercial, en la medida que se implemente y pase a empresa en marcha se podrá revisar la pertinencia de ingresar al procesamiento y empaquetado directo del producto. Esto permitirá empoderarse de una parte más amplia de la cadena y disminuirá la coordinación con otros segmentos de la misma.

Se iniciará con pescado de tipo pelágico, pero se deberá considerar que si la demanda lo amerita se deberá ampliar la oferta a pescado y mariscos en general. Esto ampliará la oferta, y por consiguiente las ventas. Adicionalmente, disminuirá el riesgo comercial por la incorporación de otros rubros y la afectación positiva a la fidelidad de los clientes por cuanto podrán aprovisionarse de todos sus requerimientos en esta línea con un solo proveedor.

7. Referencias bibliográficas

- Anaya, J. (2015). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Calicchio, S. (2015). *El plan de negocios de una forma sencilla*. Madrid, España.
- CNP. (2017). *Consumo de pescado en aumento a nivel mundial*. Guayaquil: CNP.
- Ecured. (2018). *Ecured*. Recuperado el 10 de Junio de 2018, de https://www.ecured.cu/Ambiente_Pel%C3%A1gico
- El Telégrafo. (26 de Octubre de 2016). Ecuatorianos consumen 7,8 kg. de mariscos al año. pág. Economía.
- Escudero, J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid: Paraninfo.
- FAO. (2013). *Agroindustria y desarrollo económico*. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de <http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>
- Fernández, M. (2014). *Descubrimos la empresa en edades tempranas*. México D.F., México: Marpadal.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw_Hill.

- Icaza, C. (2013). *Inventario bibliográfico de las especies altamente migratorias y transfronterizas de interés comercial para el Ecuador y su importancia dentro de la adhesión a la Convemar*. Guayaquil: MAP.
- INEC. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2017, de www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/1_POBL_PROV_CANT_PARR_AREA.xls
- INEC. (2016). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de www.inec.gob.ec
- Lacalle, G. (2014). *Operaciones administrativas de compra venta*. Madrid.
- Montoya, G., Duque, J., & Prieto, M. (2014). *Comercialización de Productos de tilapia en la ciudad de Bogotá*. Universidad La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Bogotá: ULS.
- Moran, N. C., Valencia, D., & Ruiz, S. O. (2015). *Producción, circulación y consumo de una práctica culinaria: El encebollado*. Guayaquil: Universidad Casagrande.
- Pedraza, H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. México DF, México: Grupo Editorial Patria.
- SRI. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de Estadísticas multidimensionales: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>