

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

TITULO DE LA TESIS:

**“Relación de la actividad de los pescadores artesanales en sus ingresos familiares. Propuesta de una concepción de modelo de negocio comunero basado en el emprendimiento y la administración estratégica para la producción de filetes de pescado. Aplicación a las familias de la Comuna de Palmar, Provincia de Santa Elena, Ecuador, al 2015”.**

Previo a la obtención del grado Académico de Magíster en Finanzas y  
Economía Empresarial

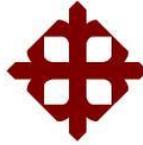
ELABORADO POR:

Econ. Julio Edison Arauz Mancilla

TUTOR:

Econ. Christian Idrovo Wilson, Mgs.

Guayaquil, a los 8 días del mes de octubre del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Economista Julio Edison Aráuz Mancilla, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 8 días del mes de octubre de del año 2015

DIRECTOR DE TESIS

---

Econ. Christian Idrovo

REVISORES:

---

Econ. Miguel Ruiz

---

Econ. Gonzalo Paredes

DIRECTOR DEL PROGRAMA

---

Econ. María Teresa Alcívar



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

YO, JULIO EDISON ARAUZ MANCILLA

DECLARO QUE:

La Tesis “**Relación de la actividad de los pescadores artesanales en sus ingresos familiares. Propuesta de una concepción de modelo de negocio comunero basado en el emprendimiento y la administración estratégica para la producción de filetes de pescado. Aplicación a las familias de la Comuna de Palmar, Provincia de Santa Elena, Ecuador, al 2015.**”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 8 días del mes de octubre del año 2015

EL AUTOR:

---

Julio Edison Arauz Mancilla



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, JULIO EDISON ARAUZ MANCILLA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución la Tesis de Maestría titulada: **“Relación de la actividad de los pescadores artesanales en sus ingresos familiares. Propuesta de una concepción de modelo de negocio comunero basado en el emprendimiento y la administración estratégica para la producción de filetes de pescado. Aplicación a las familias de la Comuna de Palmar, Provincia de Santa Elena, Ecuador, al 2015.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de octubre del año 2015.

EL AUTOR

---

Julio Edison Aráuz Mancilla

## ÍNDICE

### TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES</b> .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1 Situación del empleo y desempleo.....	12
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	22
1.3. Justificación del problema.....	23
1.3.1 De la investigación.....	23
1.3.2 Del modelo de negocio comunero.....	24
1.4. Objetivos.....	29
1.4.1 Objetivo general.....	29
1.4.2 Objetivos específicos.....	30
1.4.3 Preguntas de investigación.....	30
1.5 Estructura de la tesis.....	31
1.6 Hipótesis.....	32
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	33
2.1 Marco Teórico.....	33
2.1.1 Teoría financiera: Enfoque de escenarios.....	33
2.1.1.1 La estructura de capital.....	34
2.1.2 Teorías administrativas.....	36
2.1.2.1 Teoría del comportamiento organizacional: el trabajo su especialización y división.....	40
2.1.3 La administración estratégica.....	41
2.1.3.1 La ventaja competitiva.....	43
2.1.3.2 Liderazgo gerencial.....	44
2.1.3.3 El emprendimiento y el emprendedor.....	48
2.1.4 Teoría de comercialización.....	49
2.1.4.1 Teorías de la comercialización clásica.....	49
2.1.4.2 Teorías de la comercialización empresarial.....	50
2.2 Marco normativo.....	52
2.2.1 Régimen del buen vivir.....	52
2.2.2 SENPLADES.....	52
2.2.3 Buen vivir respecto al Plan Nacional 2013 – 2017.....	53
2.2.3.1 Respecto a Matriz productiva y sectores estratégicos.....	53

2.2.3.2	Objetivos nacionales para el Buen Vivir.....	53
2.3	Marco conceptual.....	54
2.3.1	El trabajo.....	54
2.3.2	La pesca.....	55
2.3.2.1	La pesca industrial.....	55
2.3.2.2	La pesca artesanal.....	55
2.3.3	Las caletas pesqueras en el litoral ecuatoriano.....	56
2.3.4	Negocio y emprendimiento.....	57
2.3.5	Enfoque de economía empresarial y emprendimiento.....	59
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>65</b>
3.1	Metodología de la investigación.....	65
3.1.1	Enfoque metodológico.....	65
3.1.1.2	Enfoque cuantitativo para el modelo del negocio.....	66
3.1.1.3	Enfoque cualitativo para la experiencia de la pesca y el negocio.....	67
3.1.2	Métodos.....	69
3.1.2.1	Método deductivo.....	69
3.1.2.2	Método inductivo para fortalecer el modelo desde la experiencia.....	70
3.1.3	Muestra para la investigación.....	72
3.1.3.1	Tipo de muestreo.....	74
<b>CAPÍTULO 4. SITUACIÓN DE PESCA ARTESANAL EN LA COMUNA PALMAR.....</b>		<b>77</b>
4.1	Desafíos en la dinámica de precios ante la escasez o excedente.....	77
4.2	Tipos de peces más comunes en la pesca artesanal y sus precios.....	78
4.3	Métodos de comercialización del sector de la pesca artesanal.....	81
4.4	Economía local: El mercado del pescado en el lugar de origen.....	84
4.5	Resultados económicos de la pesca artesanal.....	86
<b>CAPÍTULO 5. VALIDACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO DE NEGOCIO.....</b>		<b>88</b>
5.1	Introducción.....	88
5.2	Muestra de personas como potenciales clientes.....	89
5.3	Resultados de la encuesta.....	90
5.3.1	Sistematización estadística.....	92
5.3.1.1	¿Cuál es el porcentaje de clientes potenciales que compraron el producto de nuestro negocio?.....	92

5.3.1.2 ¿Cómo se distribuyen los clientes potenciales definidos por la cantidad de pedidos?.....	93
5.3.1.3 ¿Cuántos se posicionó el producto desde la recurrencia de pedido?...	94
5.3.1.4 ¿Cómo se distribuyeron porcentualmente las opiniones de los clientes potenciales respecto al pescado fileteado?.....	95
5.4 Aspectos económicos.....	97
5.4.1 Análisis de los costos de producción de libra de pescado fileteado.....	97
5.4.2 Estimación y proyección de precios e ingresos 2015-2024 a partir de la media geométrica.....	98
5.4.3 Proyección de los precios e ingresos de libra fileteada 2015-2024 a partir de la línea de tendencia polinómica.....	101
5.5 Aspectos financieros.....	104
5.5.1 Información para económica y financiera.....	104
5.6 Escenarios posibles.....	107
5.6.1 Flujo de caja escenario competitivo 1.....	110
5.6.2 Flujo de caja escenario competitivo 2.....	114
5.7 Escenarios emergentes.....	118
5.8 Escenarios competitivos.....	121
5.9 Escenarios uniformes, velocidades y aceleraciones.....	127
5.10 Escenarios resistentes a partir de aumentos uniformes.....	130
<b>CAPÍTULO 6. CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO COMUNERO.....</b>	<b>136</b>
6.1 Introducción.....	136
6.2 La administración estratégica en la concepción del modelo de negocio comunero de comercialización de filetes de pescado.....	138
6.3 Conceptualización: Visión, Misión, Valores y Objetivos estratégicos.....	140
6.4 El análisis estratégico en el modelo de negocio.....	141
6.4.1 Las estrategias.....	141
6.4.2 Planes operativos.....	144
6.5 Las cinco fuerzas de Porter.....	144
6.6 Las cuatro variables P para el análisis estratégico.....	146
6.7 Opciones estratégicas desde la cultura orgganizacional.....	149
6.8 FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	150
6.8.1 Caracterización del FODA del sector pesquero artesanal en Palmar.....	150
6.8.2 Caracterización del FODA del modelo de negocio de filetes de pescado, Comuna Palmar.....	151
6.9 Proceso: Fases de producción para el fileteo del pescado.....	152

<b>CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</b> .....	153
7.1 Verificación de las hipótesis.....	153
7.1.1 ¿Mejoraría el ingreso económico de las familias de Palmar si se organizan en un negocio comunero de filetes de pescado?.....	153
7.1.2 ¿Los indicadores financieros del flujo de caja son satisfactorios?.....	153
7.2 Impactos.....	154
7.2.1 Negocio basado en presencia familiar.....	154
7.2.2 Posibles incidencias en otras dimensiones.....	154
7.3 Perspectivas.....	156
7.3.1 Expansión.....	156
7.3.2 Apoyo de una cooperativa de ahorro y crédito para pesca artesanal ...	157
7.3.3 Apoyo de las instituciones financieras.....	161
7.4 Conclusiones.....	163
7.4.1 Conclusiones para futuros emprendimientos comuneros y familiares	163
7.4.2 Limitaciones .....	165
7.4.3 Nuevas líneas de investigación.....	165
Glosario.....	167
Bibliografía.....	168
Anexos.....	177

### Índice de Tablas

Tabla 1.1 Exportaciones petroleras año 2008-2014.....	2
Tabla 1.2 Ingresos fiscales en dólares por recaudación del Servicio de Rentas Internas año 2009-2014.....	2
Tabla 1.3 Valor FOB en miles de USD por exportaciones ecuatorianas del sector pesca años 2011 y 2012.....	4
Tabla 1.4 Peso en toneladas de las exportaciones ecuatorianas del sector pesca años 2011 y 2012.....	5
Tabla 1.5 Valor FOB en miles de USD de exportaciones ecuatorianas de filetes de pescado refrigerados y congelados.....	6
Tabla 1.6 Peso en toneladas de las exportaciones ecuatorianas de filetes frescos refrigerados y congelados.....	7
Tabla 1.7 Exportaciones ecuatorianas de tilapia a Estados Unidos.....	8
Tabla 1.8 Producto Interno Bruto por Industrias.....	10
Tabla 1.9 Cifras de desempleo mensual en Ecuador y Guayaquil.....	14
Tabla 1.10 Condición de actividad y segmentación laboral hombres y mujeres a	

nivel nacional urbano a marzo 2013.....	18
Tabla 1.11 Condición de actividad y segmentación laboral hombres y mujeres a nivel nacional urbano a marzo 2014.....	18
Tabla 1.12 Condición de actividad y segmentación del mercado laboral hombres y mujeres, región Costa a marzo 2013.....	19
Tabla 1.13 Condición de actividad y segmentación del mercado laboral hombres y mujeres, región Costa a marzo 2014.....	19
Tabla 1.14 Condición de actividad del mercado laboral por ciudades más representativas del Ecuador a marzo 2013.....	20
Tabla 1.15 Condición de actividad del mercado laboral por ciudades más representativas del Ecuador a marzo 2014.....	21
Tabla 2.1 Teorías Administrativas.....	37
Tabla 2.2 Niveles estratégicos.....	42
Tabla 2.3 Caletas pesqueras ecuatorianas registradas.....	54
Tabla 2.4 Reporte de gestión de incorporaciones al RISE 2014.....	63
Tabla 2.5 Reporte de Gestión de incorporaciones al RISE 2014 por zonas.....	64
Tabla 3.1 Enfoque cuantitativo frente al enfoque cualitativo.....	68
Tabla 3.2 Organizaciones vinculadas a la actividad pesquera en la Comuna Palmar.....	73
Tabla 3.3 Muestra para la investigación.....	74
Tabla 4.1 Nombre, precios y características de algunas especies endémicas de Palmar.....	79
Tabla 4.2 Descripción de los principales ingresos y gastos que intervienen en la pesca artesanal de una panga.....	86
Tabla 4.3 Tiempo efectivo de trabajo de la pesca en Palmar.....	87
Tabla 5.1 Descripción de venta de filetes de pescado a domicilio a clientes previamente seleccionados.....	90
Tabla 5.2 Cantidad porcentual de personas que compraron pescado fileteado a partir de la muestra seleccionada.....	92
Tabla 5.3 Categorías de clientes por cantidad de producto comprado.....	94
Tabla 5.4 Posicionamiento del producto.....	94
Tabla 5.5 Resultados porcentuales de las diferentes opiniones de la prueba a personas que se les ofreció el pescado fileteado.....	95
Tabla 5.6 Costo promedio de producción por libra de pescado fileteado, empacado	

y congelado.....	97
Tabla 5.7 Proyección de precios de venta con media geométrica con precio $p = \$ 3,50$ por libra al 2014.....	98
Tabla 5.8 Ingresos totales anuales proyectados y volumen prospectivo en nuestro modelo de comercialización de pescado con $P = \$3,50$ al 2014.....	100
Tabla 5.9 Proyección de precios de venta con línea de tendencia polinómica con precio $p = \$ 3,50$ por libra al 2014.....	101
Tabla 5.10 Ingresos totales anuales proyectados y volumen prospectivo usando la función polinómica como línea de tendencia.....	103
Tabla 5.11 Elementos para el cálculo del costo promedio ponderado de capital.....	104
Tabla 5.12 Información para el monto de inversión e implementación.....	105
Tabla 5.13 Información financiera del para escenarios.....	105
Tabla 5.14 Pago anual de interés y amortización.....	106
Tabla 5.15 Datos históricos de la canasta básica familiar.....	106
Tabla 5.16 Consumo de pescado en un negocio en el norte de la ciudad.....	107
Tabla 5.17 Tasa de crecimiento del volumen proyectado.....	108
Tabla 5.18 Escenarios posibles para la estrategia de precios.....	109
Tabla 5.19 Flujo de caja para escenario competitivo 1.....	110
Tabla 5.20 Punto de equilibrio para el primer año previo a la Utilidad antes de impuesto para escenario competitivo 1.....	112
Tabla 5.21 Punto de equilibrio datos simultáneos de Ingresos y costos totales para escenario competitivo 1.....	112
Tabla 5.22 Flujo de caja para escenario competitivo 2.....	114
Tabla 5.23 Punto de equilibrio para el primer año previo a la Utilidad antes de impuesto para escenario competitivo 2.....	116
Tabla 5.24 Punto de equilibrio datos simultáneos de Ingresos y costos totales para escenario competitivo 2.....	116
Tabla 5.25 Escenarios poco competitivos.....	118
Tabla 5.26 Escenarios competitivos.....	121
Tabla 5.27 Escenarios competitivos – escenario 7.....	123
Tabla 5.28 Escenarios competitivos – escenario 11.....	125
Tabla 5.29 Variación del Valor actual neto y de la tasa interna de retorno.....	127
Tabla 5.30 Aceleración del Valor actual neto y de la tasa interna de retorno.....	128
Tabla 5.31 Escenarios resistentes.....	130

Tabla 5.32 Flujo de caja para escenarios resistentes – escenario 2.....	132
Tabla 5.33 Flujo de caja para escenarios resistentes – escenario 6.....	134
Tabla 6.1 Precio, Plaza, Producto y Promoción para nuestro modelo de comercialización en su etapa inicial.....	147
Tabla 6.2 Opciones estratégicas que ayudan a una mejor cultura organizacional en nuestro modelo de negocio de filetes de pescado.....	149
Tabla 6.3 FODA del sector pesquero artesanal en Palmar.....	150
Tabla 6.4 FODA de un negocio dedicado a la comercialización de filetes de pescado en Palmar.....	151

### Índice de Figuras

Figura 1.1 Fotografía panorámica de la Comuna de Palmar.....	28
Figura 3.1 Mapa relacional de espacios que se vinculan con el modelo de negocio investigado.....	66
Figura 4.1 Pescadores terminando la jornada en Palmar, Provincia de Santa Elena.....	81
Figura 5.1 Valores del emprendimiento comunero.....	88
Figura 6.1 Mapa relacional de los actores que intervienen en el modelo de negocio investigado.....	137
Figura 6.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	144
Figura 6.3 Fases del fileteo de pescado en los galpones del negocio comunero y familiar, Comuna de Palmar.....	152
Figura 7.1 Esquema relacional para el apoyo de cooperativa de ahorro y crédito para pescadores y emprendedores de la Comuna de Palmar.....	158
Figura 7.2 Espacios de incidencia de la cooperativa de ahorro y crédito para pescadores y emprendedores de la Comuna de Palmar.....	160

### Índice de Gráficas

Gráfico 1.1 Exportaciones de tilapia de Ecuador a Estados Unidos.....	9
Gráfica 1.2 Ingresos fiscales anuales por recaudación de impuestos del 2009 al corte de mayo 2013.....	20

Gráfico 2.1 Representación de la creación de valor del centro corporativo.....	47
Gráfico 5.1 Cantidad porcentual de personas de la muestra que compraron y no compraron.....	92
Gráfico 5.2 Cantidad porcentual de personas que compraron pescado fileteado.....	93
Gráfica 5.3 Posicionamiento porcentual del producto sobre los clientes potenciales...	94
Gráfica 5.4 Resultados porcentuales de diferentes opiniones de las personas a las que se seleccionó para esta prueba.....	96
Gráfica 5.5 Precio anual de la libra de pescado fileteado 2005-2020.....	99
Gráfica 5.6 Precio anual de la libra de pescado fileteado con línea de tendencia polinómica 2005-2020.....	102
Gráfica 5.7 Punto de equilibrio entre el Ingreso y el Costo – escenario competitivo 1	113
Gráfica 5.8 Punto de equilibrio entre el Ingreso y el Costo – escenario competitivo 2	117
Gráfica 5.9 Evolución del valor actual neto respecto a sus escenarios poco competitivos.....	119
Gráfica 5.10 Evolución del valor actual neto en escenarios competitivos.....	122
Gráfico 5.11 Escenarios uniformes, velocidades y aceleraciones.....	129
Figura 5.3 Organigrama de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria...	112

### **Índice de Apéndices**

Apéndice A. BIESS.....	126
Apéndice B. Fotos de la Comuna Palmar.....	130
Apéndice C. Fotos con pescadores y familias emprendedoras.....	131

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a nuestro Señor Jesús y al Virgen María, a mi madre Delfa Mancilla Pezo y a mi padre Julio Aráuz Brito, por su apoyo emocional y espiritual, a todo el personal docente y administrativo de la Maestría en Finanzas y Economía Empresarial y de la Pastoral, por todo su aporte académico y predisposición de servicio a sus maestrantes, a mi tutor y al equipo de revisores que ha sabido orientarme para alcanzar un excelente nivel de investigación. Agradezco a Santa Rita de Casia, patrona de l Comuna de Palmar, la vez a los pescadores y a las familias de la Comuna de Palmar que me acogieron amablemente y facilitaron de manera significativa la información y el apoyo para que se realice esta investigación. A mis estudiantes en todos estos años que me han dado la oportunidad de ser docente fundador de la Facultad de Especialidades Empresariales.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico a mi madre, a mi padre que me han formado como un hombre de bien, a todos los que han sido mis estudiantes y a las todas las personas que se encuentran en comunas marginadas y excluidas social y económicamente trabajando todos los días para alcanzar un mejor vivir

## **CAPITULO 1. GENERALIDADES**

### **1.1 Antecedentes**

El economía del Ecuador bajo el sistema de dolarización, se sostiene por las exportaciones y las remesas de los migrantes, y a largo plazo no es saludable para el presupuesto general del Estado estar dependiente solamente del petróleo<sup>1</sup> (Tabla 5) o de un proceso de recaudación tributaria eficiente, tal como está definido por el gobierno actual sino, generar otros flujos económicos que al interior promuevan la creación de riqueza con especial énfasis en localidades marginadas. Las preocupaciones del crecimiento económico siempre son un asunto primordial para países occidentales (Bernanke y Frank, 2005) y para países emergentes. Podemos decir que Ecuador es un país con una economía emergente desde el enfoque de su economía informal. Sin duda los ingresos petroleros han desacelerado desde el 2013 poniendo a prueba hacer toda la inversión pública que se tenía prevista para los futuros años. Los ingresos petroleros y la recaudación tributaria deben tener un lado de apoyo ya no desde la macroeconomía sino desde el enfoque microeconómico y empresarial aplicado a comunidades y localidades con potencial de emprendimiento y de negocios. Así se ampliaría por un lado que el emprendimiento no espere una ayuda estatal a los individuos que no trabajan, y por otro se ampliaría la cantidad contribuyentes al fisco.

Si la producción real no dependiera solamente de la exportación de petróleo y de la recaudación de impuestos (Tabla 1.6), la política económica estaría apoyada en iniciativas que fomenten nuevas fuentes de empleo e inversión desde los sujetos emprendedores en especial los que no se encuentran reconocidos en la economía formal. Las posibilidades para que el Estado por medio de sus instituciones financieras para potenciar el emprendimiento gerencial desde los negocios informales hacia pequeñas y medianas empresas sostenibles en el tiempo sí existen.

---

<sup>1</sup> La mayoría de los yacimientos y bloques de explotación se encuentran en el Oriente Amazónico del Ecuador y una Refinería en la Provincia de Santa Elena.

**Tabla 1.1****Exportaciones petroleras año 2008-2014**

Exportaciones de Petróleo	
Años	Miles de dólares FOB
2008	\$ 10.567.947,40
2009	\$ 6.284.131,08
2010	\$ 8.951.940,97
2011	\$ 11.799.973,06
2012	\$ 12.711.228,70
2013	\$ 13.411.758,61
2014	\$ 13.016.019,44

**FUENTE: Banco Central del Ecuador (BCE) (2015)****ELABORACIÓN: Autor****Tabla 1.2****Ingresos fiscales en dólares por recaudación del Servicio de Rentas Internas año 2009-2014 luego de las devoluciones**

Recaudación del Servicio de Rentas Internas	
Años	Total neto
2009	\$ 6.849.788.471,79
2010	\$ 8.357.203.233,04
2011	\$ 9.560.993.789,95
2012	\$ 11.090.656.509,44
2013	\$ 12.513.479.838,77
2014	\$ 13.313.491.452,45

**FUENTE: Servicio de Rentas Internas (SRI) (2015).****ELABORACIÓN: Autor**

Un crecimiento económico en dolarización también se sostiene con remesas enviadas por los migrantes ecuatorianos que se encuentran en otros países. Con este sistema debemos cuidar que existan los canales importantes y vitales para que el país no se sumerja en una etapa de iliquidez por falta de entrada de dinero y más aún que los flujos se relacionen lo más equitativos posibles. Más razones tendremos para pensar conociendo que el crecimiento económico del Ecuador en el sistema

monetario de dolarización donde no emitimos moneda propia nos motiva a desarrollar emprendimientos y empresas para que esa equidad entre lo rural y lo urbano se concrete de alguna manera sostenible.

El crecimiento económico, sea cual fuere el gobierno de turno, debe tener la responsabilidad de cuidar que la estructura económica siempre esté favoreciendo a toda la población económicamente activa que se encuentra en ciudades y en pueblos pequeños costeros para evitar la marginación económica y desprotección social antes mencionada se manifieste de manera agresiva. El enfoque emprendedor puede ayudar a conciliar los aspectos macroeconómico y microeconómico desde sus factores productivos, dándonos una orientación más justa entre la creación de la riqueza y generación de empleo. La motivación del Estado no debe ser solo un criterio fiscal, sino un criterio empresarial para nuevas y mejoras formas de negocio basadas en el emprendimiento ¿Por qué? Porque el trabajo informal es alto y al absorber el desempleo y convertirse en subempleo se evidencia que la esencia del emprendimiento no es solamente la creación de una empresa, sino la virtud de renunciar a la pobreza y actuar con una idea ante una situación adversa a través de un negocio.

El análisis posterior del aspecto macroeconómico en las instancias institucionales de poder, debe ser coherente con los aspectos microeconómicos si deseamos que los ecuatorianos que se encuentran en situación de pobreza salgan de ella. Si estos dos aspectos apuntan dando respuestas a la creación de riqueza, y por tanto, a la acumulación de patrimonio, estaríamos en una situación de equilibrio negando el deterioro del empleo, hacia una economía próspera y en una situación en que las familias ecuatorianas estén en satisfacción de encontrar mejores oportunidades laborales. Hay que tener en cuenta que el papel de Estado debe garantizar un marco legal claro para que el deterioro del empleo se minimice, en relación al aumento de empresas emprendedoras. Se puede observar facilidades tributarias que el Estado concede a estas empresas pequeñas y medianas, en especial las que recién están comenzando, con ello se fomenta también la inversión nacional, sin limitar a que los escenarios que promueven nuevos emprendimientos en las diferentes industrias se sigan desarrollando.

**Tabla 1.3**

**Valor FOB en miles de USD de Exportaciones Ecuatorianas del sector pesca años 2011 y 2012**

<b>Exportaciones Ecuatorianas del sector pesca años 2011 y 2012</b>					
<b>Valor FOB en miles de USD</b>					
<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variac. %</b>	<b>Participación % 2012</b>
1604141000	Atunes en conserva	557833	821168	47,21%	54,15%
1604200000	Demás preparaciones y conservas de pescado	241494	209914	-13,08%	13,84%
2301201100	Harina de pescado con contenido de grasa superior a 2% en peso	117151	113439	-3,17%	7,48%
304299090	Demás filetes congelados no contemplados en otra parte	45907	62568	36,29%	4,13%
303790090	Demás pescados excepto hígados, huevas y lechas, no contempladas en otra parte	39024	50693	29,90%	3,34%
1604131000	Sardinias, sardinelas y espadines en salsa de tomate	47602	50283	5,63%	3,32%
304990000	Demás filetes y demás carne de pescado no contemplados en otra parte	24809	31991	28,95%	2,11%
302690090	Demás pescados frescos o refrigerados, excepto hígados, huevas y lechas	23360	27285	16,80%	1,80%
1504201000	Aceite de pescado en bruto	10872	22814	109,84%	1,50%
302310000	Albacoras o atunes blancos frescos o refrigerados	12365	16181	30,86%	1,07%
303420000	Atún congelado de aleta amarilla	6827	12966	89,92%	0,86%
1604190000	Demás pescados enteros o en trozos, excepto pescado picado	11402	11528	1,11%	0,76%
302670000	Peces espada frescos o refrigerados	9625	11184	16,20%	0,74%
1605200000	Camarones, langostinos y decápodos natantia preparados o conservados	8278	11135	34,51%	0,73%
303390000	Demás pescados planos congelados	10044	8567	-14,71%	0,56%
303780000	Merluzas congeladas	1141	5046	342,24%	0,33%
304291000	Filetes congelados de merluzas	1761	4609	161,73%	0,30%
1604142000	Conservas de listados y bonitos	0	4539	-	0,30%
302320000	Atunes aleta amarilla frescos o refrigerados	1489	3355	125,32%	0,22%
1604132000	Conservas sardinias, sardinelas y espadines en aceite	2459	3154	28,26%	0,21%
	El resto	28910	33956	17,45%	2,24%
	<b>TOTALES</b>	<b>1202353</b>	<b>1516375</b>	<b>26,12%</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: PROECUADOR

**Tabla 1.4**

**Peso en toneladas de las Exportaciones Ecuatorianas del sector pesca años 2011 y 2012**

<b>Exportaciones Ecuatorianas del sector pesca años 2011 y 2012</b>					
<b>Peso en toneladas</b>					
<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variac. %</b>	<b>Participación % 2012</b>
1604141000	Atunes en conserva	122577	152100	24,09%	36,61%
1604200000	Harina de pescado con contenido de grasa superior a 2% en peso	89491	92472	3,33%	22,26%
2301201100	Demás preparaciones y conservas de pescado	50545	37415	-25,98%	9,00%
303790090	Demás pescados excepto hígados, huevas y lechas, no contempladas en otra parte	26068	31059	19,15%	7,48%
1604131000	Sardinias, sardinelas y espadines en salsa de tomate	28166	28631	1,65%	6,89%
1504201000	Aceite de pescado en bruto	8579	15043	75,35%	3,62%
304299090	Demás filetes congelados no contemplados en otra parte	6883	7740	12,45%	1,86%
303390000	Demás pescados planos congelados	6941	6282	-9,49%	1,51%
1604190000	Demás pescados enteros o en trozos, excepto pescado picado	6450	6202	-3,84%	1,49%
304990000	Demás filetes y demás carne de pescado no contemplados en otra parte	3380	3677	8,79%	0,88%
302690090	Demás pescados frescos o refrigerados excepto hígados, huevas y lechas	3361	3650	8,60%	0,88%
303420000	Atún congelado de aleta amarilla	2930	3936	34,33%	0,95%
2301209000	Demás harinas, polvo y pellets de pescado	2352	2704	14,97%	0,65%
303780000	Merluzas congeladas	1120	3473	210,09%	0,84%
303290000	Demás salmónidos congelados excepto hígados, huevas y lechas	1046	2560	144,74%	0,62%
304291000	Filetes congelados de merluzas	1159	1845	59,19%	0,44%
1605200000	Camarones, langostinos y decápodos preparados o conservados	1192	1661	39,35%	0,40%
1604132000	Conservas sardinias, sardinelas y espadines en aceite	1227	1533	-	0,37%
302310000	Albacoras o atunes blancos frescos o refrigerados	1167	1405	20,39%	0,34%
	Demás productos	10277	12107	17,81%	2,91%
	<b>TOTALES</b>	<b>374911</b>	<b>415495</b>	<b>10,82%</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: ProEcuador

**Tabla 1.5**

**Valor FOB en miles de USD de Exportaciones ecuatorianas de filetes frescos refrigerados y congelados**

<b>EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FILETES FRESCOS REFRIGERADOS Y CONGELADOS</b>					
<b>VALOR FOB EN MILES USD</b>					
<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variac. %</b>	<b>Participación % 2012</b>
304299090	Demás filetes congelados no contemplados en otra parte	45907	62568	36,29%	58,94%
304990000	Demás filetes y demás carne de pescado no contemplados en otra parte	24809	31991	28,95%	30,14%
304291000	Filetes congelados de merluzas	1761	4609	161,73%	4,34%
304110000	Filetes de peces espada frescos o refrigerados	874	2055	135,13%	1,94%
304190090	Demás filetes y demás carne de pescado frescos o refrigerados no contemplados en otra parte	3236	2016	-37,70%	1,90%
304910000	Demás carnes de peces espadas	407	1406	245,45%	1,32%
304120000	Filetes de austromerluza antártica y negra frescos o refrigerados	690	1158	67,83%	1,09%
304210000	Filetes congelados de peces espada	652	294	-54,91%	0,28%
304220000	Austromerluza antártica y negra	380	58	-84,74%	0,05%
	<b>TOTALES</b>	<b>78716</b>	<b>106155</b>	<b>34,86%</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: ProEcuador**

**Tabla 1.6**

**Peso en toneladas de las Exportaciones ecuatorianas de filetes frescos refrigerados y congelados**

<b>EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FILETES FRESCOS REFRIGERADOS Y CONGELADOS</b>					
<b>PESO EN TONELADAS</b>					
<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variac. %</b>	<b>Participación % 2012</b>
304299090	Demás filetes congelados no contemplados en otra parte	6883	7740	12,45%	54,56%
304990000	Demás filetes y demás carne de pescado no contemplados en otra parte	3380	3677	8,79%	25,92%
304291000	Filetes congelados de merluzas	1159	1845	59,19%	13,01%
304110000	Filetes de peces espada frescos o refrigerados	86	188	118,60%	1,33%
304190090	Demás filetes y demás carne de pescado frescos o refrigerados no contemplados en otra parte	264	170	-35,61%	1,20%
304910000	Demás carnes de peces espadas	35	127	262,86%	0,90%
304120000	Filetes de austromerluza antártica y negra frescos o refrigerados	215	350	62,79%	2,47%
304210000	Filetes congelados de peces espada	90	71	-21,11%	0,50%
304220000	Austromerluza antártica y negra	116	18	-84,48%	0,13%
	<b>TOTALES</b>	<b>12228</b>	<b>14186</b>	<b>16,01%</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: ProEcuador**

**Tabla 1.7****Exportaciones ecuatorianas de Tilapia a Estados Unidos**

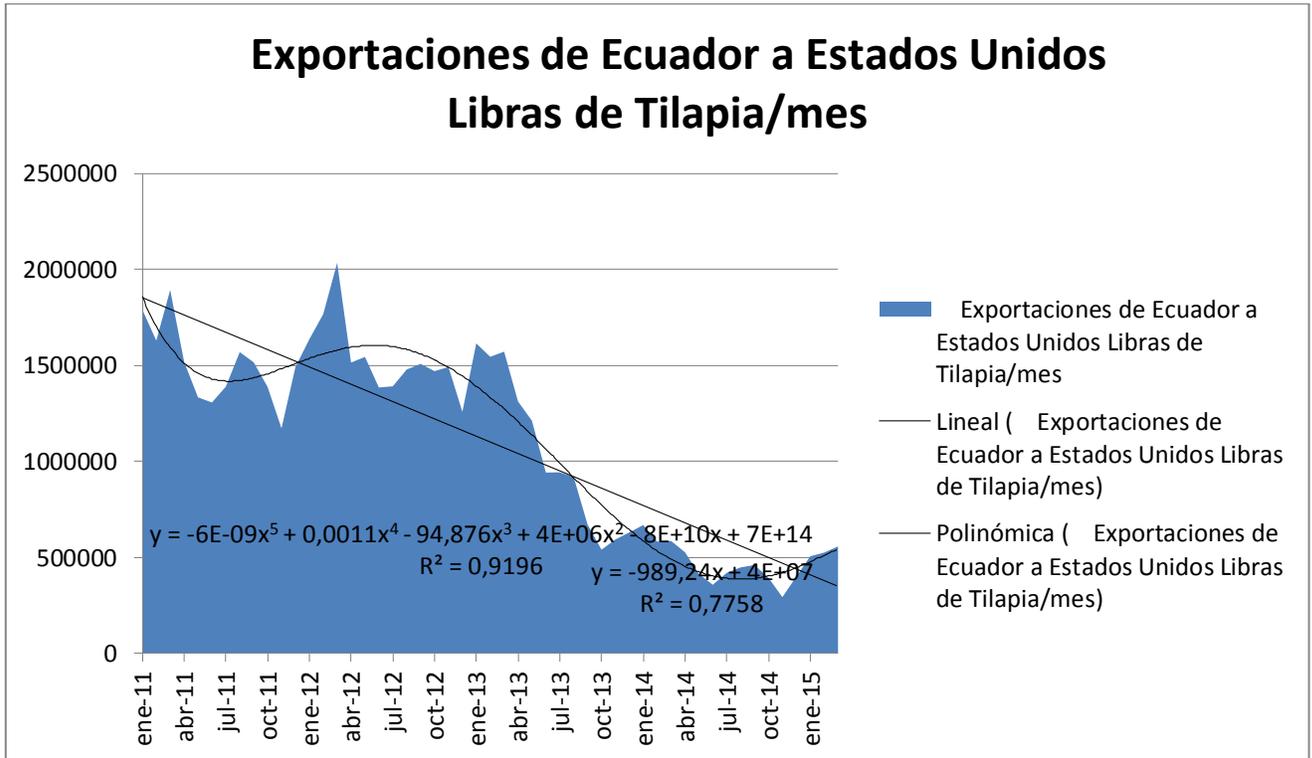
<b>Exportaciones de Ecuador a Estados Unidos</b>			
<b>Meses</b>	<b>Libras de Tilapia/mes</b>	<b>Meses</b>	<b>Libras de Tilapia/mes</b>
ene-11	1 789.474	mar-13	1 571.454
feb-11	1 628.948	abr-13	1 312.310
mar-11	1 892.762	may-13	1 211.836
abr-11	1 518.663	jun-13	942.026
may-11	1 333.556	jul-13	943.179
jun-11	1 306.869	ago-13	918.802
jul-11	1 389.396	sep-13	670.961
ago-11	1 569.175	oct-13	540.431
sep-11	1 515.852	nov-13	593.536
oct-11	1 387.888	dic-13	630.430
nov-11	1 172.316	ene-14	668.739
dic-11	1 490.645	feb-14	582.094
ene-12	1 635.721	mar-14	585.936
feb-12	1 767.022	abr-14	526.977
mar-12	2 033.938	may-14	414.116
abr-12	1 514.642	jun-14	357.862
may-12	1 544.031	jul-14	419.959
jun-12	1 384.824	ago-14	448.233
jul-12	1 391.092	sep-14	460.737
ago-12	1 478.782	oct-14	394.310
sep-12	1 507.653	nov-14	293.534
oct-12	1 470.049	dic-14	400.014
nov-12	1 491.527	ene-15	505.856
dic-12	1 258.264	feb-15	525.248
ene-13	1 614.587	mar-15	557.303
feb-13	1 544.536		

**FUENTE: Cámara Nacional de Acuicultura****ELABORADO: Autor**

La Tilapia es un pez de carne blanca porque al tener similares características frente al pez trompeta, se convierte en el principal bien competitivo o sustituto de éste. Se lo expende para la venta en los supermercados de Guayaquil para consumo interno a un precio aproximado de \$6 la libra.

**Gráfico 1.1**

**Exportaciones de Tilapia de Ecuador a Estados Unidos**



**FUENTE: Cámara Nacional de Acuicultura**

**ELABORACIÓN: AUTOR**

Exponemos que su comportamiento de exportación hacia el mercado de Estados Unidos se lo ha analizado desde una medición mensual desde enero del año 2011 hasta marzo del 2015 y observamos que la producción de tilapia ha descendido significativamente. El año 2012 sólo creció la producción exportable un 2,67% con respecto al año 2011 y luego viene una desaceleración. En el año 2013 la producción cayó un 32,38 % con respecto al 2012 y en el año 2014 la producción disminuyó en un 55,55 %.

Las líneas de tendencia reflejan la dinámica en descenso que ha tenido este prometedor producto pesquero en los últimos. La tendencia lineal recoge en un  $R^2=77,58$  % la proyección futura pero la tendencia polinómica se ajusta mejor explicando en un  $R^2=91,96$  % el movimiento y proyección en el tiempo con su leve aumento productivo en los primeros tres meses del 2015.

La industria ecuatoriana vinculada a la pesca no ha dejado de tener una participación sostenida entre los años 2003 a 2013. Uno de los productos fundamentales y clásicos en la constitución del PIB ecuatoriano es la pesca sin tomar en cuenta al camarón

**Tabla 1.8**  
**Producto interno Bruto por Industrias**

Industrias	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agricultura	3.616.189	3.720.875	3.874.262	4.004.098	4.174.664	4.208.926
Acuicultura y pesca de camarón	107.836	129.528	187.543	220.639	223.019	231.692
<b>Pesca (excepto camarón)</b>	<b>311.780</b>	<b>281.658</b>	<b>361.912</b>	<b>389.587</b>	<b>374.429</b>	<b>411.050</b>
Petróleo y minas	4.226.829	5.990.342	6.119.966	6.457.186	5.970.124	5.970.924
Refinación de Petróleo	875.935	1.007.269	956.151	954.138	926.818	1.007.645
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	5.099.715	5.231.494	5.565.354	5.835.396	6.077.119	6.634.572
Suministro de electricidad y agua	551.651	494.378	499.894	500.136	585.603	761.453
Construcción	3.328.791	3.501.923	3.802.202	3.976.996	4.016.663	4.371.989
Comercio	4.666.600	4.854.680	5.148.451	5.345.827	5.356.038	5.932.593
Alojamiento y servicios de comida	707.455	742.094	786.313	847.438	864.979	910.396
<b>Transporte</b>	<b>2.870.121</b>	<b>2.930.439</b>	<b>3.002.996</b>	<b>3.167.269</b>	<b>3.231.203</b>	<b>3.408.910</b>
Correo y Comunicaciones	646.618	753.194	984.565	1.105.167	1.241.421	1.501.243
Actividades de servicios financieros	789.151	864.918	1.056.153	1.266.396	1.303.028	1.385.900
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	2.584.004	2.675.662	2.892.962	3.027.431	3.241.469	3.463.920
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	2.405.024	2.489.683	2.542.646	2.618.800	2.784.183	2.839.151
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	3.326.896	3.445.865	3.611.413	3.762.404	3.932.127	4.157.011
Servicio doméstico	145.233	150.620	143.841	148.441	148.562	147.602
Otros Servicios *	3.603.655	3.892.015	3.947.505	3.954.635	4.059.454	4.159.057
<b>TOTAL VAB</b>	<b>39.863.483</b>	<b>43.156.637</b>	<b>45.484.129</b>	<b>47.581.984</b>	<b>48.510.903</b>	<b>51.504.034</b>
<b>Otros elementos del PIB</b>	<b>2.097.779</b>	<b>2.250.073</b>	<b>2.325.190</b>	<b>2.332.631</b>	<b>2.496.874</b>	<b>2.746.374</b>
<b>TOTAL PIB</b>	<b>41.961.262</b>	<b>45.406.710</b>	<b>47.809.319</b>	<b>49.914.615</b>	<b>51.007.777</b>	<b>54.250.408</b>

FUENTE: Banco central del Ecuador (BCE) (2015)

<b>Industrias</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Agricultura	4.331.942	4.360.989	4.689.213	4.666.905	4906981
Acuicultura y pesca de camarón	239.145	257.620	313.651	336.469	369.439
<b>Pesca (excepto camarón)</b>	<b>363.797</b>	<b>352.757</b>	<b>363.291</b>	<b>403.738</b>	<b>432.998</b>
Petróleo y minas	5.950.288	5.957.565	6.125.351	6.283.237	6.774.836
Refinación de Petróleo	1.049.899	897.618	995.486	889.556	661.187
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	6.533.552	6.867.903	7.265.981	7.510.096	7.896.762
Suministro de electricidad y agua	685.195	921.881	1.171.586	1.381.805	1.483.658
Construcción	4.494.958	4.649.097	5.465.092	6.175.721	6.688.284
Comercio	5.700.437	5.896.054	6.238.357	6.528.454	6.921.163
Alojamiento y servicios de comida	990.214	1.031.311	1.092.760	1.136.121	1.208.634
<b>Transporte</b>	<b>3.631.813</b>	<b>3.709.335</b>	<b>3.914.308</b>	<b>4.146.689</b>	<b>4.385.387</b>
Correo y Comunicaciones	1.622.224	1.829.774	2.051.262	2.232.444	2.372.299
Actividades de servicios financieros	1.419.333	1.561.406	1.772.689	1.958.292	1.864.961
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3.360.137	3.491.760	3.764.398	4.024.214	4.241.498
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3.165.316	3.330.171	3.677.807	3.929.174	4.071.876
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	4.479.318	4.801.688	5.023.002	5.364.749	5.449.908
Servicio doméstico	171.776	183.826	177.327	174.907	178.129
Otros Servicios *	4.162.166	4.169.939	4.331.527	4.345.089	4.505.940
<b>TOTAL VAB</b>	<b>52.351.510</b>	<b>54.270.694</b>	<b>58.433.088</b>	<b>61.487.660</b>	<b>64.413.940</b>
<b>Otros elementos del PIB</b>	<b>2.206.222</b>	<b>2.210.361</b>	<b>2.491.976</b>	<b>2.617.903</b>	<b>2.667.129</b>
<b>TOTAL PIB</b>	<b>54.557.732</b>	<b>56.481.055</b>	<b>60.925.064</b>	<b>64.105.563</b>	<b>67.081.069</b>

**FUENTE: Banco central del Ecuador (BCE) (2015)**

. La pesca tomando como datos los años expuestos presenta un aumento sostenido del 3,33% usando media geométrica. Según ProEcuador en su análisis del sector pesca del año 2013 podemos observar cifras que nos pueden ayudar a entender que la actividad de pesca mantiene su dinámica de exportación.

### **1.1.1 Situación del empleo y desempleo**

Reflexionando sobre la realidad del ser humano, ponemos en relieve en esta tesis, que los pilares básicos sobre los que se fundamenta una sociedad son la familia y el trabajo. Pilares que tienen relación con un modelo de negocio comunero. Sociológicamente la familia es el núcleo humano de toda civilización, por lo que es importante, para evitar daños sociales, preservar esa armonía bilateral reduciendo todas las formas posibles de conflictos entre la familia y el trabajo que se pudieran dar, buscando siempre la conciliación familiar (Ruppner, 2013) y un trabajo digno, donde la empresa es un espacio esencial.

Por un lado, la familia al encontrarse siendo un microsistema de personas que produce y consume en función de su número de miembros y de la responsabilidad hacia los hijos, forma parte ineludible, esencial e importante en la demanda y oferta de bienes y servicios en el aparato productivo y financiero de un país, pero la familia al estar en un trabajo que la dignifique más, alcanza un grado de plenitud que posibilita su calidad de vida de forma integral, muy diferente a que no tuviera un trabajo en esa especificidad. La otra columna fundamental en que las sociedades se apoyan es el trabajo sea rural o urbano, siendo la Comuna de Palmar la que representa de alguna forma la sociedad rural de la Provincia de Santa Elena, y la ciudad de Guayaquil ciudad capital de la Provincia del Guayas, la que representa la sociedad urbana de oportunidades, ambas sociedades costeñas.

El trabajo en ambas geografías, se lo plantea como actividad generadora de empleo y como espacio de dignificación del ser humano, impacta a la familia y la impulsa a tener objetivos a corto y largo plazo que satisfagan sus principales necesidades. Guayaquil siendo una ciudad grande demográficamente en comparación con las demás ciudades urbanas, en especial al compararla con las comunas campesinas ubicadas en las zonas rurales, no está exenta de reflejar en sus indicadores sociales y económicos una brecha de trabajo formal e informal a mejorarlo desde un enfoque de economía empresarial. Esta brecha está mediada por una situación de oportunidades laborales junto a las condiciones económicas, financieras y humanas para conseguirlas y aprovecharlas.

Se puede constatar, por las cifras del censo 2010 y de las cifras del INEC 2015, que la ciudad de Guayaquil no sólo es la más poblada, sino la que mayor concentración de empleo informal y de desempleo tiene en su realidad. Pero al ser una ciudad puerto, donde llega mercadería de diferentes localidades nacionales y extranjeras, existen grandes oportunidades de hacer comercio formal e informal. En este comercio formal e informal, los sujetos tratan de superar la posibilidad de estar en una situación de desempleo.

Siendo el desempleo es una situación que amenaza la integridad del ciudadano y por tanto de la familia, porque rompe las relaciones de armonía que existen interna y externamente que tienen las personas entre sí. En Guayaquil, como en cualquier comuna, en un escenario de desempleo la acción de las empresas y la capacidad de inversión que tengan son importantes en este proceso de interacción social (Macionis y Plummer, 2011) precedida en algunos caso de emprendimiento.

El desempleo define la cantidad de trabajo excluido, insatisfecho e imponente, y la presencia de las empresas con sus capacidades productivas y calidad de ambiente laboral ayuda a desaparecerlo. Para desaparecerlo prolongadamente se consideran ciertos indicadores como la calidad de ambiente laboral dada por seguridad, estabilidad laboral, y una remuneración que financie en una familia la canasta básica familiar<sup>2</sup> o en su defecto la canasta básica vital<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>La canasta básica familiar llega a \$655 a marzo 2015, INEC.

<sup>3</sup> La canasta básica vital llega a un monto de \$480,66 a marzo 2015.

**Tabla 1.9**

**Cifras de desempleo mensual en Ecuador y en Guayaquil**

Desempleo trimestral en Ecuador	
FECHA	VALOR
Septiembre-30-2007	7.06 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Junio-30-2008	6.39 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Junio-30-2009	8.34 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Junio-30-2010	7.71 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Junio-30-2011	6.36 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Junio-30-2012	5.19 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Junio-30-2013	4.89%
Septiembre-30-2013	4.55%
Diciembre-31-2013	4.86%
Marzo-31-2014	5.55%

Desempleo trimestral Guayaquil	
FECHA	VALOR
Septiembre-30-2007	7.16 %
Diciembre-31-2007	7.04 %
Marzo-31-2008	7.90 %
Junio-30-2008	8.65 %
Septiembre-30-2008	8.53 %
Diciembre-31-2008	9.48 %
Marzo-31-2009	14.01 %
Junio-30-2009	12.58 %
Septiembre-30-2009	12.98 %
Diciembre-31-2009	11.68 %
Marzo-31-2010	12.33 %
Junio-30-2010	9.04 %
Septiembre-30-2010	10.02 %
Diciembre-31-2010	7.58 %
Marzo-31-2011	9.95 %
Junio-30-2011	9.60 %
Septiembre-30-2011	5.73 %
Diciembre-31-2011	5.92 %
Marzo-31-2012	6.25 %
Junio-30-2012	6.28 %
Septiembre-30-2012	6.54 %
Diciembre-31-2012	5.54 %
Marzo-31-2013	5.54 %
Junio-30-2013	6.06%
Septiembre-30-2013	5.49%
Diciembre-31-2013	5.72%
Marzo-31-2014	6.12%

Junio-30-2014	5.71%
Septiembre-30-2014	4.65%
Diciembre-31-2014	4.54%
Marzo-31-2015	4.84%

Junio-30-2014	6.96%
Septiembre-30-2014	3.85%
Diciembre-31-2014	4.01%
Marzo-31-2015	3.78%

**Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) (2014)**

*“El coste económico del desempleo es, ciertamente alto, pero ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos períodos de persistente desempleo involuntario” (Samuelson y Nordhaus, 2001)*

En esta condición de desempleo existen personas que, formando parte de la población económicamente activa en el sector urbano y rural, ejecutan negocios aunque existan desde un escenario de informalidad. Este escenario de informalidad no es otra cosa que una reacción de negación al desempleo por parte de los sujetos inmersos en este escenario, en una situación llamado subempleo. Es una reacción y una búsqueda por una mejor situación de estar empleado, aunque esta situación de subempleo siga estando fuera del marco formal tanto en lo contable como en lo tributario y financiero. El subempleo, lo manifestamos como un deterioro del empleo y por otro lado una negación poco potente para superar el desempleo. El subempleo al carecer de procedimientos formales en finanzas, contabilidad y tributación, genera en sí mismo una experiencia basada en una falta de enfoque prospectivo en sus ventas diarias, de no poder sostenerlas como uno quisiera, y no tener capacidad suficiente de enfrentar la tenacidad de una competencia formal que sí dispone de canales de distribución más organizados y de accesos a créditos que no los tiene tan fácilmente un sujeto informal.

Dadas estas condiciones, el subempleo carece en su dinámica comercial de una administración estratégica que le permita emerger planificadamente a una situación mejor. Sin embargo, hay que poner de relieve que estos escenarios informales están muy conectados con espacios comerciales formales que son los que determinan de una manera más explícita la dinámica de la liquidez de una economía y la posibilidad de generación posterior de otros empleos sumergidos.

Las familias que donde los jefes de hogar trabajan desde el subempleo, su capacidad para acumular patrimonio refleja una situación, aunque deteriorada, imprescindible. La contradicción en esta situación se manifiesta en una sociedad que aunque la reconoce formalmente como familia consumidora de bienes y servicios, sin embargo no la reconoce formalmente en el trabajo por ejemplo, cuando las personas en una situación de subempleo necesitan financiamiento para emprender un negocio y no dispone de un registro histórico económico que lo avale y pueda tener acceso a ese financiamiento.

El subempleo está presente. Aunque el desempleo está por debajo del 10% al año 2014, la tasa de ocupación informal llega al 44%. Desde recintos rurales y campesinos dedicados a la pesca artesanal y a la agricultura hasta las plazas urbanas de comercialización de víveres, mercados mayoristas, supermercados de víveres, instituciones financieras que facilitan créditos para emprendimiento y producción, han sido los espacios económicos y financieros por tradición en la convivencia con el negocio informal, donde el equilibrio de la oferta y la demanda de bienes y servicios están en una dinámica expuesta a escasez o abundancia. *“El sector informal, definido como aquel segmento de la fuerza de trabajo que desempeña trabajos inestables y de baja productividad, representa una fracción importante del empleo. Este hecho, y la persistencia del fenómeno, de larga data en las economías de la región, justifican el interés por develar los nexos que lo vinculan con la pobreza”, (Rosenbluth, 1994).* En esta dinámica, el trabajo, como actividad humana de la población económicamente activa, es uno de los mejores integradores sociales en el desarrollo de una colectividad. El trabajo aporta un sentido a todos los vínculos que se relacionan con él, teniendo no sólo un sentido económico sino también un valor que le concede la persona, por tanto tiene un alcance social. Tal y como afirma el santo, Juan Pablo II<sup>4</sup> en la Encíclica *Laborem Exercens*, en su punto 2, afirma que *“ciertamente el trabajo, en cuanto problema del hombre, ocupa el centro mismo de la cuestión social” (LE, 2)*. En la cuestión social, al separarse la armonía entre trabajo y familia, el desempleo y el subempleo crean en la vida de la persona un escenario de incertidumbre, angustia y preocupación en su vida familiar; podemos observar que hay más personas trabajando en la informalidad que en la formalidad.

---

<sup>4</sup> Canonización realizada en abril de 2014 en la ciudad del Vaticano

Frente a esto hay que concebir al emprendimiento de un negocio como la antítesis del subempleo, porque la capacidad de emprender un negocio retoma la capacidad de generar riqueza y acumular patrimonio. En consecuencia el negocio determinará en su aprendizaje una cultura organizacional de permanencia económica y empresarial en el tiempo. Junto a esto, se puede plantear líneas de acción desde el Estado que impulsen la creación de micro plazas de trabajo innovadoras y legales, donde sus personas estén en capacidad de llevar una contabilidad, un registro de ventas, que se capaciten en aspectos financieros y de mercado, y lograr que accedan a créditos que potencien y dinamicen su idea, que mejoren su participación en el mercado de ventas de bienes y servicios, y que lleven su emprendimiento a una cultura organizacional más sostenible (económica, ecológica y social).

Como otros alcances de un negocio que se fortalece en su aprendizaje están algunos aspectos como la seguridad social<sup>5</sup>, que vendrá posteriormente cuando los emprendedores tengan una capacidad de generar rentabilidad y afiliar a sus trabajadores para que éstos gocen de los beneficios sociales de estar en un trabajo. Las superintendencias y las regulaciones administrativas son otras instancias y dimensiones que pueden ayudar en nuestra economía emergente para que las fuerzas especuladoras del mercado no promuevan espacios de injusticia para los menos favorecidos que intentan convertir esas oportunidades de comerciar en negocios rentables. Las empresas y clientes, obreros y empresarios, estudiantes y universidades, agricultores e industriales, trabajadores formales e informales son algunos actores dentro de esta experiencia en redes económicas que facilitan o no la riqueza total y la riqueza humana (Blanchard, 2000) que dignifique el trabajo informal y formal. En consecuencia en nuestra economía emergente, podemos encontrar elementos en los espacios de trabajo formal e informal que la cultura organizacional de la empresa puede aprovechar, como el potencial de creatividad que posee el trabajo informal conociendo que aunque está expuesto a una mayor discriminación, marginalidad, a no tener derechos en la seguridad social y a ingresos bajos e impredecibles, genera flujos económicos.

---

<sup>5</sup> Cada empleador tiene la responsabilidad de afiliar a sus trabajadores en IESS.

**Tabla 1.10**

**Condición de actividad y segmentación laboral de hombres y mujeres a nivel nacional urbano a marzo 2013**

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	NACIONAL URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	4.548.198	2.676.970	1.871.227
<b>Ocupados</b>	4.337.287	2.567.081	1.770.206
<i>Sector Formal</i>	1.921.997	1.176.361	745.636
<i>Sector Informal</i>	2.150.657	1.270.986	879.671
<i>No Clasificados por sectores</i>	155.178	112.235	42.943
<i>Servicio Doméstico</i>	109.455	7.499	101.956
<b>Desocupados</b>	210.911	109.890	101.021

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2013)

**Tabla 1.11**

**Condición de actividad y segmentación laboral de hombres y mujeres a nivel nacional urbano a marzo 2014**

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	NACIONAL URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	4.767.297	2.838.218	1.929.078
<b>Ocupados</b>	4.501.505	2.695.764	1.805.741
<i>Sector Formal</i>	2.042.075	1.276.472	765.603
<i>Sector Informal</i>	2.117.112	1.255.568	861.544
<i>No Clasificados por sectores</i>	186.086	152.280	33.807
<i>Servicio Doméstico</i>	156.232	11.445	144.787
<b>Desocupados</b>	265.791	142.454	123.337

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2014)

**Tabla 1.12**

**Condición de actividad y segmentación del mercado laboral hombres y mujeres, región Costa, marzo 2013**

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	REGIÓN COSTA		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	2.483.912	1.516.315	967.597
<b>Ocupados</b>	2.355.480	1.449.666	905.814
<i>Sector Formal</i>	989.728	629.717	360.010
<i>Sector Informal</i>	1.230.456	754.550	475.906
<i>No Clasificados por sectores</i>	76.414	59.361	17.054
<i>Servicio Doméstico</i>	58.882	6.038	52.844
<b>Desocupados</b>	128.432	66.649	61.783

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2013)

**Tabla 1.13**

**Condición de actividad y segmentación del mercado laboral hombres y mujeres región Costa, marzo 2014**

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	COSTA		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	2.719.414	1.695.221	1.024.193
<b>Ocupados</b>	2.555.819	1.607.930	947.890
<i>Sector Formal</i>	1.063.410	696.359	367.050
<i>Sector Informal</i>	1.299.561	807.180	492.381
<i>No Clasificados por sectores</i>	110.151	94.047	16.104
<i>Servicio Doméstico</i>	82.697	10.344	72.354
<b>Desocupados</b>	163.595	87.291	76.303

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2014)

La sociedad del nuevo siglo, se ha configurado de tal manera que la desocupación tendría al menos dos vías de escape: un subempleo que aproveche pequeños espacios comerciales que sobren, o hacer emprendimiento de un negocio con todo el riesgo que ello implique (Pindyck y Rubinfeld, 2001). La presencia de los negocios nacidos del emprendimiento, tienen la posibilidad de darse empleo, porque tienen capacidad en su negocio de acumular patrimonio gracias a su micro gestión gerencial, donde el sentido de trabajo objetivo y subjetivo se pueden evidenciar, y con esto al definir las relaciones existentes con sus proveedores, con sus socios y clientes hace posible que su estructura financiera pueda reflejar una situación de riqueza, solvencia y liquidez.

**Tabla 1.14**  
**Condición de actividad del mercado laboral por ciudades más representativas del Ecuador a marzo 2013**

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DEL MERCADO LABORAL POR CIUDADES	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>POBLACION TOTAL</b>	1.665.944	2.364.242	415.176	248.393
Población Menor de 15 años	355.113	552.506	100.427	61.725
Población en Edad de Trabajar (PET)	1.310.831	1.811.737	314.748	186.667
Población Económicamente Activa (PEA)	775.603	1.146.146	197.130	122.401
<b>Ocupados</b>	744.125	1.083.547	190.913	117.242
Ocupados Plenos	465.881	604.772	127.557	61.900
<b>Subempleados</b>	246.162	455.682	61.720	53.658
<i>Visibles</i>	25.924	94.427	7.275	10.111
<i>Otras formas</i>	220.238	361.255	54.445	43.547
Ocupados No clasificados	32.082	23.093	1.636	1.684
<b>Desocupados</b>	31.478	62.599	6.218	5.158
Desempleo Abierto	30.740	58.218	5.375	4.934
Desempleo Oculto	738	4.381	843	224
Cesantes (*)	26.769	51.014	5.680	4.157
Trabajadores Nuevos (*)	4.709	11.585	538	1.001
Población Económicamente Inactiva (PEI)	535.228	665.591	117.618	64.267

**Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2013)**

Tabla 1.15

Condición de actividad del mercado laboral por ciudades más representativas del Ecuador marzo 2014

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>POBLACION TOTAL</b>	1.790.839	2.476.423	367.497	255.049
Población Menor de 15 años	430.448	684.441	88.721	73.150
Población en Edad de Trabajar (PET)	1.360.391	1.791.982	278.776	181.899
Población Económicamente Activa (PEA)	861.907	1.131.313	177.897	114.010
<b>Ocupados</b>	824.467	1.062.001	172.154	109.681
Ocupados Plenos	583.049	617.549	106.989	57.543
<b>Subempleados</b>	232.238	437.666	64.817	52.138
<i>Visibles</i>	27.312	84.379	10.271	12.802
<i>Otras formas</i>	204.926	353.287	54.546	39.336
Ocupados No clasificados	9.181	6.786	348	
<b>Desocupados</b>	37.439	69.312	5.743	4.329
Desempleo Abierto	33.228	64.682	5.136	3.784
Desempleo Oculto	4.211	4.630	608	546
Cesantes (*)	28.751	54.600	4.702	3.593
Trabajadores Nuevos (*)	8.688	14.712	1.042	736
Población Económicamente Inactiva (PEI)	498.484	660.669	100.879	67.889

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) (2014)

## 1.2 Planteamiento del problema de investigación

¿Cómo incide la dinámica productiva de la actividad pesquera en los bajos ingresos económicos familiares de los pescadores artesanales de la Comuna Palmar, Provincia de Santa Elena?

Hay un hecho científico y una dinámica compuesta por una fuerte competencia que dificulta que los pescadores artesanales dispongan de una mejor cobertura en su pesca. Las insuficientes salidas para una recuperación del recurso económico de la pesca artesanal están dentro de una dinámica situaciones que la condiciona a una realidad de rutina y estancamiento: competencias de precios, estacionalidades desfavorables en la venta de productos, la presencia de barcos de pesca más grande. Esto según alguno de los pescadores representativos, incide en que ellos tengan poca gobernanza en sus economías sencillas y domésticas. En este contexto encontramos a la Comuna de Palmar situada frente al mar en la Parroquia de Colonche, Provincia de Santa Elena.

El cantón Santa Elena según el Censo Poblacional 2010 tiene una población que representa el 46% del total de la provincia siendo 144.076 habitantes estando 39.681 de ellos en la zona urbana y 104.395 en la zona rural. Dentro de ella se encuentra la Parroquia Rural de colonche con 18 comunas y 28 recintos con una población de 31.322 habitantes. En ella de sus comunas es la de Palmar, de gran importancia por ser caleta pesquera, tener potencial turístico y una de las más pobladas de toda la parroquia. La Comuna de Palmar fue fundada como tal el 22 de febrero de 1938 y siempre se ha caracterizado por ser una comunidad dedicada a la pesca artesanal. Se encuentra aproximadamente a 200km. de la ciudad de Guayaquil, lo que equivale a 2 horas en viaje de ida. Cuenta con 10.500 habitantes y no posee sistema de alcantarillado. Geográficamente se tiene una entrada de mar o estero que permite que todas las embarcaciones, luego de pescar, puedan fondear sus embarcaciones sin algún problema de una manera ordenada. Los pequeños pescadores artesanales, han aprendido a sobrevivir en medio de presencia de embarcaciones más grandes, con mayor tripulación y con más capacidad de almacenamiento. Por generaciones las personas han aprendido a pescar y a comercializar. El negocio de comercialización del pescado en origen, es

directo y en tiempo real, sin desfases, que les permite a los pescadores culminar su faena y aspirando no ser desplazados por sus competidores directos más grandes y mantener las condiciones necesarias para tener ingresos apenas suficientes.

### **1.3 Justificación del problema**

#### **1.3.1 De la investigación**

En la Comuna de Palmar las familias se vinculan geográficamente a la actividad de la pesca o a la comercialización del pescado a otros mercados minoristas o mayoristas. Hay una cadena de producción, comercialización y de valor del producto que se forma cuando hay una demanda de pescado que lo justifica. Ello lleva a cuestionarse si es posible mejorar el negocio desarrollando otros tipos de mercados a partir de la pesca para obtener mejores ingresos económicos y que ello repercuta positivamente en la calidad de vida de los habitantes de Palmar. Desde antes que fuera fundada como Comuna “Palmar” las relaciones de intercambio que han existido han logrado dinamizar la actividad pesquera artesanal, donde sus embarcaciones solo tienen la capacidad de navegar hasta 8 millas, porque fuera de ellas el oleaje es muy fuerte poniendo en riesgo la vida de sus pescadores.

Se puede constatar al conversar con los pescadores artesanales que solo saben pescar, y que sus relaciones humanas con los demás pescadores construyen formas de asociaciones o cooperativas para estar representados de forma grupal y ser reconocidos de esa manera en la Junta Parroquial de Colonche. Y siendo sujetos de su realidad social tienen cierto apoyo de instituciones públicas para gestionar sus necesidades de mejor manera.

Hay dos realidades que forman parte del micro flujo económico de Palmar en la lógica de poder plantear un modelo de negocio que comercialice carne de pescado fileteada y congelada a un mercado más amplio y rentable que sustente un nuevo escenario económico para las familias de Palmar, estas son: la pesca y la comercialización filetes de pescado en mejores condiciones económicas. La pesca de artesanal debe estar mejor integrada con los futuros emprendedores locales para

que su comercialización de pescado fileteado llegue a un mercado de clientes que requiere producto fresco en la puerta de su casa o en la cocina de su restaurante. En consecuencia esta pequeña cadena de valor podría aprovechar una necesidad que a su vez se convierte en una oportunidad para crecer económicamente.

Estas dos realidades de pesca y comercialización permiten justificar el antecedente de una conceptualización de un modelo de negocio y en consecuencia vincular los enfoques de economía empresarial y dirección estratégica. Estos enfoques abordan la problemática de la realidad en sus dos etapas. La primera etapa productiva es explicada por la actividad de pesca cotidiana y la segunda etapa está dada por caracterizar la capacidad de plantear otro tipo de micro organización estratégica que aproveche los márgenes de rentabilidad existentes en la cadena de valor hasta llegar al consumidor final que se encuentra en las grandes ciudades. La comuna de Palmar se ha desarrollado a un nivel precario solo a partir de la pesca y de su comercio básico de víveres al interior de su zona.

La actitud de lanzarse a un mercado con un negocio bajo una cultura organizacional diferente, aprovechando políticas públicas que la apoyen, no está alejada de la preocupación de crear empleo. Esto se pone de relieve porque por un lado el Estado intenta organizar y regular mejor la función de sus instituciones, y por otro lado busca aumentar del gasto estatal en salud, educación y por otro las líneas de crédito para iniciativas de proyectos que organización el emprendimiento de la microempresa.

### **1.3.2 Del modelo de negocio comunero**

El enfoque de economía empresarial propone un modelo de negocio comunero que se sustenta en su la relación con su localidad geográfica y social: materia prima en origen, producción de los filetes de pescado, comercialización de los filetes a mercados más rentables. En esta investigación que propone colocar delante las prácticas establecidas otras que mejoren la cadena de valor del producto. Por la cantidad de trabajadores, que son 8 personas, y al manejarse con un volumen de ventas anuales por debajo de \$100.000 se podría considerar a la organización como microempresa, pero la categoría negocio se aplica más.

## 1. ¿Qué tan conveniente es la investigación?

Muy conveniente para los objetivos estratégicos institucionales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, porque las economías emergentes de Latinoamérica necesitan emprendimientos y los emprendimientos convertirse en soluciones empresariales para localidades y familias que desean mejorar sus ingresos a partir de sus necesidades y las oportunidades del mercado. Uno de estos objetivos dicta en su numeral 2: “Incrementar el nivel de coordinación y articulación de las políticas, lineamientos y acciones del Estado para la erradicación de la pobreza”.

## 2. ¿Cuál es su relevancia para la sociedad?

La creación de riqueza para comunas y personas en situación de pobreza o marginalidad local a partir del trabajo emprendedor es fundamental. Si somos seguidores de la historia, las dos columnas fundamentales sobre las que descansa una sociedad son la familia y el trabajo. Sociológicamente la familia es el núcleo humano de toda civilización, por lo que es importante reducir el conflicto existente entre la familia y el trabajo buscando siempre la conciliación familiar (Ruppanner, 2013) desde otras oportunidades de crear trabajo emprendedor y empleo digno donde lo económicamente básico forma parte de la cadena de consumo de bienes y servicios del aparato productivo y financiero con valor agregado.

La columna fundamental de la familia encuentra en la columna del trabajo una responsabilidad de vivir con ingresos que le permitan acceder a las oportunidades de calidad de vida y encuentra una realización porque encuentra en el trabajo el espacio donde potenciar sus ideas y desarrollar sus capacidades al servicio del mercado y por tanto de la sociedad. Está en juego por tanto des la relación familia y trabajo de comunas pobres un nuevo espacio de emprendimiento empresarial como dignificación del ser humano desde sus potencialidades y capacidades.

3. ¿Quiénes se beneficiarán con los resultados? ¿De qué modo?

La universidad, los estudiantes de ciencias administrativas y de especialidades empresariales, la comuna rural, el Estado Ecuatoriano. La universidad por que la academia irá fortaleciendo las relaciones entre la teoría administrativa y los casos de negocios familiares que nacen de emprendimientos, dotando a la epistemología una nueva de relacionarse con la ontología y el emprendimiento. Los estudiantes se verán beneficiados porque tendrán de forma muy cercana un caso de estudio que involucra muchas variables administrativas abriendo la posibilidad de un nuevo conocimiento en sus vidas profesionales.

3. ¿Ayudará a resolver algún problema práctico?

Sí. El modelo será planteado desde una comuna empobrecida. Se planteará las variables que aparecen en una situación económica adversa y de carencia de salidas, a una situación de emprendimiento, empoderamiento de las prácticas y búsqueda de nuevas oportunidades para crecer económicamente. Plantear por tanto, una situación nueva en una comuna rural que tradicionalmente se dedica a la pesca por la materia prima y que encuentra limitado sus canales de comercialización hacia otros mercados.

Si el negocio de emprendimiento comunero en sitio de origen genera los ingresos suficientes y que redunde positivamente en las propias familias de la comuna, se habrá justificado el alcance del emprendimiento como dinamizador en situaciones hostiles de subempleo, y de ahí que las propias familias dispongan de una metodología de práctica a partir de sus necesidades y dolores, sus costos de oportunidad y el enfoque de economía empresarial que tenga al emprendimiento como factor que mejora la cadena de valor del producto, en nuestra caso el filete de pescado fresco de Palmar.

5. ¿La información que se obtenga puede servir para comentar, desarrollar o apoyar una teoría?

Un nuevo modelo en base a las teorías administrativas clásicas y modernas que mejore el planteamiento de los negocios nacidos de emprendimientos en comunas marginadas y empobrecidas. La formulación de mejores vías de desarrollo

económico local desde el emprendimiento, las oportunidades de negocios y desde la estructura de una microempresa familiar es un aporte.

6. ¿Qué se espera saber con los resultados que no se conociera antes?

Conocer la situación económica de los pescadores artesanales y sus problemas en los espacios de trabajo, las motivaciones para emprender un negocio basado en empresa familiar, las incidencias de emprendimiento mejorando la ventaja competitiva, la puesta de la cadena de valor y el canal de comercialización de un nuevo producto. El modelo de comercialización basada en emprendimiento comunero no deja a un lado entre la familia y el trabajo.

7. ¿Puede sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios?

Dar seguimiento a nuevas tendencias de emprendimiento comunero y comunitario a las situaciones adversas en que viven las familias de esas localidades. Desarrollar un modelo de emprendimiento comunero de empoderamiento micro empresarial en aspectos turísticos que mejore la capacidad de crear riqueza sostenida en situaciones de limitación de crecimiento económico.

8. ¿Ayuda a la definición de un concepto variable o relación entre variables?

- Ayuda a la definición del emprendimiento comunero como una suma de variables que nacen de una necesidad y que se fortalecen en mercados de oportunidad.

- Ayuda a concebir la realidad de una comuna rural como un espacio humano para generar negocios y una oportunidad económica de riqueza.

- Ayuda a concebir el emprendimiento comunero como una cultura organizacional dispuesta a capacitarse y a crecer en una unidad integrada con la familia y con el trabajo digno.

9. ¿Pueden lograrse con ella mejoras de la forma de experimentar con una o más variables?

Sí, porque la comuna que tiene aproximadamente 10.500 habitantes<sup>6</sup>, es una realidad en movimiento social y económico. Hay transversalmente una antropología cultural porque es desde el ser humano y sus cuestionamientos de mejorar sus situaciones anteriores que los lleva a plantearse una nueva situación mejor y posible. Cada oportunidad en el espacio de vida de cada pescador tiene consecuencias en su familia. Mejorar por tanto la situación laboral dando un paso adelante en la cadena de valor servirá para una incidencia positiva en la condición económica de la vida familiar, es uno de los aspectos de la propuesta del modelo.

**Figura 1.1. Fotografía de la Comuna de Palmar**



**FUENTE: Vista panorámica de la Comuna de Palmar**

**ELABORACIÓN: Foto hecha por Autor (2013)**

---

<sup>6</sup> Datos de la Junta de la Comuna de Palmar, al 2015, perteneciente a la Parroquia Colonche.

10. ¿Sugiere cómo estudiar más adecuadamente una población?

Sí, con una entrevista de mayor profundidad a la realidad socio económica de las familias porque en nuestro caso es a través del emprendimiento que la cultura organizacional de los sujetos se transforma en una posibilidad de crear más riqueza. La vida que ellos llevan hay que sopesarla frente a un escenario de oportunidades. Dada las condiciones necesarias como la capacitación y la responsabilidad en el manejo del negocio, los resultados podrán ser prometedores.

#### **1.4 Objetivos:**

##### **1.4.1 Objetivo general**

El Objetivo general de este trabajo es analizar la influencia de la dinámica productiva de la pesca artesanal en los ingresos económicos de los sujetos que se dedican a esta actividad. El objetivo general busca por medio del modelo caracterizar desde el potencial económico de la comuna de Palmar, un emprendimiento que pudiera darse en una familia local con la iniciativa de organizarse desde un negocio, como es nuestro caso el de filetes de pescado congelado. Este modelo de negocio para la academia será uno de los referentes con un enfoque Basado en el emprendimiento y administración estratégica de comercialización de filetes de pescado para el desarrollo económico emergente de las familias de la Comuna de Palmar, Provincia de Santa Elena, Ecuador, desde el con contexto emergente para las ciencias administrativas y de estudio empresarial.

Entender por tanto que el contexto, sí incidirá en plantear un modelo de negocio emergente al tratarse de un producto hecho en origen. Interesante será saber que el modelo de negocio nace y es concebido en la comuna de Palmar desde una situación adversa donde los pescadores artesanales llevan su sobrevivencia económica en las relaciones sociales y económicas que generan desempleo y subempleo. Esto hace plantearse ¿Habrá una mejor realidad posible? El modelo de negocio basado en emprendimiento comunero es una alternativa. Por tanto, Las decisiones que desde el subempleo y desempleo tienen que hacer los sujetos de esta realidad rural son una muestra de su inquietud para generar trabajo de una manera diferente. Este negocio comunero y su incidencia en la estructura

económica actual, promueve que la población económicamente activa se convierta en creadora de riqueza desde el emprendimiento con un enfoque de empresa a través de un producto tradicional como lo es el pescado.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

Ello conlleva a plantear objetivos específicos que ramifiquen el abanico de alternativas de salida ciudadana (urbanas y campesinas) desde los propios actores de la problemática económica a estudiar para la creación de empleo y ellos son:

- Plantear la teoría administrativa que haga posible entender un modelo de comercialización de filetes de pescado en una comuna socialmente vulnerable.
- Explicar los factores que determinan la dinámica productiva y económica de la pesca artesanal en la Comuna de Palmar por medio de entrevistas a sus principales dirigentes.
- Determinar la validación empírica de la venta de filetes de pescado congelado en una muestra de clientes potenciales en la ciudad de Guayaquil para la simulación comercial del producto.
- Calcular el flujo de caja proyectado tomando en cuenta las variables fundamentales recogidas en la encuesta a la familia emprendedora.
- Analizar el potencial del modelo de comercialización de filetes de pescado desde sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Plantear las perspectivas del modelo de comercialización a partir de las personas involucradas en el emprendimiento.

#### **1.4.3 Preguntas de investigación**

La investigación nos lleva a elaborar preguntas que en la práctica deberán ser respondidas en los siguientes capítulos: En el capítulo II se responderá: ¿Cuál es el marco teórico en que podemos sustentar nuestro problema de investigación y nuestro objetivo general? En el capítulo III responderemos ¿Cuál es la metodología de investigación a seguir para acercarnos a recoger los datos? ¿Cuál es la situación económica de los pescadores? En el capítulo IV se responderá ¿Cuál es la

situación de la pesca artesanal en la Comuna de Palmar? En el capítulo V se realizará la validación empírica ¿Es posible crear una red de clientes potenciales en la ciudad? ¿Cuál es el comportamiento de ellos? ¿Cuáles son los escenarios posibles para una organización estratégica? ¿Cuál es el flujo de caja que responde a que el negocio se atractivo para invertir en él? En el capítulo VI responderemos sobre el modelo de negocio que queremos ¿cómo definimos la misión, visión y valores del negocio? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos? ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades y amenazas de los pescadores y del negocio? ¿Qué opciones estratégicas son posibles para mejorar la cadena de valor en el modelo de negocio? ¿El emprendimiento ayuda a tener un criterio diferente para mejorar la realidad actual? ¿La riqueza generada por el emprendimiento puede ayudar a la calidad de vida familiar? Y en capítulo VII explicaremos las recomendaciones y las conclusiones que hemos llegado. De algún modo las preguntas que nos cuestionan si la creación de riqueza de una localidad rural es posible desde un negocio emprendedor.

### **1.5. Estructura de la Tesis**

En función de lograr los objetivos la presente tesis de maestría se organiza en cinco capítulos. En el primer capítulo se aborda el contexto general de la realidad que determina y condiciona el entorno de las personas que participan de la actividad primaria de pesca y comercialización de pescado en la Comuna de Palmar y los objetivos a alcanzar en la investigación. En el segundo capítulo se desarrolla el marco metodológico, mostrando una descripción del modelo artesanal de pesca en la Comuna Palmar, además de las situaciones a lo que se ven expuestos y los indicadores tales como precios y volúmenes que determinan el movimiento de las fuerzas del mercado. Luego, se expone cómo las diferentes teorías administrativas han contribuido a tener una abstracción más clara al planteamiento del modelo de negocio a plantear. Las teorías administrativas se especializan cada vez más haciendo imprescindible valernos del abordaje desde el concepto del emprendimiento y los principios de marketing como elementos de la planificación estratégica. Esto ayudará a establecer los indicadores al momento de penetrar y desarrollar mercado. Esto va vinculado a la teoría de la cadena de valor que aprovecha la relación entre calidad de producto y clientes.

En sí la investigación expone posteriormente la concepción del modelo de negocio basado en emprendimiento comunero. Aquí se caracterizan las debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de las dos realidades que hay en Palmar: la pesca y el fileteo de pescado. Las situaciones de los pescadores artesanales y de los emprendedores de filete de pescado serán analizadas y contrastadas con las limitaciones que existen en el entorno de cada organización. Esto da base para plantear opciones estratégicas más ajustadas a la capacidad de un emprendimiento cuyo punto de origen es una comuna marginal. En el cuarto capítulo se valida el modelo desde el enfoque cualitativo y cuantitativo. Desde el enfoque cualitativo son las entrevistas realizadas a una familia pescadora de largo tiempo dedicada a esta actividad y otra realizada al emprendedor de los filetes de pescado. En lo cuantitativo se ajustará en cifras reales para estimar el costo promedio de producción, la estimación del precio de mercado y la viabilidad del modelo desde el flujo de caja proyectado a 10 años. En el capítulo quinto, se interpretará cuáles serán los posibles impactos en la realidad estudiada qué perspectivas tienen los sujetos involucrados. Finalmente, se sacarán las conclusiones a partir del modelo de comercialización para las familias de la Comuna Palmar.

## **1.6 Hipótesis**

La hipótesis principal es:

**H1:** La creación y puesta en marcha de un modelo de negocio comunero de comercialización de filetes de pescado basado en emprendimiento y administración estratégica para las familias de la Comunidad de Palmar mejora sus ingresos monetarios.

**H2:** Existe factibilidad financiera para un proyecto de emprendimiento comunero con VAN mayor a 0 y TIR mayor al 15%

**Variable Independiente:** Modelo de negocio comunero de comercialización de filetes de pescado basado en emprendimiento y administración estratégica.

Sub-variables: Precio, volumen de ventas, costo promedio de producción, número de trabajadores.

**Variable Dependiente:** Ingresos monetarios de las familias de Palmar

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 Teoría financiera: Enfoque de escenarios**

La teoría financiera nos lleva a considerar que una empresa que está en problemas y donde existe un administrador que tiene que dar cuentas a un jefe o a junta directiva conformada por accionistas, debe resolver dicha situación. Esto nos lleva a inferir que la administración va a ser todo lo posible por gestar bien la empresa. ¿Qué quisiéramos como dueños del negocio? Que el administrador salve la empresa. El administrador buscará la manera de cómo hacerlo, pero en el fondo la preocupación de los dueños se basa en que están ubicados al final de la columna de liquidación. Y ellos, lo que menos quieren es encontrarse en esa situación.

Pero si la empresa tiene importantes acreedores, si nuestro escenario más favorable es que la empresa no se salve ¿Qué les interesa como acreedores? Que la empresa cierre lo antes posible. Pero si la empresa en su desesperación contrae o acepta proyectos agresivos para que la saquen de esa situación con más deuda para poder reaccionar, el manejo irá en deterioro del beneficio acreedor, porque está metiendo más acreedores sobre el cual tendrán que repartir los pocos recursos que cada vez se están volviendo más escasos y quedará mucho menos para el accionista o dueño de la empresa. El pasivo y el patrimonio pueden entrar en conflicto, pero el objetivo de toda gerencia es armonizar esta relación que forma parte de la estructura de capital. Una armonía que debe cuidar de no caer en juicios de valor, como decir toda deuda es mala, porque sin deuda no tendríamos la satisfacción de gozar el futuro en tiempo presente. Hay que aceptar ciertos riesgos para crear riqueza (Milgrom y Roberts, 1993). En el caso que una empresa destina recursos a gastos para la dinámica de la empresa (Esteo Sánchez, 1995), o hace operaciones de préstamo, se entenderá que los ha considerado necesarios y que los espera recuperar con la actividad productiva y comercial propia de la empresa. La estructura financiera para nuestro modelo de comercialización es una estructura en la que el patrimonio y el pasivo no tengan sesgos radicales en detrimento de su capacidad de gestión.

Los intereses personales no pueden generarse a partir de una estructura de capital, porque lo que se tiene que medir en realidad son los riesgos que todo proyecto tiene (Sullivan, 2004).

### **2.1.1.1 La estructura de capital**

La estructura de capital en una empresa es una de las áreas financieras más complejas porque intervienen algunas variables que reflejarán sus resultados en los estados financieros (Weston y Brigham, 1994). Está compuesta de los recursos financieros que son el Pasivo y el Patrimonio, y del capital que en movimiento es llamado activo. El apalancamiento en la estructura de capital de la empresa (combinación entre deuda y capital) puede afectar significativamente su valor por el impacto en el riesgo (Emery, Finnerty y Store, 2000) y el retorno. Por tanto, saber decidir cuál es la estructura de capital puede reducir costos y aumentar el valor presente neto haciendo aceptable el escenario de una microempresa y haciendo viable su emprendimiento. El activo del balance está representado por el capital económico (Rivero, 1999), mientras que en el pasivo se encuentra el capital financiero, y en el patrimonio el capital social de los dueños de la empresa.

Es necesario que el emprendedor comprenda cómo dividir su financiamiento sabiendo que el dinero tiene un precio<sup>7</sup>. En esta situación queda por reformular el proyecto o descartarlo. La importancia que tiene el costo promedio ponderado de capital es vital, porque es el punto de corte o punto de quiebre por el que una persona acepta o rechaza el proyecto. Porque hay un capital de corto plazo que es el manejo de lo que se conoce como capital de trabajo. Es importante porque termina siendo una fuente de financiamiento importante para algunos negocios. La dificultad que los emprendedores en este pequeño negocio de filetes de pescado experimentan son los cheques a fecha posterior de la entrega del pescado con que algunos hoteles y restaurantes quieren pagar. Esto amenaza a la liquidez de corto plazo que ellos intentan disponer.

---

<sup>7</sup> Si, por ejemplo, nuestro asesor financiero nos dice que el proyecto a emprender nos da una tasa interna de retorno del 8% pero nuestro costo financiero a partir del costo promedio ponderado de capital es 9%, terminaremos por concluir que no me alcanza el dinero para financiarlo, es decir, que para conseguir el dinero que se necesita para el proyecto me cuesta 9% y además el retorno es inferior.

Como el costo promedio ponderado de capital se basa en la estructura de capital, esta estructura terminará siendo decisiva para evaluar resultados. Si esta decisión de estructura de capital está sesgada o hecha al azar sin conocimiento alguno, se pueden cometer dos errores que son aceptar proyectos que no son rentables o rechazar aquellos que sí lo son. La estructura de capital y sus respectivos costos determinan por tanto la decisión de un proyecto, recordando a la vez que los dos componentes básicos para el financiamiento de los negocios son deuda y capital. En el Costo Promedio Ponderado de Capital, por lo general el costo de la deuda debe ser más bajo que el costo del capital accionario por tener derechos prioritarios sobre el capital accionario y una ventaja impositiva por intereses.

Un criterio importante a nivel financiero es que la deuda formal es menos riesgosa para el acreedor, ya que la parte que presta dinero tiene prioridad sobre el inversionista emprendedor. La explicación es que cuando una empresa quiebra “al pie de la puerta” de cobro que la empresa tiene, toda persona se acercará a pedir su parte de dinero en la liquidación. Es decir, si hubiera una columna de personas que están a la espera de algo de dinero en la liquidación de la empresa en el supuesto no consentido de que quiebre, los acreedores de esa empresa estarían más adelante que los accionistas.

Por tanto el acreedor común tiene menos riesgo al momento de la reposición del dinero que prestó por ende se lo va a retribuir con un retorno menor frente al accionista que está más atrás en la columna y prioridad de cobro. Esa es la razón que cuando uno es acreedor de una empresa el rendimiento exigido es menor que cuando uno mismo pone el dinero para el emprendimiento. El acto de endeudarse visto desde la compañía tiene un elemento importante que es el escudo fiscal, porque los intereses que uno paga por la deuda son deducibles del impuesto a la renta. Esa es una manera de pagar menos impuestos.

Es bueno saber, cuando se tiene una microempresa más organizada y con experiencia, cuáles son las fuentes de capital accionario. Acciones comunes y acciones preferentes. Al final ambas son capital accionario. Otra forma de financiar esto es por medio de la utilidad. La decisión de la junta de accionistas es la de

capitalizar todo, y es una forma de financiarse, al final del año hay dos opciones reparto lo que queda de utilidad a los dueños o lo reinvierto. La reinversión podría ser una vía para una economía vulnerable para el negocio de filetes de pescado.

La estructura de capital promedio desde la razón financiera de pasivo sobre activo dependerá del tipo de industria. En el entorno de la empresa la banca, como concepto, es un intermediador de fondos, no trabaja con dinero de ellos sino del público. Por tanto la estructura de capital será más sesgada hacia el pasivo por el gran pasivo del banco son los depósitos del público será, por ser didácticos, un 90-10<sup>8</sup>, y de ahí que el compromiso de los accionistas con la particularidad de ese negocio se percibe como menor. Si nosotros fuéramos un capitalista de inversión ¿Qué nos gustaría más una empresa más sesgada hacia el lado del pasivo o hacia el capital? Habría un criterio que tenga una estructura más equilibrado, el compromiso finalmente del accionista se reduce en una pregunta ¿Cuánto dinero pierde el dueño y cuánto dinero pierden los acreedores? Y además, en el escenario que si el beneficio para el accionista es menor que la tasa de interés que ganan los acreedores ¿Qué esfuerzo va hacer el accionista al final de la jornada para salvar los activos cuando en una estructura de capital con bastante deuda? No mucho. ¿Quién va a perder dinero en esa situación? Los acreedores.

### **2.1.2 Teorías administrativas**

La administración ayuda al ser humano a manejar los recursos para obtener el máximo de satisfacción posible en una empresa. La historia nos ha mostrado a los pioneros en diferentes formas de medir y evaluar al ser humano en el trabajo y volverlo un elemento importante en la dirección de una empresa.

La administración toma en cuenta que el ser humano se encuentra en una organización y que se estructura en relación con los demás procurando un cultura organizacional (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006), donde los sujetos involucrados crean una ambiente, valores, símbolos haciendo una abstracción de sus actitudes y concretándolas en comportamientos que ayuden a esa administración a resolver problemas.

---

<sup>8</sup> Fuente: Superintendencia de Bancos

**Tabla 2.1**

**Teorías administrativas**

Teorías administrativas	Autores	Planteamiento y conceptos claves
Teoría Clásica: Teoría de la Administración científica	Frederick W. Taylor 1856-1915	<p><b>Planteamiento:</b> La producción en fábricas con máquinas es más eficiente que las operaciones de producción artesanal y logra que el trabajador se corresponda con esa producción</p> <p><b>Conceptos claves:</b> Especialización y división del trabajo Incremento de desempeño Producción en serie Jornada laboral Aumento de salario Rotación de personal Línea de producción</p>
Teoría Clásica: Teoría de la gerencia administrativa	Andrew Carnegie 1835-1919	<p><b>Planteamiento:</b> Crear una estructura organizacional que produzca eficiencia y eficacia elevadas, controlando el uso óptimo de los recursos es decir reduciendo costos e incrementando ganancias</p> <p><b>Conceptos claves:</b> Eficacia Eficiencia</p>

		Relaciones laborales Relaciones de mando
Teoría Clásica: Teoría de la burocracia	Max Weber 1864-1920  Henri Fayol 1841-1925	<b>Planteamiento:</b> Sistema formal de organización y administración basándose en 5 principios de Weber y los 14 principios de Fayol  <b>Conceptos clave:</b> Autoridad y orden jerárquico Desempeño Responsabilidad Reglas y normas Procedimientos estándares de operación Disciplina Iniciativa Reglas y normas Equidad Remuneración del personal Estabilidad en el puesto Espíritu de grupo
Teoría del comportamiento organizacional	Mary Parker Follet 1868-1933  Elton Mayo 1880-1949  Fritz Roethlisberger 1898-1974	<b>Planteamiento:</b> El estudio debe encontrar las maneras que el gerente anime a los empleados a participar en el análisis del puesto en que trabajan, teniendo un excelente desempeño y alcanzar las metas de la empresa

		<b>Conceptos clave:</b> Autoridad con conocimiento Gerente facilitador Enfoque conductual Efecto Hawthorne
Teoría del entorno organizacional basado en la teoría de sistemas	Ludwig Von Bertalanffy 1901-1972  Peter Senge 1947	<b>Planteamiento:</b> la organización es un sistema abierto todo se correlaciona  <b>Conceptos clave:</b> Action learning Onboarding Desarrollo organizacional
Teoría de la ciencia administrativa	Peter Drucker 1909-2005	<b>Planteamiento:</b> Investigar el “management” desde adentro y encontrar causas para mejorar la cultura organizacional con técnicas cualitativas y cuantitativas  <b>Conceptos clave:</b> Emprendimiento Sociedad y conocimiento Dirección por objetivos Estrategias de negocios

**FUENTE:** Gareth, y George (2010)

**ELABORACIÓN:** Autor

### **2.1.2.1 Teoría del comportamiento organizacional: El trabajo su especialización y división**

Las teorías administrativas han aportado a que el ser humano sea capaz de fijar su propia disciplina en el trabajo y que pueda medir trabajando en equipos el cumplimiento de los objetivos. El mundo industrial cambió las velocidades pero muchos de los principios se siguen aplicando en la actualidad. La Teoría de la administración científica toma muy en cuenta los procesos y los indicadores, pero deja en deuda todavía construir relaciones psicológicas y emocionales con los trabajadores para un ambiente laboral más adecuado.

La Teoría de la conducta administrativa intenta suplir sin olvidar los principios de Weber y Fayol la creación de estas relaciones para evitar la deserción laboral y más bien construir relaciones humanas fuertes que cohesionen desde adentro la satisfacción de estar en un lugar de trabajo. Podemos afirmar, que gracias a que la relación tiende un vínculo o puente emocional con las otras personas es cuando se vuelve posible identificar nuevos perfiles que ayudarán de mejor manera la gestión de la empresa. Las teorías X y Y (McGregor, 1960) nos ayudan a entender sobre la orientación del recurso humano al ser dirigidos por jefes y al tener ambos desafíos que enfrentar en un ambiente de armonía y respeto. La Teoría X se basa en un escenario hostil en donde se asume que las personas que trabajan en la empresa lo hacen por obligación que por convicción. Hay en ellos una falta de imaginación, creatividad e iniciativa. La Teoría Y se basa en una visión optimista de la situación del personal que labora donde comparten responsabilidades, son creativos y junto a su jefe buscan participar en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Ello implica tener un liderazgo gerencial que conlleva intenciones y actitudes (Ajzen y Madden, 1986).

### **2.1.3 La Administración estratégica**

En nuestro modelo de negocio, la comercialización no se la puede concebir sin la administración estratégica porque todo proceso de producción sigue un proceso formal donde se analiza el mercado, se toman decisiones, se ejecutan las estrategias para aproximarnos a la misión y visión de nuestra organización. La gerencia busca estrategias para aumentar las ventas y multiplicarlas bajo la guía del marketing integral que toma en cuenta a clientes rentables y retroalimentarse en todo el proceso.

En el comienzo de un negocio, todo parte si se dispone de un producto con una ventaja competitiva y de mercado potencial que nos los pueda comprar. Esta condición obliga a ser estratégicos. Las variables que intervienen en la administración estratégica de un negocio vienen dadas por un marco teórico pero se estructuran siguiendo un proceso para organizarlo frente a un entorno. El dominio del entorno obliga a ser estratégicos en función de toda la cultura organizacional de la empresa. Basados en Hill y Jones (2005), la administración estratégica es la estructura de funciones que responden de un modo eficiente al mercado, aprovechando al máximo sus oportunidades y minimizando el riesgo de sus amenazas. No podemos dejar de mencionar que la administración estratégica implica un plan estratégico (Thompson, Strickland y Gamble, 2008) que va compuesto de una visión estratégica, objetivos y las estrategias en todos los niveles internos y externos de la organización.

En todos estos niveles, la gerencia y el recurso humano en general tienen un papel esencial porque asumen la responsabilidad de mantener la conexión entre ventaja competitiva y el nivel de rentabilidad. La gerencia debe en su plan estratégico monitorear dos flujos (Lamb, Hair y McDaniel, 2006): 1) el flujo de bienes, y 2) el flujo de información. ¿Por qué? Porque la percepción de los clientes hacia el valor que dan ellos a nuestro producto está en movimiento.

**Tabla 2.2****Niveles estratégicos**

<b>Niveles estratégicos</b>	<b>Principales componentes</b>	<b>Observaciones</b>
Nivel 1	Misión, Visión y Objetivos	Marco de referencias
Nivel 2	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Modelo de las 4P Opciones estratégicas Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	Análisis de ambientes
Nivel 3	Estrategias para una ventaja competitiva: Producción, creación de valor, Liderazgo en costos, diferenciación	Capacidad de respuesta Maximizar las utilidades
Nivel 4	Retroalimentación	Correcciones, aumento de experiencia

FUENTE: Hill y Jones (2005)

ELABORACIÓN: Autor

Cuando refiere que la percepción de valor de los compradores (Potter, 1985) cambia de repente para sustituirlo por otro, es porque el tiempo y la actividad del marketing de las otras empresas están trabajando para cambiar las vías en que los compradores encuentren un sustituto comparativo del producto. En nuestro caso, los principales sustitutos son: los tradicionales como el picudo, el dorado, el atún, la sardina y la albacora, y aquellos que gozan de potencial y proyección de exportación como la merluza y la tilapia. Una forma responsable de llevar a buen recaudo la sostenibilidad de un producto en estos dos flujos, es cuando la cantidad de pedidos que hacen los clientes justifica el tamaño de la empresa, y se ayuda alcanzar el punto de equilibrio donde son cubiertos nuestros gastos y la planificación tiene un juego de estrategias donde se aceptan las mínimas pérdidas de las máximas posibles (Bueno, Dalmau y Renau, 1993).

### **2.1.3.1 La ventaja competitiva**

La ventaja competitiva debe ayudar a que los flujos de liquidez producto de las ventas consoliden cada vez más al negocio dentro de la administración estratégica. La ventaja competitiva se crea mediante el logro de cinco cualidades (Hitt, Black y Porter, 2006): 1) superioridad, 2) inimitabilidad, 3) durabilidad, 4) insustituibilidad y 5) apropiabilidad.

La ventaja competitiva nos indica que el cliente otorga un valor a nuestro producto que está representado por su calidad, y porque en esa calidad corresponde satisfacer la necesidad y el deseo del consumidor. Pero otros productos como pescados competidores, el pollo o la carne de res tienen también esa calidad. Por tanto, corresponde al modelo de negocio buscar la diferenciación de su producto frente a los demás. La diferenciación nos ayuda a desmarcarnos de la competencia y respondiendo a la ventaja competitiva poder plantear a los consumidores un precio mejor (Saloner, Shepard y Podolny, 2005).

La empresa debe ser virtuosa desde lo que hace. Y la ventaja competitiva que tenga incide directamente en su cadena de valor. La cadena de valor es una de las maneras que genera más valor para los consumidores (Porter, 1990) a partir de actividades con importancia estratégica para la función de nuestro modelo de negocio. El modelo de comercialización de filete de pescado se validará en parte por los procesos básicos que una empresa debe tener para realizar una mejor lectura de su demanda de su futuro mercado. Estos procesos nos ayudarán a analizar cualquier muestra "a priori" que nos evidencie situaciones que requieran de una sugerencia más estratégica o de tácticas más fiables. Estos procesos básicos son:

a) Procesos de seguimiento del mercado: Es pensar y observar a las personas posibles para la ejecución de nuestro plan. Es explorar las tendencias, redes sociales, convertirlas en información y transformarlas en un plan de acción concreto y no desistir cuando estemos recorriendo el entorno entendiendo al mercado.

b) Procesos de materialización de la oferta: Es tener claro los elementos y actividades que debemos disponer para generar esa capacidad de proponer ofertas y más tratándose de un producto fresco. Mostrarle al cliente ofertas que no podremos cumplir sostenidamente degrada la probabilidad de éxito.

c) Procesos de captación de clientes: Es anotar desde nuestro entorno más próximo los futuros clientes. Y no todo amigo debe serlo, sino quien pueda necesitar y valorar nuestro producto debe ser nuestro cliente. Tener los sentidos abiertos, la suspicacia y sinceridad para comunicar nuestro mensaje claro y amigable. Captarlos es ya el primer reto.

d) Procesos de administración de relaciones con los clientes: Luego de captar a los clientes debemos dar seguimiento a nuestros clientes, en especial a aquellos que nos mostraron su curiosidad en primera instancia y en el mejor de los casos el interés por comprar un producto pensando que lo que les proveemos les mejorará de alguna manera su vida. Las relaciones con los clientes deben ser muy agradables y lo menos conflictivas posibles. Hacer que el cliente comprenda que la compra de pescado no se reduce a una transacción y que entienda que el emprendimiento no está en función por el mejor postor, sino por la calidad de servicio, respeto y amistad.

e) Procesos de administración de pedidos: corresponde a todas aquellas acciones que se relacionan con recibir los pedidos por teléfono o correo electrónico, entre otros, y enviar el producto en el tiempo previsto y realizar el cobro en el momento pactado.

### **2.1.3.2 Liderazgo gerencial**

El liderazgo gerencial ha experimentado los abordajes de algunas teorías administrativas. La teoría administrativa clásica por ejemplo, solo veía en los trabajadores un proceso rutinario en la especialización y división del trabajo. Sin embargo, los principios administrativos han incorporado un indicador del que no se hablaba mucho, el liderazgo gerencial. En la teoría administrativa moderna es tan importante el esfuerzo de los trabajadores como el liderazgo de la gerencia.

Posteriormente, en la teoría de la conducta administrativa el factor liderazgo es considerado importante al momento de actuar en la construcción y organización de los procesos de gestión y en la toma de decisiones que afectan el futuro del negocio, un futuro algunas veces incierto, en los que una decisión endeble puede hacer desaparecer nuevas oportunidades de clientes y por tanto de pedidos. Entre algunos liderazgos (Hitt, Black y Porter, 2006) destacan entre los pescadores el liderazgo situacional y el liderazgo de corto plazo o de negociador, mientras que los fileteadores de pescado que emprenden su negocio tienen más el liderazgo contingente y el liderazgo transformador. El liderazgo primero debe sacar lo mejor de cada uno de los miembros de una organización y no me refiero solo a la productividad sino a la calidad de relaciones humanas que debe haber en un lugar de trabajo para que las personas se sientan también en un hogar de trabajo con el apoyo en el caso de una empresa familiar del consejo asesor de familia (Neuber y Lank, 1999).

La relación del producto con los pescadores artesanales y los emprendedores que filetean el pescado generan un liderazgo local basado en aprendizaje, es decir un Know-how doméstico y empoderado. Este know-how doméstico (basado en un término anglosajón) es un elemento que genera un sentido empresarial del negocio, porque dota de información cercana y profunda a los actores, para fortalecer sus competencias, y lograr así dar un paso más en la cadena de valor en la venta de pescado. *“El know-how para administrar el sistema social requiere que el líder ejerza su liderazgo para establecer mecanismos operativos en intersecciones críticas, en aquellos momentos en los que hay que intercambiar información, en los que se deben sacar a la luz y resolver ciertos conflictos y en los que hay que tomar decisiones y hacer tratos en aras de las metas concretas de la empresa...La mayoría de los sistemas sociales de las empresas son una mezcla de mecanismos operativos mal diseñados e inconexos, y en ellos el comportamiento se deja al azar. Por eso muchas personas soportan la pesadez de reuniones sin propósito que no arrojan ningún resultado real, de conflictos sin resolver que se fermentan bajo la superficie y de flujos de información ineficientes y distorsionados, todo lo cual mina la eficiencia incluso de los individuos más talentosos”.*(Charan, 2009).

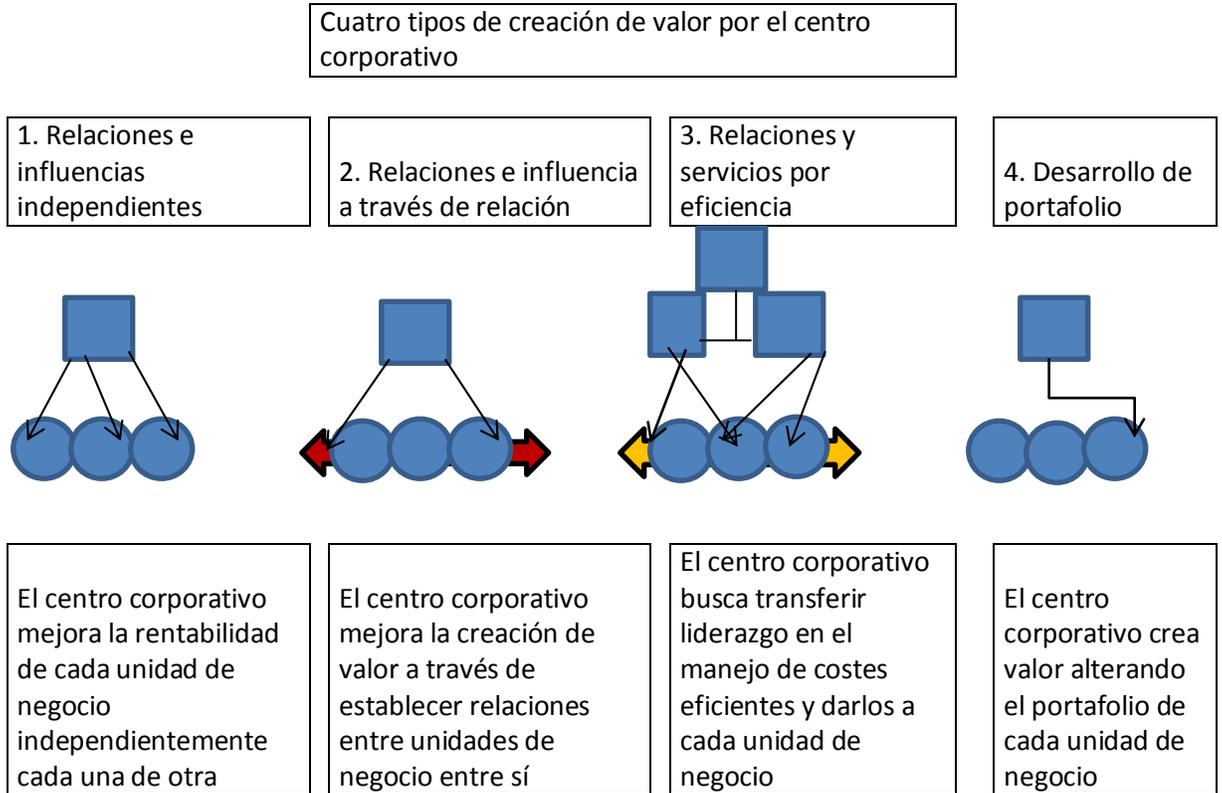
En el trabajo, el know- How se consolida en un negocio en crecimiento, porque aunque no hay fórmulas mágicas, sí hay principios y valores que el emprendedor recoge para sí mismo y para los que trabajan para él en el *feedback* de la idea innovadora, en el I+D, innovación y desarrollo, aunque sea en contexto artesanal. El *know-how* abre un horizonte para que el líder se transforme en emprendedor y viceversa. Las características de los sujetos que llevan el know-how salen adelante en la realización de un buen negocio, (Camisón y Dalmau, 2009), por citar algunas de ellas: son personas con una gran necesidad de realización y suelen presentar cualidades como energía en el trabajo, persistencia, responsabilidad, confianza en sí mismo, objetividad, optimismo, iniciativa y planificación. En la Comuna de Palmar observamos al 2015, en los pescadores y en algún emprendedor de filete de pescado muchas de estas cualidades.

Toda empresa grande o pequeña debe tener en su ambiente laboral una cultura organizacional que venga garantizada por ese liderazgo gerencial y ese emprendimiento, que de alguna manera permite enamorarse y comprometerse con la empresa, mención que hacemos como actitudes a desarrollar siempre. Si los directivos de la empresa tienen muy claro que del mercado provienen los ingresos, la empresa deberá entonces emplear de mejor manera sus recursos para cumplir con sus objetivos estratégicos reflejados en clientes y trabajadores satisfechos, y obtener buenas utilidades. Si no hay utilidad la empresa muere (Frydman, 2002).

En la Teoría del entorno organizacional, la empresa es un sistema que interactúa al interior con sus miembros y no sólo sobre la calidad de su producto sino de cómo enfrentar al mercado el mercado. Este diálogo supera los liderazgos autoritarios frente a un liderazgo comunero más participativo donde se coordinan acciones en tiempos flexibles ante pedidos inesperados, aportando ideas de innovación más fluidas, perfeccionando procesos con una supervisión más inmediata sin descuidar el valor que le concede el cliente al producto, según los principios del Marketing en la realidad contemporánea (Kotler, 2009).

**Gráfico 2.1**

**Representación de la creación de valor del centro corporativo**



**Fuente: Goold, M., Campbell, A., Alexander, M. (1994)**

El centro corporativo para un modelo de negocio comunero deberá estar representado por el consejo de familia porque el negocio al estar inserto en la comuna, tendrá una fuerte influencia de requerir la presencia y la confianza de la familia al momento de la faena de producción.

### **2.1.3.3 El emprendimiento y el emprendedor**

El emprendimiento es posible porque forma parte de un sistema abierto que tiene que retroalimentarse de allí lo integrado. Y todo sistema abierto es dinámico por su naturaleza, porque las amenazas están muy presentes y son en esos momentos de dificultad que se puede expresar intensamente la mejor parte gerencial de nosotros. Si no se expresa así, el emprendimiento fracasa aún en escenarios favorables y se impide la búsqueda de escenarios alternativos que sumen oportunidades. El emprendimiento se personifica en el emprendedor. El emprendedor no deja que el azar manipule los escenarios contingentes porque si es consciente de lo que se está jugando en el riesgo llegará a la conclusión sensata de que el azar no puede ser el dueño de su vida porque se pagaría un precio alto a no desarrollar la capacidad de salir adelante en situaciones de necesidad u oportunidad.

Ese puede ser uno de los motivos por el que se ha prestado mucha atención al gestor de la idea y al directivo que empuja la empresa en especial en tiempos de crisis. El emprendedor cumple dos facetas, como intraemprendedor y como extraemprendedor. El intraemprendedor por ejemplo, funciona dentro del ambiente organizacional en la idea innovadora y creativa llevándola a proyecto de empresa. Ellos no se desaniman aunque tienen que enfrentar ambientes de resistencia laboral, y el extraemprendedor funciona fuera del ambiente organizacional consiguiendo capital, aprovechando oportunidades, cualificando los insumos necesarios y viajando para contactar clientes para venderles el producto (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012). La idea de un emprendedor en potencia tiene desde su inicio una ventaja competitiva que ayudará al proceso de diferenciarnos de una competencia clásica. Y en el emprendimiento tanto el producto como la variable clientes es importante para la sostenibilidad de la idea. Los consumidores acostumbran combinar percepciones de calidad con las de costo (Keller, 2008) para dar un valor al producto que están adquiriendo. Es decir, el emprendimiento del negocio debe tener algunos indicadores que ayuden a que la dirección del negocio dentro de la administración estratégica no ande tan desacertada y desaproximada frente a las reacciones que nos da la realidad.

El emprendimiento es posible porque el emprendedor tiene que estar vinculado a personas, es decir a un entorno lleno de necesidades, es decir de oportunidades. Al plantearse un modelo de negocio debemos tener en cuenta desde la variable clientes al menos para empezar el análisis dos cosas: 1) Conocer el mercado al que nos enfrentamos desde los principios básicos de la teoría administrativa, y 2) Tener una ventaja competitiva en nuestro producto para aprovechar las oportunidades de penetración de mercado. El trato con los clientes, su seguimiento, monitoreo y relaciones humanas debe ser una prioridad. Porque luego de la primera fase de la empresa, que filetea las muestras de pescado llamado trompeta, como producto estrella del emprendimiento de negocio, la búsqueda de un mercado que simpatice con nuestro producto toma tiempo. El alcance a los clientes debe ser algo estratégico para que el mercadeo de nuestro producto tenga los resultados esperados (Best, 2007) que no es otra cosa que los pedidos semanales que nos hagan esos clientes.

#### **2.1.4 Teoría de comercialización**

##### **2.1.4.1 Teorías de la comercialización clásica**

La teoría de comercialización en nuestro caso de estudio, es la existente entre dos localidades una rural y otra urbana, separadas por más de 200 Km. de distancia terrestre. Ello sustenta el por qué una de ellas quiere aprovechar su ventaja comparativa para entrar a desarrollar mercado en la otra más grande y competitiva. Esta teoría es válida para nuestro modelo porque nosotros vamos a enviar el pescado de una comuna rural a la ciudad de Guayaquil. Al aprovechar que el producto es de origen los costos de su producción son bajos (Grossman y Rossi-Hansberg, 2008) pudiendo fijar un margen respetable que analizaremos luego, frente al pescado que llega a comercializarse en la ciudad en los mercados populares municipales y en los supermercados modernos del país, ello permitirá competir. Este contexto nos ayuda a entender que el juego de relaciones económicas juega en contra, porque mientras se comercializa desde la Comuna hacia un mercado grande, se importará desde éste en cambio materiales de construcción, pintura, repuestos de vehículos, ropa, bebidas, utensilios de aseo,

siendo para la Comuna costoso hacer bienes si no toma en cuenta el margen de utilidad por unidad producida (Bernhofen, 2010).

Otro aspecto que sustenta el análisis de comercialización en el modelo de Heckscher-Ohlin (Bajona y Kehoe, 2010) es el capital, porque el equilibrio de libre comercio está caracterizado por una falta de especialización. Plantea el intercambio entre dos países o lugares donde el primero exporta al segundo bienes donde hay una mayor ponderación de mano de obra y donde el segundo país o comunidad exporta al primero bienes donde ha intervenido mayormente el capital. Luego se descubrió que había países desarrollados donde había más mano de obra en sus productos exportados que hechos con el empuje del capital. Pero los análisis reflejaron es que se trataba principalmente de una mano de obra cualificada (Leontief, 1953). Una localidad especializada en un producto variado (Broda y Weinstein, 2006) como los tipos de pescado que no llegan a las grandes ciudades debe aprovechar esta oportunidad, sabiendo que el pescado tiene consumo diario en hogares, restaurantes y hoteles en Guayaquil.

#### **2.1.4.2 Teorías de la comercialización empresarial**

Y para que en un negocio, la comercialización de su producto tenga un sustento razonable en la participación de mercado, debe tener estudios de investigación que ayuden a detectar espacios vírgenes, segmentación de mercados, fijación de precios, organización de su logística y fuerza de ventas que puedan responder a una demanda potencial. Por tanto, es beneficioso considerar un modelo que vincule la realidad emergente con el mercado competitivo, de ahí la importancia vital de la administración estratégica. Ello implicará, vincular a sus vendedores y con sus clientes, (Lodish, 1971) en la cantidad de seguimiento necesaria a los clientes rentables y leales durante un tiempo determinado.

Una de las categorías para evaluar el negocio como tal, será el potencial del proceso de comercialización desde al menos dos aspectos la eficacia y la eficiencia del proceso para responder los pedidos, y junto a la rentabilidad del negocio que puede obtener de sus clientes, justificando esa gestión con la alta gerencia (McManus, 2004). El proceso de comercialización, es el centro del negocio ya que

ello aumenta o disminuye la probabilidad de sostenimiento y por tanto de su potencial presente y futuro. Por tanto, en la organización del proceso, el jefe de familia tiene que supervisar si el negocio es capaz de convertir su plan estratégico en ingresos y utilidades, hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de la gestión emprendida. El negocio busca clientes potenciales, hasta tenerlos y medir su grado de satisfacción. Tiene que haber resultados medibles, (Slymotzky, 1996).

La teoría de comercialización se enfoca en la administración de ventas. Si la empresa pasa a la fase de comercialización lanzando el producto al mercado si haber optimizado sus gastos de movilización, incurrirá en elevados costes (Kotler, 2008). Por tanto, el negocio antes de esta situación debe decidir al menos dos cosas: 1) en qué momento lanzar el producto, y 2) decidir dónde va a lanzarlo, si es en una región, localidad o nicho de mercado muy específico. La comercialización en su primera etapa incurre en gastos administrativos y en inversiones en tecnologías para sacar productos nuevos, llamadas largas a clientes y promociones para alzar el nivel de ventas. Por tanto para que la rentabilidad mejore deben existir esfuerzos para reducir y distribuir mejor los costos totales.

Este logro de la eficiencia y eficacia en un análisis parcial de recursos asignados debe contrastarse siempre por la rentabilidad obtenida de los clientes que se suman en el crecimiento del negocio, porque podrá ayudar a cuantificar mejor las diferentes áreas de la empresa y las diferentes sub-áreas de la comercialización que se vayan creando entre sí en la calidad del producto y la satisfacción del cliente (Cooper y Kaplan, 1991).

En la comercialización, la calidad del producto juega una ponderación importante en el valor percibido por el cliente, entre otras características. Algunos clientes pedirán más del producto, así como nos dirán que por el momento no necesitan. El departamento de ventas debe estar muy atento porque la existencia de un vínculo de calidad de un producto, valor percibido y rentabilidad de la empresa (Buzzel y Gale, 1987) van muy correlacionadas. La empresa debe asegurarse que la calidad del producto que ha pedido a domicilio o como materia prima cumple con la calidad esperada que ellos quieren (Greising, 1994). Desde el tratamiento que se da al inventario, el cuidado de las personas que manipulan el producto, el proceso

de bodegaje, la logística que no genere deterioro del producto, afectarán mucho o poco a la calidad del mismo, a nuestras ventas y al impacto en la rentabilidad al final de la gestión (Rust, Moorman y Dickson, 2002). Si todo sale mal, el enojo de la directiva será por querer saber ¿Por qué no se está vendiendo más? Eso resume todo y hay que hacer una distinción entre el cliente rentable del que no lo es (Reinartz y Kumar, 2003).

El cliente rentable nos da un flujo de ingresos sin generar muchos gastos de nuestra parte. El que no lo es nos puede estar generando más gastos y estar mermando los ingresos de los que sí responden bien (Niraj, Gupta y Narasimham, 2001). Y esto es porque uno de los aspectos fundamentales para la venta siempre será el cliente. Manejar la cartera de clientes requiere tiempo para ordenar la información, además de seguimiento para no perderlos dándoles información a tiempo, y lo más importante es que sin clientes la empresa muere. La comercialización puede ponderar la relación producto- cliente. Por eso es importante que el desarrollo del nuevo producto plantee formas de resolver las necesidades de los clientes y crear una experiencia llena de satisfacción en él.

## **2.2 Marco normativo**

### **2.2.1 Régimen del buen vivir**

En el Art. 340 y Art. 341 de la Constitución de la República del Ecuador se explica que la inclusión y equidad social se corresponde con un sistema coordinado de instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguren esos derechos en diferentes ámbitos. Por otro lado el Estado propicia las condiciones para la protección plena de sus habitantes y dará prioridad a aquellas personas que se hallen en existencia de desigualdad, exclusión, discriminación o violencia, enfermedad o discapacidad.

### **2.2.2 SENPLADES**

El Estado ecuatoriano vela desde la constitución y de sus instituciones para que las personas en situación de marginalidad, de pobreza y exclusión social y económica estén cobijados por la ley y habilitados de gozar sus derechos a pesar

de su situación. Una de las instituciones responsable de fortalecer el Buen Vivir de todos los ciudadanos ecuatorianos es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo que se fundamenta en los siguientes valores entre otros: integridad, solidaridad, colaboración, efectividad, transparencia, inclusión y calidez. Entre sus objetivos estratégicos institucionales que se alinean en este fin del buen vivir están: el énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular y la erradicación de la pobreza. Dentro del SENPLADES existe la Subsecretaría General de Planificación para el Buen Vivir y la Subsecretaría General de Transformación del Estado para el Buen Vivir.

### **2.2.3 BUEN VIVIR respecto Plan Nacional 2013-2017**

El buen vivir está concebido como una situación de calidad de vida para todos los que habitan el territorio ecuatoriano protegiendo la dignidad humana en todas sus dimensiones, orientando que dinámica económica no se centre en el capital sino en el ser humano y todo su potencial.

#### **2.2.3.1 Respecto a la Matriz productiva y sectores estratégicos**

El Ecuador posiciona su realidad económica y social en la transformación de su matriz productiva, es decir en el cambio que hay un mayor valor agregado en la producción nacional de bienes y servicios. Este cambio se sustenta en el impulso a sectores estratégicos que buscan aumentar las exportaciones tanto en productos como en nuevos mercados, incluir actores, desconcentración de producción de ciertas zonas y en la mejora continua de la productividad y competitividad.

#### **2.2.3.2 Objetivos nacionales para el Buen Vivir**

Resaltamos aquellos objetivos que tienen una sensibilidad mayor y se direccionan directamente con la concepción del Buen Vivir:

Objetivos 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Objetivo. Impulsar la transformación de la matriz productiva

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 El trabajo**

El trabajo por ser una acción humana tiene su especificidad y su complejidad. En su especificidad cumple un propósito económico en la sociedad y en su complejidad crea vínculos con diferentes espacios de vida en toda hora y en cada día con muchas personas e instituciones que se encuentran fuera de la empresa. En su especificidad el trabajo tiene el riesgo de estar en condiciones que no se corresponda a la dignidad de la persona y en su complejidad la empresa como cultura organizacional de sujetos con objetivos y metas, va enfrentándose a restricciones en una búsqueda continua de nuevas y mejores relaciones con sus clientes que permitan mejorar su situación temporal anterior, es decir, de tener la posibilidad de acumular capital en cada transacción con cada cliente, en cada mercado y en cada pedido.

En el mundo competitivo en que vivimos con escenarios de incertidumbre, no existe un negocio que quiera crecer y que no tenga una mínima cultura organizacional es decir organización humana, administrativa y financiera a corto y largo plazo. El trabajo en esta cultura organizacional de empresa para que sea eficaz y eficiente deberá plantearse con una fuerte dosis de emprendimiento local y se lo puede encontrar en la realidad de una manera formal y de manera informal, movido por la necesidad y por la oportunidad. El trabajo emprendedor formal e informal se relaciona con tres espacios a analizar: (1) el productivo como gestión-trabajo de los agricultores, (2) el sector comercial- empresarial como mercado de clientes y dinamizador de liquidez y (3) el sector financiero como potenciador de la riqueza a través del crédito.

## **2.3.2 La pesca**

### **2.3.2.1 La pesca industrial**

La pesca industrial es la acción de extraer peces presentando unas características que le permiten capturar volumen de especies en menor tiempo desde el mar costanero al mar de altura, por ejemplo: Disponen de capital para adecuar los barcos, de tecnología para el rastreo y captura óptima, necesitando infraestructura de desembarco para sus capturas. En la actualidad se encuentran 541 embarcaciones con permiso nacional y extranjero para operar en la pesca industrial y 4.201 pescadores industriales registrados.

### **2.3.2.2 La pesca artesanal**

La pesca artesanal es la actividad del ser humano de extraer peces en embarcaciones por técnicas tradicionales con menor capacidad de captura frente a la pesca industrial en una extensión desde el perfil costanero hasta 8 millas náuticas afuera, evidenciándose su presencia en regiones costeras subdesarrolladas. Existen más de dos millones de pescadores artesanales en América Latina y el Caribe que generan aproximadamente 3000 millones de dólares anuales según la Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero (Odelpesca). Según los datos de la Subsecretaría de recursos pesqueros existen al 2014 25.783 pescadores artesanales registrados y 3.674 embarcaciones en esta especificidad. El número de caletas pesqueras, que son los lugares o comunas vinculadas a esta actividad y donde desembarca el producto de acuerdo a las provincias son: Esmeraldas con 53, Manabí con 43, Santa Elena con 22, Guayas con 39, Los Ríos con 5 y El Oro con 11, sumando un total de 173 caletas pesqueras. Desde el sector de Posorja, provincia del Guayas proviene el 80% de los peces pequeños que se comercializan en los mercados de Guayaquil. Por citar un ejemplo, solo en el mercado de la Caraguay se comercializan diariamente 300 toneladas de pescado moviendo aproximadamente entre un millón y dos millones de dólares. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca tiene como líneas de acción el fomento productivo, la transferencia de conocimientos, proyecto de inversión, el seguro pesquero, la carnetización y el fortalecimiento organizacional.

El ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca dirigido por el Sr. Javier Ponce Cevallos, trabaja junto a las demás autoridades de pesca y la Federación Nacional de Cooperativas Pesqueras del Ecuador (FENACOPEC). Ellos tienen un compromiso de trabajar junto a los pescadores y a dar confianza para continuar con las operaciones que les permitan crear y mantener un ambiente sostenible. Según información del ministerio, el viceministro de Acuicultura y Pesca, Guillermo Morán Velásquez, informó que son alrededor de 60 mil pescadores artesanales y 300 mil familias que a diario aportan a la productividad del país. Informó que a lo largo del perfil costero existen más de 264 caletas pesqueras y 22 mil embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal superando la cifra oficial de 173 caletas y 25.785 pescadores artesanales registrados. La Fenacopec asocia a más de 400 organizaciones de pescadores artesanales y su misión es fomentar el desarrollo integral de este sector<sup>9</sup>. El Sr. Guillermo Morán Viceministro de Acuicultura y Pesca del MAGAP, ha manifestado que el Gobierno trabaja constantemente en el fortalecimiento del sector pesquero artesanal, ofreciendo proyectos como chatarrización de motores, colocación de dispositivos satelitales, recambio de flotadores contaminantes, recambio de artes de pesca inapropiados, maricultura, entrega de equipos de seguridad, entrega de loncheras para reducir la basura marina, y la protección de zonas exclusivas de pesca artesanal, ofreciendo al pescador artesanal un entorno inclusivo, equitativo, solidario, donde su voz tenga eco en las decisiones nacionales, practicando el buen vivir<sup>10</sup>.

### **2.3.3 Las caletas pesqueras en el litoral ecuatoriano**

Las caletas son pequeños puertos que se ubican en ensenadas y al tener la dimensión de pesqueras son frecuentadas por las embarcaciones de pesca artesanal. En el caso de la comuna de Palmar la caleta pesquera se encuentra en el límite norte de su playa donde se encuentra un estero que conecta directamente al mar. Las caletas que se encuentran en la Provincia de Santa Elena son: La Rinconada, La Entrada, Las Núñez, San José, La Curia, Olón, Montañita, Manglaralto, Cadeate, Libertador Bolívar, Valdivia, San Pedro, Ayangué, Palmar, Jambelí, Monteverde, San Pablo, Ballenita, Santa Rosa, Anconcito, el Real y

---

<sup>9</sup> Según Boletín No.039 del Vice Ministerio de Acuicultura y Pesca VAP – 2 de julio del 2013

<sup>10</sup> Según Boletín No.065 del Vice Ministerio de Acuicultura y Pesca VAP – 1 de julio del 2014

Chanduy. La mayor concentración porcentual con respecto al total está en la provincia de Esmeraldas con un 30%, luego la provincia de Manabí con un 24,86%, después Guayas con un 22,54%, posteriormente Santa Elena con un 12,72%, El Oro 6,36% y finalmente la provincia de los Ríos 2,89% que si bien no tiene costa sí dispone de 5 caletas pesqueras a partir de un sistema fluvial que permite el desembarco para llegada de pescado de otros lugares y de actividad pesquera en sus ríos de agua dulce.

**Tabla 2.3**

**Caletas pesqueras ecuatorianas registradas**

<b>Caletas pesqueras ecuatorianas</b>		
<b>Provincias</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Esmeraldas	53	30,64%
Manabí	43	24,86%
Santa Elena	22	12,72%
Guayas	39	22,54%
Los Ríos	5	2,89%
El Oro	11	6,36%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: Subsecretaría de Recursos Pesqueros (2015)**

**2.3.4 Negocio y emprendimiento**

Los conceptos de crecimiento económico y desarrollo local, presupuesto público y cuidado del ambiente deberán entrar en debate para buscar las mejores maneras en que el Estado e inversión privada opten para que el trabajo informal salga de su situación de subvaloración por razones antes mencionadas. Sostenemos por tanto, que en un trabajo informal existe una actitud emprendedora cotidiana y un negocio potencialmente formal y expansivo, buscando las condiciones adecuadas para emergerlo de su deterioro humano y económico.

Desde el plan del buen vivir en su Título VII capítulo primero sobre inclusión y equidad, nos invita a una reflexión donde la realidad económica no se desvincula de su responsabilidad social, porque se protege e impulsa la creación de empleo emprendedor, teniendo a la persona relevancia por encima del capital. Podemos

citar que el Régimen del Buen Vivir Art. 340 de la Constitución, se guía por los principios de universalidad igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación, enfrentando así las condiciones adversas en las situaciones de desempleo y subempleo. Por lo mismo, si se superan estas situaciones adversas, el trabajo emprendedor dejaría de exponerse al riesgo y el perfil de un negocio expansivo y rentable sería más posible, mejorarían las cifras empleo y haciendo que el trabajo informal no esté en la marginación económica y desprotección social. Esta marginación económica y desprotección social necesitará de relaciones reales que potencien alguna salida, y que abran oportunidades para sacarle provecho al mercado. Una vez puesta en marcha las estrategias, el mercado podrá comprarle a las pequeñas empresas emprendedoras sus productos, y no sesgarse solamente hacia las empresas líderes ya establecidas, y el Estado podrá seguir cumpliendo con su función de velar por la equidad y justicia social.

Apoyar al emprendimiento, en especial el que nace de la informalidad es desde nuestro contexto social, ayudar al dinamismo de una sociedad en sus interacciones económicas, financieras, políticas, culturales y ontológicas, con un alcance basado en reducir dicha marginación y desprotección tal y como lo confirma Benedicto XVI en la Encíclica *Caritas in Veritate*, punto 25 respecto al estar sin trabajo, *“El estar sin trabajo durante mucho tiempo, o la dependencia prolongada de la asistencia pública o privada, mina la libertad y la creatividad de la persona y sus relaciones familiares y sociales, con graves daños en el plano psicológico y espiritual”*. Si el emprendimiento nos conduce a un negocio organizado, deberá tener una función fundamental en la sociedad para que el trabajo sea sostenible y rentable con incidencia en la seguridad social de las familias (Katz y Rosen, 1997). Por tanto, quedará abierta la posibilidad que éstas mejoren sus ingresos y se vinculen al desarrollo de productos y de mercados con una mentalidad emprendedora. Cuando los sujetos quieren ser sujetos emprendedores y apuestan por la empresa formal desde sus ideas hacia clientes rentables, se debe plantear una visión estratégica para un negocio.

### **2.3.5 Enfoque de economía empresarial y emprendimiento**

El enfoque de economía empresarial aplicada al subempleo de nuestra realidad, rescata el trabajo informal y lo plantea como emprendimiento y como negocio. En consecuencia, en el emprendimiento de un negocio cada decisión estratégica es vital porque intenta abrirse una cuota del mercado. La administración estratégica ayuda a fortalecer la cultura organizacional desde sus propias fortalezas como liderazgo, calidad del producto, cartera de clientes rentables, costos producción bajos. El enfoque de economía empresarial ayuda a dar una atención especial a las personas con alguna idea de negocio, porque serán éstas personas las que velan por sus ingresos familiares y formando parte del movimiento económico local y global.

El emprendimiento es por tanto un valor en la administración estratégica, que fortalece el aprendizaje del negocio en personas que empiezan de cero, y en consecuencia potencia la resiliencia en entornos adversos. En el aprendizaje es necesario el alcance de una visión estratégica que llegue a escenarios posibles y mercados favorables junto a un proceso productivo coherente con ello. Las estrategias deben responder a una lógica en esta situación de partida: Detectar y aprovechar mercados favorables para la idea a emprender multiplicando las oportunidades que no se tenían en una situación anterior como el desempleo y de precariedad económica informal, además de mejorar los ingresos frente a una situación de un sueldo fijo insuficiente. Estas estrategias aprovechan el potencial de la persona en todos sus valores y actitudes. Este potencial puesto en negocio que recién comienza cambia el futuro, porque tiene un impacto en la situación de una familia en situación de pobreza, dado que tenga más opciones para alcanzar una calidad de vida más digna.

Sin embargo, estas decisiones estratégicas en la cultura organizacional de un negocio, apuntan a una visión empresarial emergente para las comunas pesqueras y campesinas frente al medio externo donde una de las mayores preocupaciones es sostener los flujos de caja. El negocio estará expuesto a las distorsiones propias del mercado, y en nuestro caso de un mercado grande y competitivo como el de la ciudad de Guayaquil, donde también se vende pescado.

En el inicio de la cadena de producción, los pescadores artesanales desde su entorno local tienen que lidiar con las fuerzas del mercado, por lo que han sentido en su cotidianidad la angustia de sacar a la venta sus productos esperando un buen precio. A esto se suma una economía financiera que impone muchos requisitos a esa economía productiva y primaria, por ejemplo, cuando se trata de financiar sus proyectos de expansión para nuevas capturas, lograr una adecuada tecnificación y cultivar nuevas especies pesqueras.

Dentro del marco de fomentar proyectos de producción, dos instituciones estatales están llevando con mayor responsabilidad otorgar créditos para reactivar nuevas iniciativas en el trabajo campesino y pesquero. Estas instituciones son la Corporación Financiera Nacional y el Banco nacional de Fomento, al menos alguna de ellas ha recibido críticas por la forma y condiciones de otorgar créditos, pero esa situación ya se está reestructurando y dándole mejor cauce los apoyos financieros.

El emprendimiento en Ecuador tiene una de las tasas de emprendimiento más altas (TEA) en América Latina con el 32,6% al 2014 según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), situándonos por encima de Perú, Chile y del promedio regional que se encuentra en el 17,6%. Esta TEA que mide la actividad total de emprendimiento en escenario temprano para Ecuador mantiene una tendencia reservadamente positiva por encima de lo que el país ha vivido en los últimos tres años, siendo 26,6% en el 2012 y 36% en el 2013 . Esto puede interpretarse que durante el año 2014 aproximadamente 1 de 3 personas adultas comenzaron gestiones para establecer un negocio o ser dueños de alguno que no tuviera más de 42 meses de empezado. El nivel de establecer un negocio propio en el 2014, es decir negocio que comprenden por encima de los 42 meses que se encuentre en operaciones fue del 17,6%, tasa similar a años previos. Los nuevos negocios han sido dirigidos al consumo comprendiendo ellos un 68% del total. Alrededor del 23% de la población adulta dirigen su intención a comenzar un nuevo negocio por encontrar oportunidades y el 9,6% lo haría por necesidad.

De acuerdo al informe del GEM se resalta que en Ecuador hay un respetado espíritu empresarial pero la innovación está insuficiente. De la TEA del país entre 18 a 64 años de edad, solamente el 17,7% está totalmente constituido, un 62% perciben buenas oportunidades para empezar su negocio y un 73 creen que tienen

las habilidades y el conocimiento que se requiere para empezar un negocio, mientras de los encuestados el 43% son los emprendedores potenciales que quisieran poner su negocio dentro de tres años y el 31% tienen miedo a fracasar. De los encuestados muchos ven frustrado su emprendimiento en menos de un año. Encuestadas que tienen la intención de emprender un negocio, el 25% es un emprendedor recién nacido, el 10% es un nuevo emprendedor, el 5% tiene un negocio entre 3 a 6 años y tan sólo un 2% ha logrado sostener su negocio entre 6 a 9 años. Sin embargo, la mayor preocupación será que ese emprendimiento vaya relacionado a que el flujo económico del negocio lo haga crecer, genere valor en su cadena de producción y ayude a crear empleo. Y eso está junto a la preocupación que el emprendimiento tenga el riesgo de una mortalidad temprana, y que haya cierta prudencia para querer crecer. Según cifras del 2014, aproximadamente el 9% de los emprendedores citaron haber cerrado negocio en el tiempo de un año. Según la Superintendencia de compañías 14.700 firmas se disolvieron siendo 2.700 de éstas por problemas económicos, el resto hizo por inactividad. Es posible que el emprendimiento tenga algunas situaciones donde se evidencien señales claras que una crisis es inevitable y la mejor opción es cerrar el negocio antes de seguir deteriorando el patrimonio familiar o personal, pudiendo deberse a algunas causales por ejemplo: falta de liderazgo en el negocio, pérdida inmanejables continuas, competencia agresiva, poca respuesta del mercado o dificultad de atender clientes más rentables.

Algunos ejemplos de emprendimiento:

Zapatos Juncos- Los guayaquileños Pedro y Patricio Vargas en agosto del año 2014 con una inversión de \$4.000 comenzaron esta microempresa. Precio por par es de \$38. <https://www.facebook.com/juncosec>

Hermoso maní – Steve Sia filipino junto a su esposa Lorena Piedra ecuatoriana, comenzaron en el 2011 con la creación del negocio y la distribución desde el 2012. En Santo Domingo de los Tsáchilas construyeron una fábrica para fabricar un maní con textura crocante. Producción diaria 6000 unidades de fundas de maní, porciones de 25 gramos. Inversión \$100.000, precio por funda \$0,30. <http://hermosomanni.com/>

Sabai Beer – Javier Salas, 2014 comenzó su empresa de cerveza casera con otros socios que apadrinaran su idea. Inversión de \$220.000, planta de producción ubicada en Cumbayá. En la actualidad producen 21.660 botellas al mes y se espera que produzcan al 2015 20.000 litros con una facturación mensual de \$33.750.  
<http://sabaibeer.com/>

En consecuencia el emprendimiento y la dimensión estratégica del negocio deben relacionar la teoría administrativa con la teoría financiera de tal manera que los objetivos estén respaldados por una lógica empresarial que no arriesgue lo que no sea necesario arriesgar. Las ventas de un emprendimiento nacen de cero, y nacen sin un desarrollo de mercado previo. Por tanto, la capacidad de endeudamiento no necesariamente parte desde los comienzos de un negocio. La informalidad que hay en varios segmentos del mercado es todo un potencial de emprendimiento formal. Aquellos que nacen como un simple emprendimiento, pero que demuestran tener un gran potencial de desarrollo necesitan tener una planificación estratégica que los guíe. Hay evidencia de los que salen de la informalidad y optan por regularizarse ante el servicio de rentas internas.

Se puede constatar que ha aumentado la cantidad de contribuyentes del RISE, es decir aquellos dueños de negocios ya pagan impuestos aunque sus ingresos no lleguen por encima de los \$ 60.000 al año, por lo que podríamos considerarlos como emprendedores formales. Según las cifras del Servicio de Rentas Internas el mes de febrero del 2015 registró 477.243 contribuyentes. Es decir, los que han salido del umbral de la informalidad a la formalidad viendo el histórico ha aumentado. Si bien pagar impuestos no es una actitud a la que todos se obliguen voluntariamente, sin embargo hay facilidades tributarias para dar ese paso desde un pequeño negocio. Una de esas opciones que brinda esa facilidad son las personas que entran al Régimen Impositivo de Simplificación Ecuatoriano (RISE), que reemplaza al IVA y del impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales o anuales, de acuerdo a la Ley de Equidad Tributaria puesta en vigencia el año 2008. Con ello la situación de estar en el RISE ahorra costos por llevar contabilidad. Uno de los requisitos para gozar de este status es ser una persona natural excluyendo a aquellos que tienen una actividad relacionada con la producción de plátano, banano.

**Tabla 2.4**  
**Reporte de Gestión de incorporaciones al RISE 2014**

<b>Reporte de Gestión de incorporaciones al RISE</b>		
al 31 diciembre 2014 contribuyentes que se cambiaron del Régimen General al RISE		
<b>Regional</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>% Participación</b>
Regional Norte	41.390	31,70%
Regional Litoral Sur	40.622	31,11%
Regional del Austro	11.486	8,80%
Regional Manabí	9.576	7,33%
Centro I	9.909	7,59%
Regional Centro II	6.574	5,03%
Regional El Oro	6.159	4,72%
Regional Sur	4.869	3,73%
<b>TOTAL</b>	<b>130.585</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: Servicio de Rentas Internas (SRI) (2015)**

**ELABORACIÓN: Autor**

El año 2014 en el país se recaudaron \$ 19'347.706 por concepto de RISE, el 11,9 % de ese total salió de Guayaquil (\$ 2'304.483). Los sectores de mayor contribución dentro la ciudad son el comercial con \$ 815.413, el segmento de servicio (\$ 397.705) y el manufacturero (\$ 185.135).

**Tabla 2.5**  
**Reporte de Gestión de incorporaciones al RISE 2014 por zonas**

<b>Reporte de Gestión de incorporaciones al RISE</b>			
al 31 diciembre 2014 Total de incorporaciones por ZONA			
<b>ZONA</b>	<b>Provincias</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>% Participación</b>
Zona 8	Guayas	108317	23,17%
Zona 9	Pichincha	65230	13,95%
Zona 4	Manabí	57865	12,38%
	Sto. Domingo		
Zona 3	Chimborazo	56289	12,04%
	Cotopaxi		
	Pastaza		
	Tungurahua		
Zona 5	Bolívar	54073	11,57%
	Galápagos		
	Los Ríos		
	Santa Elena		
Zona 7	El Oro	45510	9,73%
	Loja		
	Zamora Chinchipe		
Zona 1	Carchi	35695	7,64%
	Esmeraldas		
	Imbabura		
	Sucumbíos		
Zona 6	Azuay	35197	7,53%
	Cañar		
	Morona Santiago		
Zona 2	Napo	9337	2,00%
	Orellana		
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>467513</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE: Servicio de Rentas Internas (SRI) (2015)**

**ELABORACIÓN: Autor**

## **CAPITULO 3. MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. Metodología de la investigación**

La investigación nos obliga a realizar una inserción en terreno, es decir levantar información dentro de la comuna misma desde los sujetos involucrados en el problema. Pero no se debe levantar la información a ciegas, sin conocer que teorías nos puedan guiar al planteamiento de un modelo que mejore la variable independiente, algo faltante en la realidad, que impulse la variable dependiente del hecho científico. Por tanto deberá ser: ser exploratoria, descriptiva, deductiva-inductiva y con un método no probabilístico porque parte de aquellos pescadores que tengan más conocimiento de lo que hacen y de lo que pasa, junto a una experiencia con larga trayectoria en la pesca artesanal. “La investigación es, en su mejor condición, una interacción entre teorías nuevas que se enuncian de una manera explícita y viejas formas de ver las cosas que se han infiltrado en el lenguaje de observación. No es una acción unilateral de las una sobre las otras. Razonar dentro del contexto de la justificación presupone sin embargo, que un elemento de este par, la observación, se ha congelado, y que los principios que constituyen los conceptos de observación se prefieren a los principios de un punto de vista recientemente inventado”. (Feyerabend, 1989)

#### **3.1.1 Enfoque metodológico**

La metodología son los pasos que nos permiten aproximarnos al dato que se encuentra en la realidad, y dependerá estos pasos captar lo que queremos demostrar. En el devenir del saber humano la ciencia ha tenido diversas corrientes de pensamiento para obtener el conocimiento de los sujetos y objetos de estudio. Estas corrientes como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, entre otras, se han sustentado en dos enfoques que han tenido mucha relevancia al momento de medir o entender la realidad como lo son el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. Para nuestra investigación será necesario partir de una teoría que nos permita evitar perdernos de nuestro camino de plantear un modelo de negocio y entender las variables de esa realidad que justifiquen la necesidad donde el modelo deberá estar localizado.

Dado que es una investigación que parte de unas teorías en las ciencias económicas y administrativas para poder acercarnos a medir la realidad y capturar el dato, el enfoque cuantitativo será aquel que tenga mayor peso al momento del desarrollo de nuestra tesis. Sin embargo, no podemos desestimar el enfoque cualitativo al justificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la realidad del pescador y de la propuesta del negocio.

### **3.1.1.2 Enfoque cuantitativo para el modelo del negocio**

Al tratarse de un negocio, debemos partir con unos referentes que nos ayuden aproximarnos al dato, en nuestro caso será desde las teorías económicas y administrativas que se dirigen a nuestro problema. El enfoque cuantitativo nos ayudará a hacer a un lado nuestros valores y creencias para así tener una posición imparcial que nos pueda asegurar, teniendo en cuenta el contexto del objeto que justifica el estudio, apegarnos a una rigurosidad en los procedimientos de levantar información y poder ser objetivos al momento de recolectarla. Desde este enfoque cuantitativo, luego de construir un marco teórico orientador, se podrá derivar los pasos para que las hipótesis sean probadas. La metodología de investigación luego de haber definido la variable dependiente e independiente, busca establecer por medio de los objetivos específicos poner las evidencias que sean necesarias para cumplir con el objetivo general del problema de investigación desde los indicadores involucrados en la realidad que estamos investigando.

Se busca por tanto que en la dinámica de la realidad que se observa, exista el máximo control para así evitar que otras explicaciones posibles interfieran en la validación de las hipótesis. La metodología de investigación es exploratoria porque necesariamente debemos emprender el viaje a otra Provincia e introducirnos en la Comuna Palmar. Tenemos que observar y establecer vínculos de amistad con pescadores de larga trayectoria y experiencia. Es decir, hay que conocer la realidad de ellos, para poder justificar una mejor realidad desde un modelo de negocio. Posteriormente se hará contacto con algún pescador o comerciante minorista que haya dejado esta actividad por aventurarse a procesar filetes de pescado como una idea que aprovecha una oportunidad de mercado potencial.

La metodología al ser cuantitativa es objetiva, porque busca a partir de las cifras de la actividad de pesca, poner en evidencia si ésta genera los ingresos suficientes para una familia esbozar las causas del problema que se observan y que intervienen en el resultado del nivel de creación de riqueza de los pescadores artesanales de Palmar. Si estas condiciones se encuentran afectando a la mayoría de ellos, se puede plantear un modelo de negocio que mejore la cadena de producción y de valor, tomando en cuenta el emprendimiento de los habitantes de la comuna, es decir de las familias.

Luego esta información es cuantitativa porque habrá que determinar los costes que intervienen y el precio de mercado existente de mercado para la puesta en marcha del modelo de negocio citado y su flujo de caja que prospecta la sostenibilidad del mismo.

### **3.1.1.3 Enfoque cualitativo para la experiencia de la pesca y del negocio**

Pero la información no deja de ser cualitativa por los antecedentes y los valores que intervienen en el modelo a plantear, ya que al basarse en emprendimiento por sus causas inherentes delimitadas por su geografía y economía, se puede dar un salto epistemológico en las ciencias administrativas a nivel de organización del emprendimiento y un salto ontológico referentes al emprendedor como sujetos involucrado en una realidad en cierto grado precaria. La investigación cualitativa nos ayudará a argumentar que la realidad es construida apoyándose en la hermenéutica de las personas respecto a sus propias vivencias y realidades, dando seguimiento a la evolución natural de los hechos, pero esto será un complemento porque la realidad objetiva sigue estando allí delimitando dichas interpretaciones. Lo cualitativo bien podría retomarse al momento en que los sujetos que ya han experimentado las dificultades en la pesca artesanal y un camino en la venta de filetes de pescado, validen el emprendimiento como una experiencia y como un nuevo conocimiento. Todas estas cuestiones serán recogidas desde la entrevista directa para obtener información de primera fuente que valide tanto nuestro problema de investigación como nuestras hipótesis. La vivencia y experiencia sí tiene una ponderación en nuestra investigación, pero no a costa de los datos cuantitativos.

El emprendimiento en las comunas de la Provincia de Santa Elena es interesante, porque ha comenzado desde no hace mucho. Ya en desde el 2004 hubo la inquietud de financiar proyectos de desarrollo local a través de organizaciones no gubernamentales en el ámbito agrícola y turístico. Son comunas donde la vida es tranquila, pero que no está exenta a los impactos de externalidades económicas negativas.

**Tabla 3.1**

**Enfoque cuantitativo frente al enfoque cualitativo**

<b>Enfoque cuantitativo</b>	<b>Enfoque cualitativo</b>
Plantea un problema delimitado y concreto	Plantea un problema exploratorio dejando abierto lo abstracto
Se construye un marco teórico referencial	Se desarrolla una teoría coherente con los datos empíricos observados
Se plantean hipótesis antes de iniciar la investigación	Las hipótesis se van generando en el proceso de investigación y se van puliendo
Se basa en métodos de recolección de datos estandarizados	Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados
Las mediciones se convierten en datos cuantificables por medio de la estadística	Datos obtenidos en los puntos de vista de los sujetos: sentimientos, emociones, experiencias
Las interpretaciones posteriores buscan dar una explicación de los datos obtenidos al conocimiento teórico existente	Se construye conocimiento a partir de la experiencia de los sujetos
Se busca explicar y predecir el fenómeno investigado	Flexible, no reduce la investigación al estudio de sus partes

**FUENTE: Hernández, Fernández y Baptista (2006)**

### **3.1.2 Métodos**

#### **3.1.2.1 Método deductivo**

La metodología de la investigación nuestra considera como orientación las teorías administrativas clásicas y modernas que nos ayudan a partir de ellas diseñar el modelo de negocio. Al momento de plantear el modelo del negocio la metodología es deductiva porque parte de un problema en una determinada realidad, donde sin un marco teórico que nos vaya guiando nos podemos desorientar totalmente. El contexto comunero no solo es social sino económico, y es éste indicador que puede perturbar al primero dada que la categoría matriz es el trabajo. Si bien la investigación tiene diálogos con los sujetos involucrados, al momento de plantear un modelo de negocio hay que disponer de un marco teórico desde el cual podamos plantear las variables y los indicadores de la investigación y desde el cual podamos luego evaluar el modelo de negocio. Dado que es un modelo de negocio que toma en cuenta un problema y que se lo ubica en una localidad marginada, pretende ser una propuesta emergente no sólo para una sino para varias familias de la comuna.

El método deductivo si bien parte de un marco teórico económico, financiero y administrativo, tiene también un alcance en la realidad porque el modelo a plantear se basa en el emprendimiento de las personas y en la administración estratégica de un negocio en una localidad que involucra a sujetos en movimiento. El emprendimiento de un negocio comunero parte casi de la nada pero eso no indica que haya que partir de la nada. El emprendimiento tiene su vinculación con el desarrollo local porque parte de necesidades concretas e inmediatas hacia una solución. Por tanto, una idea inédita en la localidad, no puede caer en el riesgo de no ser sostenible, de ahí que los datos deben ser medibles y cuantificados en el tiempo para disminuir la incertidumbre al momento de la inserción y conquista en nuevos mercados. El impacto en la economía local podrá ser verificado en futuras investigaciones en las familias de la Comuna de Palmar. La investigación es deductiva porque pone a prueba las teorías administrativas aplicadas a sujetos locales que buscan mercados más grandes para sus productos, ello debe seguir una lógica a priori y a posteriori que lo verifique o lo contraste: realidad económica evidente, planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo del producto en una

determinada plaza, con un determinado precio junto a una óptima promoción con una rentabilidad que justifique la existencia del producto. La teoría sin cerrarse en sí misma, está para lograr: una aproximación al problema y calibrarse de acuerdo a las limitaciones o potencial de la realidad.

El modelo de negocio debe justificarse en su método deductivo por la necesidad de los sujetos que viven una realidad adversa y que necesitan de una teoría que los oriente y coloque con un referente serio en la incertidumbre, tanto en la estructura de su negocio como en su potencial a desplegar, es decir en su sostenibilidad y rentabilidad. Es decir, los indicadores que evalúan al modelo deben evidenciar que dada una organización se puede alimentar los ingresos de las oportunidades que el mercado meta ofrece con sus clientes potenciales que mejor paguen. Si nos encontramos con el caso de una comuna rural frente un mercado grande y competitivo como es la ciudad de Guayaquil, debemos tener referencias académicas que impliquen criterio económico, administrativo hasta aquellas que se especializan más en la administración estratégica, que nos ayuden abrir criterios de decisión.

### **3.1.2.2 Método inductivo para fortalecer el modelo desde la experiencia**

Luego de los aportes del enfoque cuantitativo y del método deductivo que dirigen nuestra investigación, hay que legitimar las cifras por las experiencias de los sujetos encuestados. No hay voluntad emprendedora sin una idea que la preceda, y no hay administración estratégica sin un emprendedor que la ejecute y que se vaya retroalimentando de sus propias experiencias y de la capacitación necesaria para no cometer errores evitables. Dentro del marco que la administración estratégica nos pueda aportar el modelo de negocio a plantear parte de su realidad, de los valores de los sujetos involucrados que se retroalimentan de sus aciertos y equivocaciones. Es por este motivo que, como complemento a las encuestas sobre cifras y variables concretas, las entrevistas cerradas nos ayudarán a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, intentando también implicarse con los valores empresariales. El método inductivo toma en cuenta la importancia de levantar la información desde el sitio de origen del producto porque es allí que los sujetos están y sienten una necesidad, emergen con un emprendimiento y una

forma de pensar que los obliga a organizarse de una manera mejor a la anterior. Se toma en cuenta el sentir de los sujetos investigados para darle jerarquía moral al marco teórico y credibilidad al modelo de negocio a plantear.

La metodología inductiva se implica con las prácticas y los saberes de las personas de la comunidad. El emprendedor comunero empieza a pensar sistémicamente con la actividad del pescador artesanal, y comienza a entender las causas que han motivaron a negar las limitaciones propias de su realidad anterior y plantearse hacer algo mejor y diferente a través de los negocios sin haber en primer acto leído teoría alguna sobre ciencias administrativas. La metodología inductiva llega a meterse en la vida de ellos así sea por poco tiempo. El investigador tendrá que escuchar sus gozos y esperanzas, para que posteriormente con criterio académico encuentre nuevas líneas de investigación y acción para una realidad determinada. Las hipótesis se van planteando en el camino lo que no ocurre en nuestra investigación.

Al plantear un modelo de negocio, si bien la teoría es necesaria para plantear las variables que nos aproximan al dato a través de sus indicadores cerrando las posibilidades otras causas que alteren la comprensión de un modelo ante una necesidad encontrada en la realidad, es necesario que el método inductivo aporte al referente teórico planteado mayores cuestionamientos o variables no antes detectadas, así la academia se insertará mejor en procesos que acompañen a los sujetos, porque si no es así entonces cabe una pregunta ¿Cómo podría crearse un nuevo conocimiento para la universidad y para la comunidad? Al finalizar la investigación el modelo aportará al enfoque clásico y determinista de la empresa, un mayor aporte a la academia acerca de que las localidades marginadas se pueden empoderar de un proceso que mejore sus ingresos monetarios.

El proceso de investigación debe darse de tal manera que la organización del modelo basada en administración estratégica quede desbordada por la experiencia local de una comuna pobre y rural, es decir a partir de un emprendimiento real y operativo. Uno de los valores implicados es la resiliencia que parte del actuar de los sujetos, siendo las circunstancias adversas a superar diferentes a aquellas que se plantean un modelo solo desde la ciudad.

En definitiva, los dos métodos nos permiten acercar más la teoría a la práctica, dotando al modelo de una defensa operativa al entrar en un mercado competitivo como Guayaquil, dando cuenta del realismo del negocio al que nos enfrentamos. El que no es emprendedor tendrá dificultad para desarrollar un proceso reflexivo que le permita llevar una idea innovadora a un mejor nivel organizacional en los negocios, porque la empresa de un emprendedor sabe que su empresa es y será un sistema que busca y encuentra oportunidades.

### **3.1.3 Muestra para la investigación**

Para sustentar nuestra investigación nos apoyaremos en tres grupos sociales que validen el objetivo general desde tres realidades sobre las que se sostiene el modelo de negocio a plantear. El primer grupo social son los pescadores que nos validan la problemática económica a que están expuestos ellos y sus familias. Dado que ellos se encuentran organizados en la Cooperativa Virgen de la Merced hemos decidido entrevistar a sus dirigentes con mayor experiencia. El segundo grupo social es la familia emprendedora, que se encuentra fileteando pescado cada mes y ha mantenido ventas sostenidas durante los últimos seis años. El tercer grupo social para nuestra aproximación son clientes potenciales que en un entorno próximo un potencial vendedor tiene a su disposición, en nuestro caso en la universidad se aplicó la simulación de venta que valida a su vez la operación efectiva de entrar a un mercado en una ciudad grande respecto a lo rural como Guayaquil en un radio de venta de un mes. Los tres grupos sociales pertenecen a una sola cadena de producción y de valor, sin embargo los dos primeros están colocados en una misma realidad rural de producción y tratamiento del producto y el tercero se encuentra en una localidad meta urbana.

Para investigar la realidad de los pescadores, averiguaremos si existe alguna organización que nos facilite información primaria y encontramos dos tipos de organizaciones vinculadas a lo que queremos en nuestra investigación. En la primera existen 3 organizaciones fuertemente vinculadas al gremio de pescadores artesanales y la del segundo tipo se hallan 3 dedicadas a filetear pescado. Escogimos las más representativas de cada tipo. La Cooperativa de pescadores “Virgen del Carmen” fundada el 15 de diciembre de 1995, y amparada en acuerdo

ministerial no. 00340 del 23 de abril de 1998 conformada por 98 socios. De ahí tomaremos una muestra intencional con algunos de sus dirigentes más representativos siendo su valor  $n = 5$ . Para investigar si hay algún indicio de alguna familia emprendedora que esté dedicada a las ventas de filetes de pescado, nos contactaremos con la cooperativa de pesca existente para que nos dirija a ella, donde a partir de su experiencia obtendremos información sobre su organización siendo nuestro caso  $n= 1$  familia emprendedora vinculada a ASOFILEP que tienen mayor dinámica y más experiencia por ser pionera en esta actividad. En esta fase de investigación se revelará un punto de apoyo importante porque será a partir del hallazgo de esta familia que presenta las mismas características antropológicas y geográficas que el resto que habita en la comuna de Palmar, podremos definir una experiencia que se encuentre al alcance para las demás. Luego de registrar la experiencia de esta familia a través de sus costos, precios históricos, volúmenes de venta, tomaremos su historia como un caso de éxito si es que conseguimos obtener información donde se hayan superado al menos los tres primeros años de emprendimiento. La familia de éxito nos permite replicar en la comuna el modelo de emprendimiento con otras en una mayor organización asociativa futura.

**Tabla 3.2**

**Organizaciones vinculadas a la actividad pesquera en la Comuna Palmar**

<b>Tipo de Organización</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Nombres</b>
Pesquera	3	Cooperativa Pesquera "Virgen del Carmen" Asociación de pescadores Artesanales "EL Palmar" Cooperativa Pesquera 28 de marzo
Fileteadoras de pescado	3	Asociación de Fileteadoras de Pescado de Palmar ASOFILEP Asociación Mujeres de Palmar ASOMUPA Asociación de Fileteadores de Palmar ASOFIPAL

FUENTE: Entrevista a pescadores

Para validar el concepto de comercialización se procedió a realizar una simulación de venta con una muestra delimitada en un ratio temporal de un mes dándonos un  $n= 32$  personas, que se constituyen en los clientes potenciales e inmediatos de nuestra investigación. Para ello se tuvo un acercamiento con ellas y se les explicó que la simulación forma parte del experimento como parte de un

proyecto de tesis. Se detallan los resultados obtenidos de las ventas realizadas. El tamaño muestral corresponde más bien al radio de acción que podría tener un sujeto de venta durante un mes a partir de sus redes de amistad y confianza.

**Tabla 3.3**  
**Muestra para la investigación**

<b>Grupo social</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Tipo de muestreo</b>	<b>Instrumento y Técnica usada</b>
Pescadores	n = 5 pescadores Cooperativa pesquera "Virgen del Carmen"	Muestreo no probabilístico: Muestreo por conveniencia	Entrevista y encuesta. Grupo focal
Familia emprendedora	n = 1 jefe de familia ASOFILEP	Muestreo no probabilístico: Muestreo de juicio	Entrevista y encuesta. Grupo focal
Clientes potenciales	n = 32 personas (estudiantes y profesores)	Muestreo no probabilístico: Muestreo por conveniencia	Encuesta. Muestra intencionada

**ELABORACIÓN: Autor**

### 3.1.3.1 Tipo de muestreo

El muestreo no probabilístico fue utilizado en la investigación. Primero, porque el muestreo aleatorio simple siendo probabilístico no pudo entrar en la investigación para prevenir así una saturación inmediata de la muestra, dado que los pescadores artesanales son una muestra homogénea con características comunes y por tanto con una necesidad y problemática que afecta a todos ellos simultáneamente. Segundo porque dado que nos encontramos en una localidad donde la realidad nos desborda, es necesario recurrir a personas con información confiable y representativa. Y Tercero, no dejar al azar las experiencias encontradas.

El muestreo no probabilístico se lo escogió para los pescadores, la familia emprendedora y los clientes potenciales. Para los pescadores dentro del muestreo

no probabilístico se tomó el tipo de muestreo por conveniencia por dos aspectos: Por encontrarse organizados en una asociación que tiene una dirigencia que los representa, ello facilita el encuentro con ellos. Otro aspecto es que los dirigentes y ex dirigentes tienen un conocimiento pleno de lo que pasa alrededor respecto a la pesca artesanal y a las salidas posibles para mejorar sus ingresos económicos. Dentro de este muestreo no probabilístico para la familia emprendedora, se optó por el tipo de muestreo por juicio por varios motivos: Nos posibilita hacer una distinción real de una familia que ha emprendido un negocio de filete de pescado frente a las demás que no lo han hecho. También nos ayuda a denotar unas características y experiencias que dotarán al modelo de una recopilación de datos primarios por medio de la encuesta. Además es la evidencia empírica objetiva (enfoque cuantitativo) y subjetiva (enfoque cualitativo) de que un emprendimiento es posible.

Epistemológicamente, el diseño del modelo debe tener un sentido, es decir un para qué lo estamos planteando. La muestra de clientes potenciales lo sustenta bajo simulación de venta, haciendo legítima la organización del modelo y su operación en un nuevo mercado. El tipo de muestreo no probabilístico es por conveniencia porque es a través de las redes de personas conocidas en el entorno inmediato que se construye una sostenibilidad a partir de una lista personas conocidas que se constituyen en clientes posibles rentables y no rentables.

En consecuencia, la presente investigación se orienta desde un marco teórico, se aproxima principalmente al dato a través del enfoque cuantitativo, y complementariamente desde el enfoque cualitativo por medio de entrevistas y encuestas en terreno a pescadores, a una familia emprendedora, y a clientes potenciales. Como parte de la metodología, al final se incluye el flujo de caja como una herramienta donde validamos la hipótesis principal. Para la elaboración del flujo de caja nos basamos en un precio actual, en un costo promedio de producción y un volumen de producción refiriendo desde sus cifras históricas registradas en la experiencia de la familia emprendedora en la labor de filetear y vender pescado. Proyectamos con el flujo de caja el Valor actual neto y la tasa interna de retorno que nos aproxima desde los datos primarios recogidos a un escenario futuro del modelo.

Además la demanda de consumo de pescado y marisco en la ciudad la fundamentamos empíricamente desde un negocio con más de treinta años de trayectoria, siendo éste el referente para estimar la tasa porcentual de variación del volumen de consumo posible en nuestro flujo. Tomamos de referencia los datos proporcionados por un negocio situado en el norte de la ciudad de Guayaquil que atiende de lunes a domingo, validando el modelo con una base de emprendimiento y administración estratégica para un enfoque más operativo.

Siguiendo un orden desde la cadena de producción quedan incluidas todas las fases en que podamos dar explicación al diseño del modelo de negocio para la comercialización de filete de pescado, una aplicación a la Comuna Palmar, desde la realidad local que produce, la familia que emprende, y el mercado que conectado a otras redes comprará el producto. *“En principio, el campo de la Teoría de Sistemas es mucho más amplio, casi universal, porque en un sentido total la realidad conocida, desde el átomo hasta la galaxia, pasando por la molécula, la célula, el organismo y la sociedad, puede ser concebida como sistema, es decir, como asociación combinatoria de elementos diferentes”.* (Morin, 1990)

## **CAPITULO 4. Situación de la pesca artesanal en la Comuna de Palmar**

### **4.1 Desafíos en la dinámica de precios ante la escasez o excedente**

Es importante considerar que el precio de equilibrio debe vaciar el mercado para minimizar así productores y consumidores insatisfechos. Es decir, si en el mercado municipal de productos en Guayaquil el precio del pescado “dorado” está a \$4,00/libra los comerciantes estarán dispuestos a ofrecer 2000 libras/día pero los consumidores estarían dispuestos a demandar 2600 libras/día. A este precio el mercado se encuentra en desequilibrio, lo que significa que la cantidad consumida no es igual a la cantidad ofrecida. Hay un exceso de demanda de 600 libras/día. Algunos de los consumidores de pescado “dorado” tendrán la alegría de comprar al precio de \$4,00 en tanto que otros no podrán encontrar un comerciante que le venda el pescado a este precio. Estos consumidores insatisfechos si tienen la capacidad económica de pagar más lo harán ofreciendo un precio mayor a \$4,00/libra a los comerciantes que ofrecen el pescado. Los comerciantes al darse cuenta que hay una demanda insatisfecha subirán el precio. Esta dinámica sube el precio de mercado. Al aumentar el precio la cantidad de comerciantes aumenta para vender más pescado a ese nuevo precio y en cambio la cantidad de consumidores disminuye. El precio subirá hasta \$5,00/libra donde no existe exceso de demanda.

En situación contraria, si el precio está originalmente por encima de su nivel de equilibrio, los comerciantes estarán motivados a vender más. A un precio de pescado “albacora” a \$3,50/libra, los comerciantes quieren vender 3000 libras/día pero los consumidores solo quieren comprar 2500 libras/día. Esto quiere decir que al precio de \$3,50/libra el mercado está en desequilibrio debido a que hay un exceso de oferta. A este precio no todos los comerciantes venderán todo lo que tienen. En vez de tener que recurrir a un costo adicional de almacenamiento en un frigorífico, los comerciantes reducen el precio con el fin de atraer más clientes. Siempre que el precio sea mayor al punto de equilibrio habrá comerciantes que se quedarán con inventario disponible sin vender y querrán reducir el precio hasta que los consumidores se den cuenta y puedan comprar los que no lo hicieron. En este caso

el precio bajaría a \$3,00/libra. El precio alcanza su precio de equilibrio, donde no existe exceso de oferta y desaparece la intención de reducir el precio.

#### **4.2 Tipos de peces más comunes en la pesca artesanal y sus precios**

En otras comunas pesqueras cercanas como San Pablo y San Pedro hay trasmalleros o pesca de arrastre, en Palmar hay pocos trasmalleros. Los pescadores de arrastre de San Pablo van a pescar el pescado pequeño llamado “pampanito”. En el año 2014 por ejemplo hay un caso en que una red de arrastre o trasmallo cogió 400 gavetas de un pescado llamado “guanchinche”. En otra ocasión se cogió 500 gavetas de tres clases de pescado entre ellas el pescado “hoja”, “picuda” y “carita”. El pescador artesanal se vale de elementos naturales para localizar esos peces. Por ejemplo, una embarcación cogió para Semana Santa 500 gavetas de “chumumo” que es un pescado bueno para ceviche o para caldo porque es pequeño. El año 2013 hubo buen invierno, los barcos cogieron bastante de otro pescado llamado “pampanito” a un precio en orilla de \$40 la gaveta, estando a \$70 los primeros días y cuando se llevó mucho volumen transcurrieron los 5 días y los precios de mercado de ese pescado cayeron a \$40, y cuando los precios caen los barcos chinchorreros llevan bastante habiendo mucha oferta.

Esto obliga a tener canales de comunicación abiertos y a toda hora, porque quien encuentra primero el banco de peces tiene más tiempo de gozar de precios altos. A veces hay comunicación de un pescador a otro desde Chanduy a Palmar, y esta llamada entre pescadores es decisiva para aprovechar esas oportunidades. La cultura de la pesca tiende a ser simétrica por acuerdos entre los pescadores artesanales y a veces junto a los pescadores de barcos más grandes.

Nombre del pez a filetear: Trompeta

Carne blanca

Del orden: Syngnathiformes, cuerpos elongados, angostos y bocas pequeñas

Familia: Aulostomidae – etimológicamente proviene del griego aulo que significa flauta y stomidae que quiere decir estómago.

Aprovechamiento de la carne: 30% aproximadamente

Competidor inmediato: El pez Tilapia

**Tabla 4.1****Nombre, precios y característica de algunas especies endémicas de Palmar**

Nombre del pescado	Precio por gaveta	Observaciones
Sardina	\$12	Para consumo de enlatado. Ha escaseado
Botella	\$15	Para consumo de enlatado Usada como carnada para pescar Albacora y Dorado
Trompeta (abundancia)	\$8 a \$15	A Junio 2013 hay abundancia. Carne blanca, suave, exquisita y apreciada para platos a la carta
Trompeta (regular 8 a 9 meses en el año)	\$30 a \$40	Mide por lo general 80 cm la pieza entera y se lo usa para nuestro modelo
Nombre del pescado	Precio por gaveta	Observaciones
Macarela	\$15 a \$20	Carne blanca, cuando es escasa la sardina se la enlata
Pampanito	\$40	Carne blanca y bueno para harina de pescado
Caballita	\$50	Carne blanca y gris
Dorado	\$60 a \$70	Carne blanca Bien apetecido en grandes ciudades

**FUENTE: Entrevista a pescadores artesanales de Palmar (2015)****ELABORACIÓN: Autor**

El conocimiento define las prácticas de una vida de trabajo. Un pescador no sabe hacer otra cosa que pescar. Respecto al ingreso, no logrará una maximización de éste porque: 1) las tres semanas de pesca que hay en el mes no siguen necesariamente buenos volúmenes de producción. Hay mucha incertidumbre y por tanto en la maximización de los ingresos los pescadores no tienen tanta maniobra.

2) Los ingresos por tanto no son estables ni predictivos. Esta situación pone al pescador artesanal en una condición de “ventual”, es decir que sale al mar a pescar pero no tiene ingreso fijo. En Paita por ejemplo, ciudad peruana algunos pescadores han tenido contacto con sus símiles que tienen otro método de trabajar. Ellos, los peruanos, hacen veda de 6 meses y ellos son bien organizados y pero en Palmar no es tanto así. Allí cumplen con las leyes. Así mismo en Palmar hay falta de comunicación, falta de organización.

No vayamos muy lejos, en Palmar eliminaron al camaronero porque mataba toda clase de especies, pero por otro lado cuando un barco chinchorrero sale al encuentro de un cardumen y todo lo envasa a nivel de pescado pequeño para su posterior transformación en harina de pescado, ¿qué es lo que queda para las futuras reproducciones de peces? El barco chinchorrero autorizado para usar el trasmallo con equipo electrónico para la lancha captura el pescado grande, pequeñas especies pero también se enreda y se ahoga la ballena y el delfín. Por testimonios de la comuna se han varado muchos animales marinos y está habiendo mortandad de pescado grande ante esto, una alternativa para estos barcos es ir a pescar 8 millas mar adentro.

El pez trompeta es carne blanca, y sí hay conocimiento entre los pescadores que se lo exporta. El pez trompeta tiene su tiempo, a partir de en marzo, abril y agosto se halla escaso. Los pescadores no dejan de aprovechar cualquier encuentro donde intercambian información con otros pescadores de la Península, en especial pescadores de las comunas de San Pablo, Chanduy y Santa Rosa. Ellos saben el movimiento del precio del pescado y cuentan que su unidad de medida es la gaveta. En la entrevista, respondieron que en una gaveta de pescado entran de 70 a 80 libras y cada una de ellas puede venderse a precios diferentes dependiendo del tipo de pescado. Por ejemplo la gaveta de Dorado se la vende a \$60 la gaveta, de picudo a \$70, ambos no llegan a \$1 la libra en origen.

Los comerciantes que entran en la segunda etapa de la cadena de valor compran las gavetas y las pueden comercializar a un 25% a 50% más de su valor de origen en los mercados minoristas. Los comerciantes minoristas compran el pescado y lo venden a los consumidores a un 25% a 50% más del valor que

pagaron. El precio promedio de la libra de pescado “dorado” en la ciudad de Guayaquil está a \$5,00 la libra al 2014. Es decir que el precio del pescado desde su desembarco en sitio de origen puede llegar desde un 300% hasta un 600% de su valor aproximadamente hasta llegar al consumidor de la ciudad. Todo ese porcentaje va repartido en sus diferentes agentes que han intervenido en esta cadena de valor y comercialización.

#### **Figura 4.1**

#### **Pescadores terminando la jornada en Palmar, Provincia de Santa Elena**



**FUENTE:** Playa de la Comuna de Palmar

**ELABORACIÓN:** Foto propia, tomada el 25 de marzo, 2013

#### **4.3 Métodos de comercialización del sector de la pesca artesanal**

En la Comuna Palmar, Provincia de Santa Elena, muchos de los pescadores salen en sus pangas desde la noche y se embarcan con sus redes, anzuelos y boyas calculando el mejor tiempo de pesca, navegando muchas veces junto a los barcos de más capacidad de almacenaje. La Comuna Palmar tiene aproximadamente 10.500 habitantes y se define en sí misma como un pueblo de pescadores principalmente artesanales.

La pesca artesanal comienza su jornada la mayoría de las veces desde las 11 de la noche hasta a las 4 o 5 de la mañana en una embarcación llamada panga, con capacidad de 2 a 3 personas. También lo hacen los barcos medianos con capacidad de llevar hasta 17 personas. La embarcación llamada panga tiene en promedio 8,5 metros de eslora con 1,92 de manga y funciona a motor con gasolina artesanal. Una vez que los pescadores completan la meta de pescado en cada panga, regresan a la playa donde los esperan los comerciantes mayoristas que están dispuestos a comprar las gavetas de pescado al mejor postor.

En la pesca artesanal hay tres métodos que tienen los pescadores para obtener ingresos en su jornada en el mar. Estos métodos son: 1) el pescador va con anzuelo e intenta pescar alguna especie apetecida de la temporada, 2) el pescador artesanal junto a su equipo de tripulantes en su panga se acerca a uno de los barcos medianos llamados chinchorreros y les ayudan a cargar el exceso de pesca, ganándose un margen por gaveta por todo el pescado que les ayuden llevar a tierra y 3) los pescadores artesanales deciden comprar esa pesca en alta mar a los barcos a un precio menor y comercializarla junto a ellos ante los comerciantes mayoristas y minoristas que los esperan en la orilla de la playa.

En la primera forma los pescadores ven expuesto su tiempo de espera como tiempo perdido. ¿Por qué? Porque en la segunda forma en que ganan sus ingresos, el dueño del barco mediano llamado chinchorrero se pone de acuerdo con los pescadores pequeños de la panga para una vez llegada la carga fletada que movilizaron desde el barco más grande a tierra, se les reconozca de \$1 a \$1,50 por quintal. La capacidad máxima que puede llevar la embarcación llamada panga es hasta 4 toneladas de pescado. Cada bulto de pescado en el bote es de 1 tonelada, una tonelada equivalente a 20 quintales, y cada quintal es una gaveta y media aproximadamente.

La segunda vía de ingresos responde a ese excedente de pesca, en la que las cuatro toneladas, es decir los ochocientos quintales, equivalen aproximadamente a 120 gavetas grandes. Cada gaveta tiene capacidad para donde cada gaveta grande tiene de 70 a 75 libras y la gaveta pequeña es de 35 a 37 libras que equivale a un balde o cubeta de agua. Si uno pesca con anzuelo el barco pequeño o panga

no tiene la capacidad de pescar esa cantidad de pescado. Hay barcos medianos de 20, 30 y 40 toneladas de capacidad. Este barco se le llama barco chinchorrero donde viajan de 14 a 17 personas.

Como explicábamos, la embarcación pequeña o panga gana aproximadamente \$0,50 o \$1 por gaveta cuando le ayuda al barco chinchorrero que se encuentra en alta mar llevar su pesca hasta la orilla de la playa, es decir que en el caso de transporta 120 gavetas la embarcación pequeña se gana en el mejor de los casos \$120. Luego en tierra el dueño de la pesca del barco chinchorrero al llegar se encarga de vender la pesca a sus compradores (comerciantes mayoristas) que llegan con los camiones que posteriormente van al mercado de los consumidores o para hacerlos harina de pescado. El control y el aprovechamiento del mercado en tierra para los pequeños pescadores es por tanto limitado.

La tercera vía para obtener unos ingresos es comprar directamente a los barcos medianos cuando están en alta mar. El pescador de la panga tiene que calcular si decide comprar ese pescado que ha llevado en el flete a tierra. El barco mediano llamado por todos como "chinchorrero" se le deja a \$1 a \$2 menos que el precio del mercado, es decir a \$6 a \$7 cada gaveta sabiendo por ejemplo que la gaveta de sardina o pez hoja está a \$7 u \$8 cada gaveta. Allí se gana un margen. El pescador artesanal viene haciendo un presupuesto de que va a ganar \$1 o \$2 por gaveta. En ese momento hay un mercado de competencia casi perfecta, porque hay bastante demanda, hay mucha oferta y se lo comercializamos al mejor postor.

Los demandantes que están esperando en tierra son los comerciantes mayoristas y minoristas que ya habíamos mencionado anteriormente. Ellos entran a ese mercado al aire libre por así decirlo, y pugnan en precio por ese pescado fresco. La competencia no es alterada por algún agente externo porque los comerciantes son todos iguales y no tienen compromisos adquiridos anteriormente con los pescadores. Este proceso de regateo deja siempre experiencias en ellos (Cyert y March, 1965), pero son experiencias que no se reflejan todavía en ir muchas veces en otro tipo de organización social y emprendedora más estable y fuerte.

En una gaveta de pescado entran de 70 a 80 libras y cada una de ellas puede venderse a precios diferentes dependiendo del tipo de pescado. Por ejemplo la gaveta de Dorado se la vende a \$60, de picudo a \$70. Los comerciantes que entran en la segunda etapa de la cadena de valor compran las gavetas y las pueden comercializar a un 25% a 50% más de su valor de origen en los mercados minoristas. Los comerciantes minoristas compran el pescado y lo venden a los consumidores a un 25% a 50% más del valor que pagaron. El juego de estrategias entra en la situación en que la panga encuentra un barco mediano lleno de pescado y éste último le pide apoyo para sacar mayor provecho ante la limitación de la capacidad de embarque, porque la capacidad del barco grande ha sido rebasada con exceso de pesca, y la capitanía de puerto puede sancionar con multas.

El pescador trabaja 22 días de los 30 días en el barco chinchorrero. Ahora están todos en su casa y cuando salen, salen hechos un tigre, pescan en la oscuridad. El trasmallero pesca todos los días. En nuestro enfoque, no es de mucho gusto pescar con trasmallo porque es mucho el esfuerzo y poca la pesca. A veces cambia la marea, hay aguaje y hay una corriente que hace levantar el equipo. Usar o no el trasmallo depende de la corriente que hay cuando hay aguaje. Ahora mismo vamos en aguaje, y cuando quiebra el aguaje termina la corriente que es la que dificulta la pesca con este tipo de equipo para la pesca.

#### **4.4 Economía local: El mercado del pescado en el lugar de origen**

Sin embargo, cuando no ha existido capital de trabajo suficiente para salir a pescar, los pescadores artesanales se ven en la necesidad de pedir prestado dinero a algún comerciante. Comienza un escenario diferente al momento de la puja de precios. Cuando existen estos compromisos de favores disminuye la capacidad de ingreso marginal en beneficio de los pescadores pequeños. Por ejemplo, si alguien en tierra apoyó dinero para el combustible de algún pescador, tocará venderle el pescado a \$1 menos. Hay una puja de precios distorsionada y esto evita que los equilibrios entre demanda y oferta se dinamicen para vaciar el mercado de forma natural y de manera favorable para ambas partes.

Es bueno saber que los equilibrios son dinámicos en el tiempo. Tienen un lapso para vaciarse y hacerlo en el mejor precio posible. Por ejemplo, en el mes de mayo del 2013 hubo bastante pescado endémico llamado “bonito”, cada pieza de este pescado comprado a un barco chinchorrero en alta mar estaba a \$0,50 y en tierra el precio se lo podía vender a \$0,60, \$0,70 cada pieza de libra y media. Los primeros días lo compraban bastantes personas, pero luego los compradores ya no querían comprar, por tanto el precio caía para los siguientes volúmenes de pescado que seguían llegando.

Por otra parte con la constatación de la actividad pesquera que realizan frecuentemente, las prácticas de los pescadores han adquirido un valor prioritario como fuente de ingresos única para sus familias. De ahí que el conocimiento que llevan sobre el tiempo en que hay mejor pesca determina su estrategia para organizar sus salidas al mar. Esto abre la posibilidad que sus prácticas los lleven a ser reflexivos, creativos, trabajadores y buenos negociadores.

La pesca artesanal se mueve todos los meses a excepción de los meses de veda que son marzo y septiembre. Para un negocio en este caso el de pescado, es importante conocer este factor y abastecerse porque el precio de un bien escaso aumenta, y si los pescadores están abastecidos pueden sacar provecho de esta situación. La economía no es estática y la dinámica crea vacíos favorables o desfavorables para los pescadores de la comuna. Como referencia el precio promedio de la libra de pescado dorado en la ciudad de Guayaquil ha fluctuado entre \$2,50 la libra al 2013, a \$5 al 2014, hasta \$6 al 2015<sup>11</sup>. Es decir que el precio del pescado desde su desembarco aumenta hasta un 150% de su valor hasta llegar al consumidor de la ciudad. Todo ese porcentaje va repartido en sus diferentes agentes que han intervenido en esta cadena de valor y comercialización.

---

<sup>11</sup> Datos del Mercado de víveres “Caraguay”, ubicado al sur de la ciudad.

#### 4.5 Resultados económicos de la pesca artesanal

Los pescadores artesanales viven con unos ingresos que les son insuficientes debido a que no hay una regularidad de pesca en cada mes, los mercados de consumo se saturan por las primeras ventas, y porque viven dependientes de barcos de pesca más grandes. La Utilidad que les deja la actividad mensual es escasa no llegando a la canasta básica vital.

**Tabla 4.2**

**Descriptiva de los principales ingresos y gastos que intervienen en la pesca artesanal de una panga (embarcación pequeña para pesca artesanal) en conversación con 5 pescadores de diferentes familias:**

<b>Ingresos</b>		
Primera semana	Excelente	\$ 700
Segunda semana	Regular	\$ 300
Tercera semana	Pésima	\$ 200
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 1.200</b>
<b>Gastos</b>		
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ 611,2</b>
Gasto combustible		\$ 170
Primera semana	\$ 100	
Segunda semana	\$ 50	
Tercera semana	\$ 20	
Gasto matrícula prorrateada		\$ 1,2
Gasto en redes		\$ 20
Gasto alimentación		\$ 400
Gasto mantenimiento del bote		\$ 20
<b>Utilidad promedio mensual</b>		<b>\$ 588,8</b>
Utilidad promedio mensual para cada uno de los tres tripulantes		\$ 196,27

**FUENTE: Entrevista a profundidad con los pescadores de la comuna (2014)**

**ELABORACIÓN: Autor**

Es difícil que un pescador viva con casi \$196,27, en un mes normal para ellos, es decir que sólo vive con \$6,54 diarios. Se comprende ahora la situación de sencillez y pobreza con que viven las familias que se dedican a la pesca en Palmar.

**Tabla 4.3**

**Tiempo efectivo de trabajo de la pesca en Palmar, Provincia de Santa Elena**

Días al mes que trabaja	Numero de meses efectivos	Total días de trabajo	Total de días en año	Proporción días de trabajo
22	10	220	365	60,27%

**FUENTE: Entrevistas de campo a pescadores**

**ELABORACIÓN: Autor**

Es decir que en el año el 60,27 % del año de su capacidad laboral tiene que financiar el 39,7% de tiempo para su familia. Es decir, financiar estudios de los hijos, alimentación, transporte, vestuario y medicinas. Sabiendo de esta situación los ingresos promedios prorrateados para cada año disminuirían si es que no hay un abastecimiento para la venta en los meses de veda donde escasea el pescado.

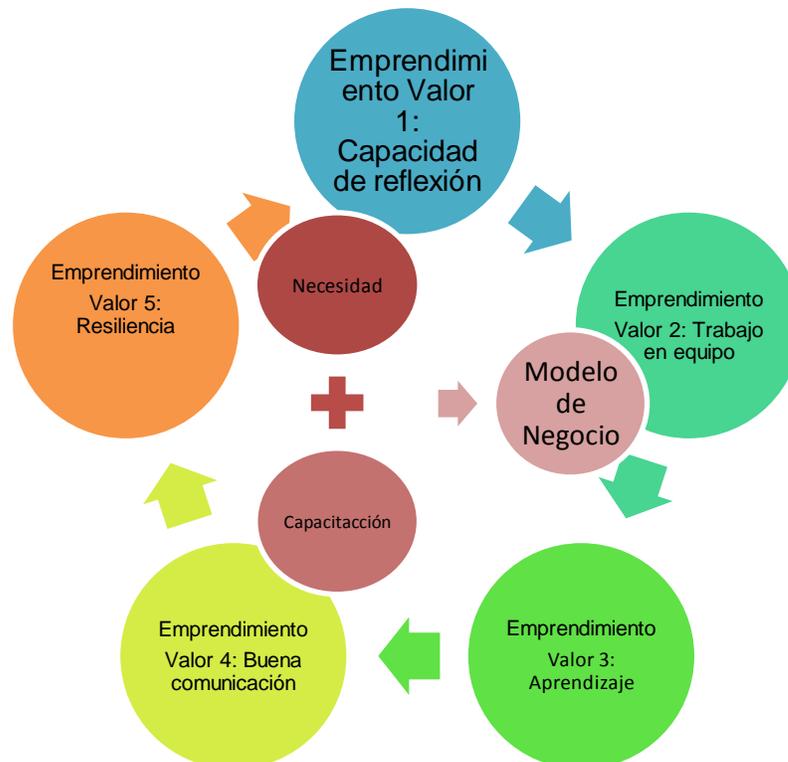
## CAPÍTULO 5. VALIDACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO DE NEGOCIO

### 5.1 Introducción

La validación empírica del modelo de negocio es planteada desde una muestra de consumidores y desde el cálculo de indicadores económicos y financieros, que desde algunos escenarios posibles respecto al precio principalmente se puede hacer una prospectiva del negocio. Este modelo de negocio comunero está basado en un emprendimiento con valores que han sido rescatados para que quien quiera invertir en ello pueda tener una concepción más clara de lo que es producir en ambiente hostil y comercializar pescado fileteado en origen hacia una gran ciudad en ambiente competitivo.

**Figura 5.1**

**Valores del emprendimiento comunero a investigar como modelo de comercialización**



**FUENTE: Autor**

La incertidumbre de los escenarios nos llevará a realizar una investigación al interior de una realidad, al interior de una situación económica a ser negada, a una nueva situación para ser emprendida como negocio y a un modelo que brinde la esperanza de navegar en mercados con demanda potencial real.

## **5.2 Muestra de personas como potenciales clientes**

Uno de los objetivos estratégicos importantes es la satisfacción del cliente, porque sin un mercado al cual satisfacer no tendría sentido el esfuerzo prospectar una idea y que para validarla se realizó una muestra de personas posibles que compren en el filete del pescado.

Se tomó como muestra no probabilística e intencional de  $n= 32$  personas con quienes se tenía un contacto directo y cercano de confianza para testear las respuestas a priori sobre el producto ya las primeras reacciones del consumidor al abordarlo sobre un nuevo producto de consumo familiar. Para la tendencia histórica del negocio se tomó la única muestra posible encontrada en Palmar de una familia comunera vinculada a la tarea de filetear pescado en casa. Hicimos la entrevista en terreno al jefe de hogar dedicado a esta actividad para recoger los valores del emprendimiento, los elementos económicos y financieros que han intervenido, y que nos han permitido modelar la propuesta de un negocio comunero basado en el emprendimiento.

### 5.3 Resultados de la encuesta

**Tabla 5.1**

**Descripción de venta de filetes de pescado a domicilio a clientes previamente seleccionados**

<b>Tipo</b>	<b>Nombres de personas contactadas en Octubre 2013</b>	<b>Libras de filetes que compraron</b>	<b>Precio de Venta Dólares</b>	<b>Volvió a Pedir</b>	<b>Observaciones por las que sí o no volvió a pedir</b>
Ciente 1	Cecilia H.	2	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 2	Mercedes B.	6	\$ 3,50	No	Falta de seguimiento
Ciente 3	Giaffar B.	6	\$ 3,50	No	Falta de seguimiento
Ciente 4	Janeth H.	0	\$ 3,50	No	Prefirió camarón
Ciente 5	Darío V.	6	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 6	Nelson R.	12	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 7	Nancy V.	4	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 8	Gianella C.	10	\$ 3,50	No	Falta de seguimiento
Ciente 9	Reimberg C.	6	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 10	Emilio P.	0	\$ 3,50	No	Prefirió camarón
Ciente 11	Michael Q.	10	\$ 3,50	No	No le volvió a interesar
Ciente 12	Emilio C.	6	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 13	Lilia V.	6	\$ 3,50	No	Falta de seguimiento
Ciente 14	Virginia T.	4	\$ 3,50	Sí	Falta de seguimiento
Ciente 15	María Teresa V.	0	\$ 3,50	No	No le volvió a interesar
Ciente 16	Sandra M.	6	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 17	Bernardo M.	4	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Ciente 18	Rocío C.	6	\$ 3,50	No	Falta de seguimiento

Cliente 19	Nora C.	4	\$ 3,50	Sí	Falta de seguimiento
Cliente 20	Nestorio A.	4	\$ 3,00	Sí	No pagan más de \$3
Cliente 21	Max G.	6	\$ 3,00	Sí	No pagan más de \$3
Cliente 22	Fernando C.	6	\$ 3,50	Sí	Dice que es buen producto
Cliente 23	Isaac J.	4	\$ 3,50	Sí	Dice que es buen producto
Cliente 24	Mario C.	4	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Cliente 25	Maritza F.	4	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Cliente 26	Maria Carla M.	6	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Cliente 27	Miguel O.	0	\$ 3,50	No	Prefirió camarón
Cliente 28	Katherine C.	4	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Cliente 29	Isabela V.	0	\$ 3,50	No	No le interesó
Cliente 30	Keiko R.	4	\$ 3,50	No	Dice que es Buen producto
Cliente 31	Mijail C.	4	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Cliente 32	Naomi T.	6	\$ 3,50	Sí	Dice que es Buen producto
Total vendido		150 libras			
Total Ingresos		\$ 520,00			

**FUENTE: Método de prueba a partir de una muestra seleccionada (2013)**

**ELABORACIÓN: Autor**

Hay situaciones en que la realidad estudiada como fenómeno es reconocida en sus elementos que interactúan entre sí creando una nueva realidad y se puede aplicar alguna función que modele su comportamiento o plantear algunos indicadores que ayuden a descubrir la cultura organizacional de los grupos humanos que están en un negocio de emprendimiento. Pero hay veces que la realidad nos lleva a modelos empíricos (Box, Hunter y Hunter, 2001) en especial si se trata de emprendimientos donde no se conoce a ciencia cierta el impulso de los emprendedores y la reacción del consumidor. Las respuestas siempre se tendrán que actualizarse y aunque sean aproximadas o no a otras muestras, nos dará sin embargo una guía a partir de la experiencia que se ha recogido.

### 5.3.1 Sistematización estadística

#### 5.3.1.1 ¿Cuál es el porcentaje de clientes potenciales que compraron el producto de nuestro modelo de negocio?

**Tabla 5.2**

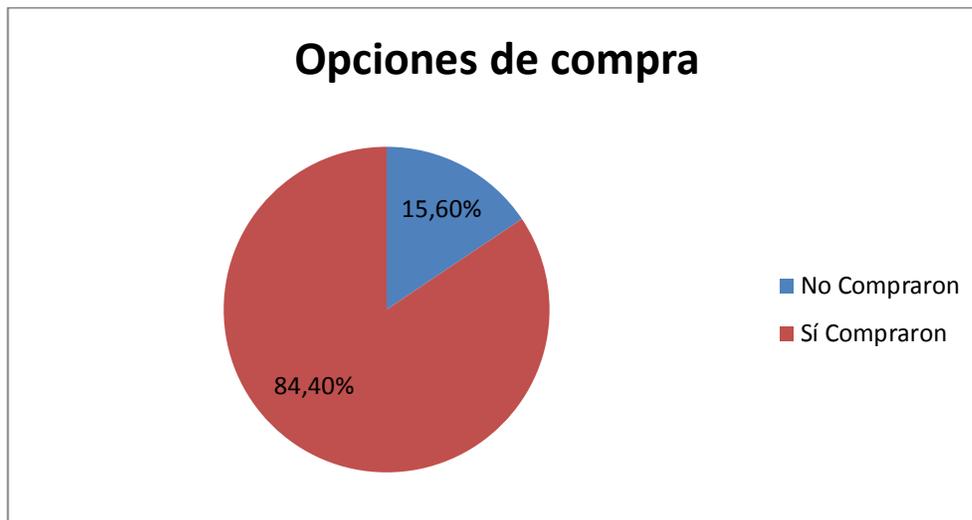
**Cantidad porcentual de personas que compraron pescado fileteado en la muestra seleccionada**

<b>Categoría de compras</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Compraron	5	15,6%
No compraron	27	84,4%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORACIÓN: Autor**

**Gráfico 5.1**

**Cantidad porcentual de personas de la muestra que compraron y no compraron**



**ELABORACIÓN: Autor**

En la simulación de venta de la muestra de 32 clientes potenciales, apenas 5 de ellos no consumieron pescado y 27 en cambio sí. Hay una mayoría absoluta y una posibilidad de primera venta satisfactoria de más de 5 a 1 de la opción sí de compra frente al no.

**5.3.1.2. ¿Cómo se distribuyen los clientes potenciales definidos por la cantidad de pedido?**

**Tabla 5.3**

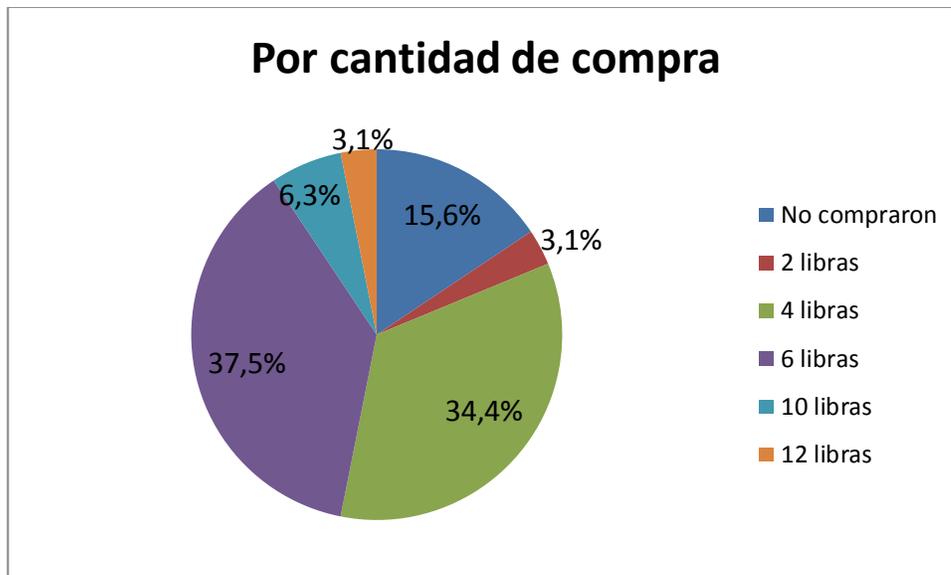
**Categorías por cantidad de producto comprado**

Cantidad de producto	Cantidad porcentual de personas que compraron	Tipo de pedido
No compraron	15,6%	Ninguno
2 libras	3,1%	Pedidos pequeños
4 libras	34,4%	Pedidos pequeños
6 libras	37,5%	Pedidos Medianos
10 libras	6,3%	Pedidos grandes
12 libras	3,1%	Pedidos grandes
Total	100,0%	

**ELABORACIÓN: Autor**

**Gráfico 5.2**

**Cantidad porcentual de personas que compraron pescado fileteado**



**FUENTE: Muestra de clientes potenciales**

**ELABORACIÓN: Autor**

De los 32 clientes potenciales, el 15,6 % de ellos no consumió pescado. De los que sí podríamos decir que el 35,5% del total son clientes que hacen pedidos pequeños, 37,5% hicieron pedidos medianos de 6 libras y el 9,4% podrían considerarse clientes con pedidos grandes de 10 y 12 libras. Esto es importante para distinguir a futuro qué clientes son rentables y quiénes no.

### 5.3.1.3 ¿Cuánto se posicionó el producto desde la recurrencia de pedido?

**Tabla 5.4**

**Posicionamiento del producto**

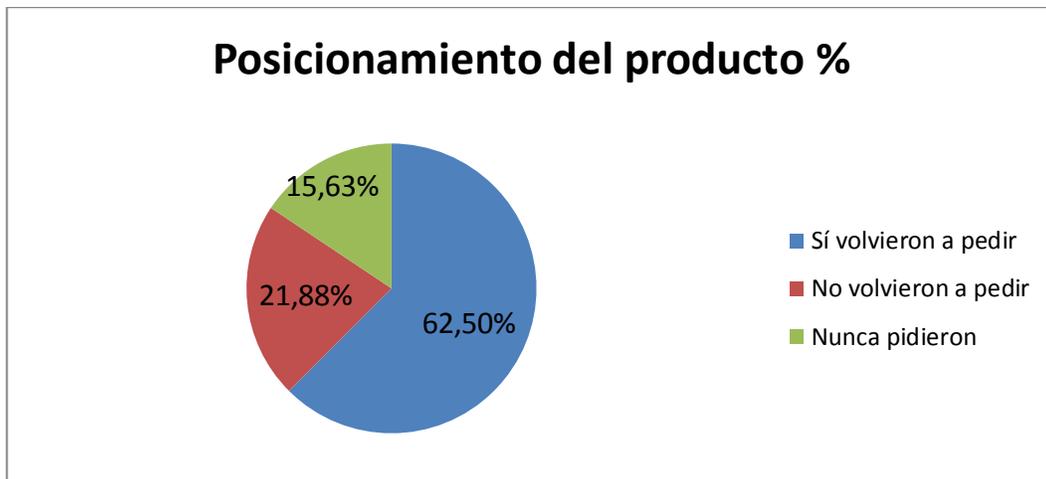
Aceptación futura del producto	cantidad de clientes	%
Sí volvieron a pedir	20	62,50%
No volvieron a pedir	7	21,88%
Nunca pidieron	5	15,63%
TOTAL	32	1

**FUENTE: Muestra de clientes potenciales**

**ELABORACIÓN: Autor**

**Gráfica 5.3**

**Posicionamiento porcentual del producto sobre los clientes potenciales**



**FUENTE: Muestra de clientes potenciales**

**ELABORACIÓN: Autor**

Hay un posicionamiento experimental del producto significativo. La red de clientes potenciales más cercana que se tenía a disposición mostró una inclinación favorable a volver a pedir el producto. Habría que analizar en otra investigación con mayor profundidad que gustó más del producto incluyendo el servicio. El 62,50% nos deja en evidencia que el producto se consume en un estrato académico universitario y que goza de una aceptación absoluta por cualquier otra opción.

#### **5.3.1.4 ¿Cómo se distribuyeron porcentualmente las opiniones de los clientes potenciales respecto al pescado fileteado?**

**Tabla 5.5**

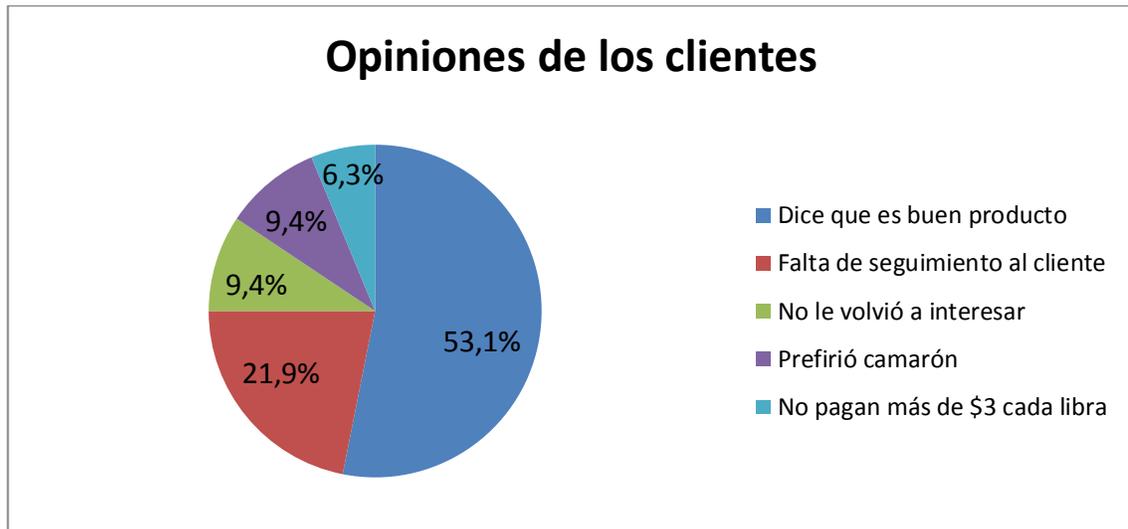
**Resultados porcentuales de las diferentes opiniones de la prueba a personas que se les ofreció el pescado fileteado.**

<b>Opiniones de los clientes</b>	<b>Cantidad de clientes</b>	<b>%</b>
Dice que es Buen producto	17	53,1%
Falta de seguimiento al cliente	7	21,9%
Prefirió camarón	3	9,4%
No le volvió a interesar	3	9,4%
No pagan más de \$3 cada libra	2	6,3%
Total	32	100,0%

**ELABORACIÓN: Autor**

Para ser la primera simulación de ventas los resultados son satisfactorios, porque debido a que se obtuvo información cualitativa valiosa. Un 53,1% manifestó que es un buen producto. Del 62,50% que sí volvieron a pedir el 80% dijo que sí era un buen producto, el 10% que no pagaría más de \$3 dólares la libra y el otro 10% no se le pudo dar seguimiento.

**Gráfica 5.4 Resultados porcentuales de diferentes opiniones de las personas a las que se seleccionó para esta prueba**



**FUENTE: Muestra de clientes potenciales**

**ELABORACIÓN: Autor**

Las personas mostraron más interés en comprar pescado a \$3,50 la libra que algunos de los dueños de restaurantes. Inferimos que para las personas el precio entregado en domicilio y carne blanca y fresca estaba bien, pero se averiguó también que para algunas personas no pagarían más de \$3 y para ciertos restaurantes no les convenía un precio mayor a \$2,00 cada libra.

Sin embargo, esto respecto a los restaurantes no es algo totalmente negativo, porque los restaurantes con que se tuvo un contacto directo, compran semanalmente fijo volúmenes 100 a 300 libras semanales de pescado, entonces si fijamos un precio de \$2,00 cada libra y manteniendo los costos de producción por debajo de \$1,25 cada libra, sí es viable tenerlos de clientes siempre y cuando se asegure un volumen de venta. Mantener un liderazgo en costes ayudará a que la empresa tenga gobernabilidad en sus precios, en mantener su calidad y alcanzar un volumen en ventas que produzca siempre una rentabilidad (Hall, 1987).

## 5.4 Aspectos económicos

### 5.4.1 Análisis de los costos de producción por cada libra de pescado fileteado

**Tabla 5.6**

**Costo promedio de producción por libra de pescado fileteado, empacado y congelado**

<b>COSTE PROMEDIO DE PRODUCCION de cada Libra de pescado</b>	<b>TOTAL</b>	\$ 1,2509
<b>Costo de producción por libra de carne de pescado fileteada por semana</b>	Subtotal	\$ 0,4267
Costo de la gaveta	12	Dólares
Cantidad carne fileteada en una gaveta	28,125	Libras
Cantidad de libras por gaveta	75	Libras
Proporción de carne blanca fileteada frente a toda la pieza completa	37,5%	
<b>Costo de una jornada de fileteo en una semana en cada libra</b>	Subtotal	\$ 0,3878
Cantidad de libras en promedio de carne fileteada	309,38	Dólares
Costo de jornada fileteo	120	Dólares
Total personas en proceso de fileteo	8	Personas
Costo por pagar cada jornada fileteo	15	\$ por persona
cantidad de gavetas a filetear en una jornada	11	Gavetas
<b>Coste promedio de utensilios por libra de carne fileteada por semana</b>	Subtotal	\$ 0,4364
Costo de utensilios por semana	135	Dólares
Cantidad de libras por 11 gavetas de carne fileteada	309,37	Libras
Coste de hielo para procesar 11 gavetas en una jornada	54	Dólares
Cantidad de hielo necesaria para procesar 11 gavetas	18	Sacos
Costo del saco de hielo \$3 15 a 18 sacos de hielo en una jornada	3	Dólares
Costo de Cuchillos	20	Dólares
Costo de guantes	40	Dólares
Costo de mascarillas	10	Dólares
Costo de botas prorratedas por semana	5	Dólares
Costo de balanza	52	Dólares
Balanza prorrateda por semana	1	Dólares
Costo Fundas para empaque de la semana	5	Dólares

**FUENTE: Entrevistas realizada a fileteadores de pescado (2014)**

**Elaboración: Autor**

**5.4.2 Estimación y proyección de los precios e ingresos de libra fileteada 2015-2024 a partir de la media geométrica**

**5.4.2.1 Proyección de precios con la media geométrica**

**Tabla 5.7**

**Proyección de precios de venta de filetes de pescado con media geométrica para nuestro modelo de comercialización en escenario con P= \$3,50 por libra al 2014**

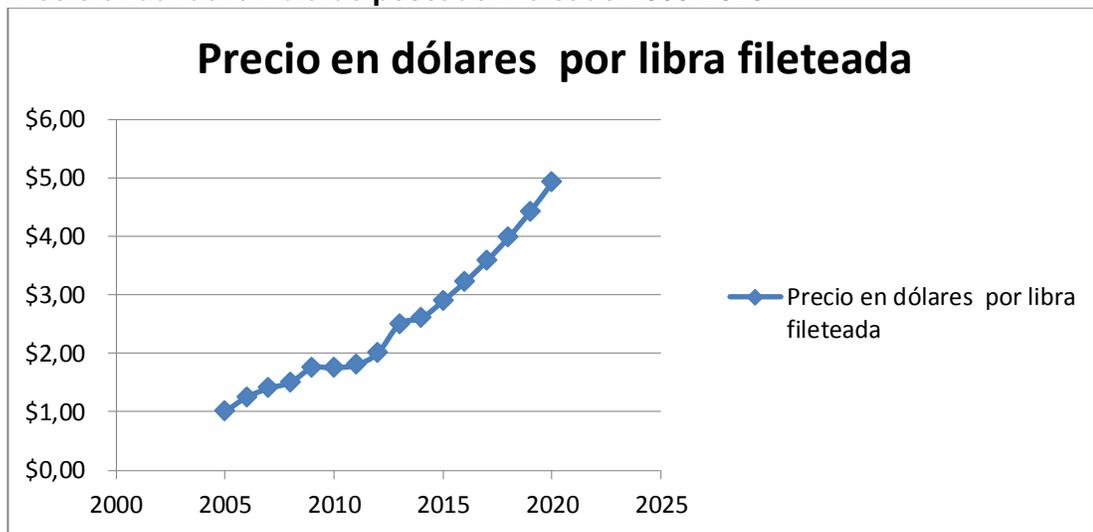
Tiempo Años	Precio en dólares por libra fileteada	Tasa de Crecimiento
2005	\$ 1,00	-
2006	\$ 1,25	1,25
2007	\$ 1,40	1,12
2008	\$ 1,50	1,0714286
2009	\$ 1,75	1,1666667
2010	\$ 1,75	1
2011	\$ 1,80	1,0285714
2012	\$ 2,00	1,1111111
2013	\$ 2,50	1,25
2014	\$ 3,50	1,4
2015	\$ 4,02	
2016	\$ 4,62	
2017	\$ 5,31	
2018	\$ 6,11	
2019	\$ 7,02	
2020	\$ 8,07	
2021	\$ 9,27	
2022	\$ 10,66	
2023	\$ 12,25	
2024	\$ 14,08	
Media Geométrica como tasa de crecimiento = promedio de los precios para los próximos años		

**FUENTE: Entrevista en profundidad a fileteadores (2014)**

**ELABORACIÓN: Autor**

En este caso desde el enfoque estadístico de la media geométrica al precio \$3,50 por libra podemos competir hasta el 2020 y mantenernos por debajo del actual precio de mercado del pez de referencia en los mercados que es el dorado, el picudo y la tilapia. El pescado “dorado” ha fluctuado entre \$2,5 al 2013 y hasta \$7 por libra<sup>12</sup> al 2015, el picudo entre \$3,50 al 2013 y \$4,5 la libra al 2015, y la tilapia ha fluctuado alrededor de los \$6 por libra en los supermercados<sup>13</sup> en el 2014 y 2015.

**Gráfica 5.5**  
**Precio anual de la libra de pescado fileteado 2005-2020**



**FUENTE:** Entrevista en profundidad a fileteadores  
**ELABORACIÓN:** Autor

Al tener la información se aplicó la media geométrica para sacar la tasa promedio de crecimiento. El resultado salió un 14,93% de crecimiento en promedio cada año. Los precios de carne fileteada se han mantenido en ascenso y aun así son competitivos con los precios de otros pescados que se encuentran en la venta de los mercados de la ciudad de Guayaquil.

<sup>12</sup> Precios tomados del Mercado de víveres “Caraguay” al 2015.

<sup>13</sup> Precio tomado del supermercado “Supermaxi” al 2015.

**5.4.2.2 Estimación de los ingresos totales para los años 2014-2020 a partir de variables históricas**

**Tabla 5.8**

**Ingresos totales anuales y volumen proyectados en nuestro modelo de comercialización de pescado fileteado con P = USD\$ 3,50 por libra al 2014**

INGRESOS TOTALES ANUALES DESDE EL PRECIO ESTIMADO Y VOLUMEN PESCADO FILETEADO						
Tiempo en años	Cantidad quintales por semana	Pronóstico para Años 2015 al 2024			Ingresos Mensuales	Ingresos Totales Anuales
		Precio de por libra	Ingresos por Quintal	Ingresos por semana		
2005	1	\$ 1,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
2006	2	\$ 1,25	\$ 125,00	\$ 250,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
2007	2	\$ 1,40	\$ 140,00	\$ 280,00	\$ 1.120,00	\$ 13.440,00
2008	3	\$ 1,50	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00
2009	3	\$ 1,75	\$ 175,00	\$ 525,00	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00
2010	3	\$ 1,75	\$ 175,00	\$ 525,00	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00
2011	4	\$ 1,80	\$ 180,00	\$ 720,00	\$ 2.880,00	\$ 34.560,00
2012	4	\$ 2,00	\$ 200,00	\$ 800,00	\$ 3.200,00	\$ 38.400,00
2013	5	\$ 2,50	\$ 250,00	\$ 1.250,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
2014*	5	\$ 3,50	\$ 350,00	\$ 1.750,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
2015*	6	\$ 4,02	\$ 402,27	\$ 2.413,63	\$ 9.654,53	\$ 115.854,40
2016*	6	\$ 4,62	\$ 462,35	\$ 2.774,11	\$ 11.096,43	\$ 133.157,16
2017*	7	\$ 5,31	\$ 531,40	\$ 3.719,82	\$ 14.879,29	\$ 178.551,42
2018*	7	\$ 6,11	\$ 610,77	\$ 4.275,37	\$ 17.101,49	\$ 205.217,94
2019	8	\$ 7,02	\$ 701,99	\$ 5.615,88	\$ 22.463,53	\$ 269.562,37
2020	8	\$ 8,07	\$ 806,83	\$ 6.454,61	\$ 25.818,44	\$ 309.821,29
2021	9	\$ 9,27	\$ 927,33	\$ 8.345,93	\$ 33.383,70	\$ 400.604,46
2022	9	\$ 10,66	\$ 1.065,82	\$ 9.592,38	\$ 38.369,53	\$ 460.434,41
2023	10	\$ 12,25	\$ 1.225,00	\$ 12.250,00	\$ 48.999,99	\$ 587.999,91
2024	10	\$ 14,08	\$ 1.407,95	\$ 14.079,53	\$ 56.318,10	\$ 675.817,23

**Fuente: Entrevista a familia que lleva un negocio precario de filete de pescado (2014)**

**ELABORACIÓN: Autor**

**5.4.3 Proyección de los precios e ingresos de libra fileteada 2015-2024 a partir de la línea de tendencia polinómica**

**5.4.3.1 Ajuste de precios a partir de línea de tendencia polinómica**

**Tabla 5.9**

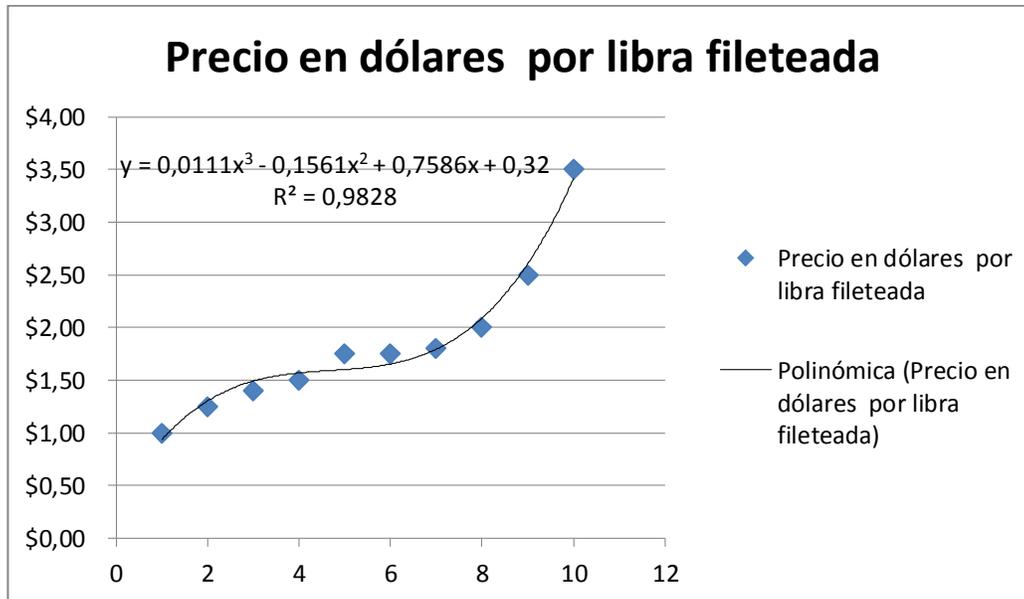
**Proyección de precios de venta de filetes de pescado con línea de tendencia polinómica para nuestro modelo de comercialización en escenario con P= \$3,50 por libra para el 2014**

Año	Cantidad de Años	Precio en dólares por libra fileteada
Histórico		
2005	1	\$ 1,00
2006	2	\$ 1,25
2007	3	\$ 1,40
2008	4	\$ 1,50
2009	5	\$ 1,75
2010	6	\$ 1,75
2011	7	\$ 1,80
2012	8	\$ 2,00
2013	9	\$ 2,50
2014	10	\$ 3,50
2015	11	\$ 4,55
2016	12	\$ 6,13
2017	13	\$ 8,19
2018	14	\$ 10,80
2019	15	\$ 14,04
2020	16	\$ 17,96
2021	17	\$ 22,64
2022	18	\$ 28,13
2023	19	\$ 34,52
2024	20	\$ 41,85

**FUENTE:** Entrevista en profundidad a fileteadores de pescado (2014)

**ELABORACIÓN:** Autor

**Gráfica 5.6**  
**Precio anual de la libra de pescado fileteado 2005-2020 con línea de tendencia polinómica**



**FUENTE: Entrevista a fileteadores**  
**ELABORACIÓN: Autor**

El precio es uno de los indicadores más sensibles y depende directamente de la evaluación que hagamos de éste dentro de una estrategia. Digamos que de él depende si llega a retener al cliente y sostener todos los costes.

**Tabla 5.10**  
**Proyección de Ingresos totales anuales usando la función polinómica como**  
**línea de tendencia**

INGRESOS TOTALES ANUALES DESDE EL PRECIO ESTIMADO Y VOLUMEN PESCADO FILETEADO						
Pronóstico para Años 2015 al 2024						
Tiempo en años	Cantidad quintales por semana	Precio de por libra	Ingresos por Quintal	Ingresos por semana	Ingresos Mensuales	Ingresos Totales Anuales
2005	1	\$ 1,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
2006	2	\$ 1,25	\$ 125,00	\$ 250,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
2007	2	\$ 1,40	\$ 140,00	\$ 280,00	\$ 1.120,00	\$ 13.440,00
2008	3	\$ 1,50	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00
2009	3	\$ 1,75	\$ 175,00	\$ 525,00	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00
2010	3	\$ 1,75	\$ 175,00	\$ 525,00	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00
2011	4	\$ 1,80	\$ 180,00	\$ 720,00	\$ 2.880,00	\$ 34.560,00
2012	4	\$ 2,00	\$ 200,00	\$ 800,00	\$ 3.200,00	\$ 38.400,00
2013	5	\$ 2,50	\$ 250,00	\$ 1.250,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
2014	5	\$ 3,50	\$ 350,00	\$ 1.750,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
2015*	6	\$ 4,55	\$ 455,06	\$ 2.730,36	\$ 10.921,44	\$ 131.057,28
2016*	6	\$ 6,13	\$ 612,56	\$ 3.675,36	\$ 14.701,44	\$ 176.417,28
2017*	7	\$ 8,19	\$ 818,76	\$ 5.731,32	\$ 22.925,28	\$ 275.103,36
2018*	7	\$ 10,80	\$ 1.080,32	\$ 7.562,24	\$ 30.248,96	\$ 362.987,52
2019*	8	\$ 14,04	\$ 1.403,90	\$ 11.231,20	\$ 44.924,80	\$ 539.097,60
2020*	8	\$ 17,96	\$ 1.796,16	\$ 14.369,28	\$ 57.477,12	\$ 689.725,44
2021*	9	\$ 22,64	\$ 2.263,76	\$ 20.373,84	\$ 81.495,36	\$ 977.944,32
2022*	9	\$ 28,13	\$ 2.813,36	\$ 25.320,24	\$ 101.280,96	\$ 1.215.371,52
2023*	10	\$ 34,52	\$ 3.451,62	\$ 34.516,20	\$ 138.064,80	\$ 1.656.777,60
2024*	10	\$ 41,85	\$ 4.185,20	\$ 41.852,00	\$ 167.408,00	\$ 2.008.896,00

**FUENTE: Datos históricos a partir de las entrevistas (2014)**

**ELABORACIÓN: Autor**

## 5.1 Aspectos financieros

### 5.5.1 Información económica y financiera

Hay que considerar algunos activos esenciales para emprender este tipo de negocio y dentro del negocio es necesario plantearlo como proyecto. Se utilizó una tasa de interés referencial de la Corporación Financiera Nacional a marzo 2015 para pymes dada para periodos de 3 a 5 años, del 11,15%. Esta tasa aplica para programas como: Crédito para el desarrollo, Apoyo productivo y financiero; y adquisición de inmuebles para diversificación de inversiones. El volumen de ventas lo mantendremos en el 5% de crecimiento dado que el sector pesquero de Palmar está sujeto todavía a barcos pesqueros más grandes que tienen clientes mayoristas predefinidos. En consecuencia estimamos el movimiento de nuestro precio del primer escenario con un aumento anual del 10% estimado por el histórico y proyectado con media geométrica. Tendremos para el cálculo del VAN valernos de la tasa de descuento teniendo en cuenta una estructura de capital donde la deuda con respecto a la inversión total de implementar el negocio es tiene un peso del 58,71% y el capital social del 41,29%.

**Tabla 5.11**

#### **Elementos para el cálculo del costo promedio ponderado de capital**

Descripción	Código	Valores \$USD
Inversión Total	I	31000
Inversión en inmuebles		26000
Inversión capital de trabajo		5000
Monto a financiar de los inmuebles 70%		18200
Saldo restante por fondos propios		12800
Porcentaje de la deuda sobre la inversión		58,71%
Porcentaje del capital social sobre la inversión		41,29%
Valor Comercial de la Deuda	C9	24500
Valor comercial del capital propio	C10	6500
Costo de la tasa interés nominal anual		11,15%
Costo de la deuda tasa efectiva	C12	11,74%
Impuestos	C13	22%
Costo de capital propio		20%
CPPC (WACC) =		11,429%

**ELABORACIÓN: Autor**

$$CPPC = \frac{C9}{C9 + C10} \times C12 \times (1 - C13) + \frac{C10}{(C10 + C9)} \times C14 = 11,49\%$$

Habrá que descontar los flujos de efectivo a la tasa de descuento del 11,49 % con el escenario donde los impuestos son el 22% al 2015. La rentabilidad esperada por los dueños del capital la fijamos suponiendo que ellos tienen una rentabilidad esperada del 20%.

**Tabla 5.12**

**Información para el monto de inversión e implementación**

Información para inversión e implementación	
Transporte camioneta	\$ 21.000,00
Congelador	\$ 2.000,00
Construcción del galpón	\$ 1.100,00
Muebles y utensilios	\$ 1.900,00
<b>Inversión</b>	<b>\$ 26.000,00</b>

**FUENTE: Autor**

**Tabla 5.13**

**Información financiera para escenarios**

Información Financiera	
Financiación	70%
Inversión total activos	\$ 26.000,00
Préstamo	\$ 18.200,00
N periodos (años)	10
tasa i Anual Nominal	11,15%
Pagos anuales	\$ 3.109,85

**FUENTE: Autor**

**Tabla 5.14****Pago anual de interés y amortización junto al saldo de capital**

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo de Capital
0	0	0,00	0	18200
1	3109,85	2029,30	1080,55	17119,45
2	3109,85	1908,82	1201,03	15918,42
3	3109,85	1774,90	1334,95	14583,47
4	3109,85	1626,06	1483,79	13099,68
5	3109,85	1460,61	1649,24	11450,45
6	3109,85	1276,72	1833,12	9617,32
7	3109,85	1072,33	2037,52	7579,80
8	3109,85	845,15	2264,70	5315,10
9	3109,85	592,63	2517,22	2797,89
10	3109,85	311,96	2797,89	0,00

**FUENTE: Autor****Tabla 5.15****Datos históricos de la canasta básica familiar**

<b>Meses</b>	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14
<b>Canasta básica USD</b>	634,27	634,67	637,00	638,06	641,20	642,85	644,74
<b>Meses</b>	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
<b>Canasta básica USD</b>	646,30	653,21	654,48	657,68	660,85	665,09	666,92

**FUENTE: Banco Central del Ecuador**

El promedio de los catorce valores de la canasta básica es de \$648,38 fijando para nuestro modelo un sueldo y salario 2014 en \$ 655. Además, la tasa de crecimiento de la canasta básica familiar desde junio del 2014 a junio del 2015 es del 5,08%. Se ha considerado esta tasa de crecimiento para el aumento de sueldos y salarios en los datos de todos los flujos de caja proyectado a 10 años.

## 5.6 Escenarios posibles

Para sustentar la simulación financiera en algunos escenarios posibles que hemos escogido como horizonte estratégico se han tomado como puntos clave del análisis las siguientes variables más importantes: el precio de venta, el costo promedio de producción, el volumen de producción y el sueldo y salario de los trabajadores.

**Tabla 5.16**

### Consumo de pescado en un negocio en el norte de la ciudad

Año	Libras semanales/año	Tasa de crecimiento consumo
2013	500	-
2014	600	1,2
2015	750	1,25
Media Geométrica de		1,22474487
Crecimiento anual =		22,47%

**ELABORACIÓN: Autor**

El volumen de producción en los últimos años ha tenido un incremento sistemático manteniéndose constante dos años y el siguiente incremento es en un quintal más por semana para los próximos dos años y así sucesivamente, esto nos da como resultado una tasa de crecimiento del 19,58% por año. Sin embargo, para los tres escenarios que vamos a proyectar se ha considerado un incremento en el volumen de una 10% anual.

**Tabla 5.17**

**Tasas de crecimiento del volumen proyectado**

<b>TASAS DE CRECIMIENTO DEL VOLUMEN</b>				
<b>Tiempo en años</b>	<b>Cantidad quintales por semana</b>	<b>Cantidad de libras anuales</b>	<b>Valores relativos de crecimiento</b>	<b>Tasa % de crecimiento</b>
2005	1	4800	-	
2006	2	9600	2	
2007	2	9600	1	
2008	3	14400	1,5	
2009	3	14400	1	
2010	3	14400	1	
2011	4	19200	1,33333333	
2012	4	19200	1	
2013	5	24000	1,25	
2014*	5	24000	1	19,58%
2015	6	28800	1,2	
2016	6	28800	1	
2017	7	33600	1,16666667	
2018	7	33600	1	
2019	8	38400	1,14285714	
2020	8	38400	1	14,87%
2021	9	43200	1,125	
2022	9	43200	1	
2023	10	48000	1,11111111	
2024	10	48000	1	12,88%

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.18****Escenarios posibles para la estrategia de precios**

<b>Variación en el precio manteniendo aumento constantes en las demás variables</b>						
<b>Escenarios</b>	<b>Precio 2014</b>	<b>Precio 2015</b>	<b>Precio 2016</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>Observaciones</b>
1. Mantener constante el precio el primer año y luego aumentarlo en un 10%	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,85	-\$ 82.992,59	-3,36%	Pésimo
2. Aumento del precio desde el 1er año con tasa de media geométrica 10%	\$ 3,50	\$ 3,85	\$ 4,24	-\$ 34.269,24	5,46%	Insuficiente
3. Mantener constante el precio el primer año y luego aumentarlo con tasa de media geométrica un 14,93%	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 4,02	\$ 33.236,04	15,74%	Escenario Competitivo 1
4. Aumento del precio desde el 1er año con tasa de media geométrica 14,93%	\$ 3,50	\$ 4,02	\$ 4,63	\$ 122.331,37	27,38%	Escenario Competitivo 2
5. Mantener constante el precio el primer año y aumento posterior de \$ 0,50 cada año	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 4,50	-\$ 66.656,40	-0,98%	Pésimo
6. Aumento constante del precio en \$ 0,50 anual desde el primer año	\$ 3,50	\$ 4,00	\$ 4,50	-\$ 20.398,38	7,48%	Insuficiente
7. Aumento del precio desde el 1er año con precio línea tendencia polinómica	\$ 3,50	\$ 4,55	\$ 6,12	\$ 957.960,00	87%	Poco real

**FUENTE: Datos pronosticados****ELABORACIÓN: Autor**

Para adecuar la estrategia de un negocio comunero con experiencia emergente a una situación específica de penetración de mercado debemos tener en cuenta que una cosa es el enfoque de estrategias de empresas líderes de industria y otra cosa es el enfoque de estrategias para empresas que tienen una participación de mercado menor, (Thompson, Strickland y Gamble, 2008). Sin duda dentro de los obstáculos está el no poder aprovechar la economía de escala y de disponer con pocos fondos para promoción y publicidad. De tal manera que la primera variable que tenemos a la mano luego de haber calculado los costos promedios de producción es el precio de venta. Los escenarios en la tabla 5.18 caracterizan un aumento del 10% que es un aumento prudente ante pescados ya existentes en el consumo diario y un aumento mayor basado en la media geométrica y la línea de tendencia polinómica. Partimos de un precio referencial de \$3,50 por libra y a partir de este valor evaluamos las diferentes alternativas que disponemos para tener un criterio más amplio al momento de tomar una decisión en la vida real. En todos los escenarios sugerimos siempre monitorear los precios de los pescados existentes en los mercados de Guayaquil.

En estas simulaciones a través del flujo de caja tomamos en cuenta el escenario 1 y el escenario 2 para demostrar las dinámicas del resto de variables y cómo el flujo caracteriza con más detalle la toma de decisión de cualquiera de éstas dos situaciones.

### 5.6.1 Flujo de caja Escenario competitivo 1

**Tabla 5.19**  
**Flujo de Caja Proyectado para diez años**

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos		47586,00	60159,65	76055,63	96151,81	121558,01
Costos variables		-16995	-18694,50	-20563,95	-22620,35	-24882,38
Utilidad Bruta		30591	41465,15	55491,68	73531,47	96675,63
Gastos operacionales						
Gastos de bodegaje de productos		-1000	-1000,00	-1100,00	-1210,00	-1331,00
Gasto de mantenimiento de galpón		-300	-330,00	-363,00	-399,30	-439,23
Gastos mantenimiento vehículo		-2400	-2640,00	-2904,00	-3194,40	-3513,84
Sueldo y Salarios		-62880	-66024	-69325,2	-72791,46	-76431,033
Depreciación		-2600	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional		-38589,00	-31128,85	-20800,52	-6663,69	12360,52
Gastos Financieros		-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto		-41698,85	-34238,70	-23910,37	-9773,54	9250,67
Participación trabajadores 15%		0,00	0,00	0,00	0,00	-1387,60
Utilidad antes de Impuesto		-41698,85	-34238,70	-23910,37	-9773,54	7863,07
Impuesto 22%		0,00	0,00	0,00	0,00	-1729,88
Utilidad Neta		-41698,85	-34238,70	-23910,37	-9773,54	6133,20
Depreciación Muebles de oficina		2600	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial	-\$ 26.000,00					
Préstamo	\$ 18.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 5.000,00	-4000	-5000	-6000	-7000	-8000
Flujo de Fondos	-\$ 12.800,00	-43098,85	-36638,70	-27310,37	-14173,54	733,20
VAN	\$ 33.236,04					
TIR	15,74%					

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.19****Continuación de Flujo de caja proyectado para diez años**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Total de Ingresos	153677,28	194283,43	245618,93	310518,83	392567,22
Costos variables	-27370,62	-30107,68	-33118,45	-36430,29	-40073,32
Utilidad Bruta	126306,66	164175,75	212500,49	274088,53	352493,89
Gastos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de bodegaje de productos	-1464,10	-1610,51	-1771,56	-1948,72	-2143,59
Gasto de mantenimiento de galpón	-483,15	-531,47	-584,62	-643,08	-707,38
Gastos mantenimiento vehículo	-3865,22	-4251,75	-4676,92	-5144,61	-5659,07
Suelo y Salarios	-80252,58	-84265,21	-88478,47	-92902,40	-97547,52
Depreciación	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional	37641,60	70916,81	114388,92	170849,73	243836,33
Gastos Financieros	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto	34531,75	67806,96	111279,07	167739,88	240726,48
Participación trabajadores 15%	-5179,76	-10171,04	-16691,86	-25160,98	-36108,97
Utilidad antes de Impuesto	29351,99	57635,91	94587,21	142578,90	204617,51
Impuesto 22%	-6457,44	-12679,90	-20809,19	-31367,36	-45015,85
Utilidad Neta	22894,55	44956,01	73778,02	111211,54	159601,66
Depreciación Muebles de oficina	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial					
Préstamo					
Capital de trabajo	-9000,00	-10000,00	-11000,00	-12000,00	-13000,00
Flujo de Fondos	16494,55	37556,01	65378,02	101811,54	149201,66
VAN	§ 33.236,04				
TIR	15,74%				

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.20 Punto de Equilibrio para el primer año previo a la Utilidad antes de impuesto para el escenario competitivo 1**

Ingresos Totales = 3,5X
Costos Totales = 1,25X + 72289
Punto de Equilibrio
I=C
Ingresos = Costos
3,5X = 1,25X + 72289
3,5X - 1,25X = 72289
2,25 X = 72289
X = 32128,4444

**ELABORACIÓN: Autor**

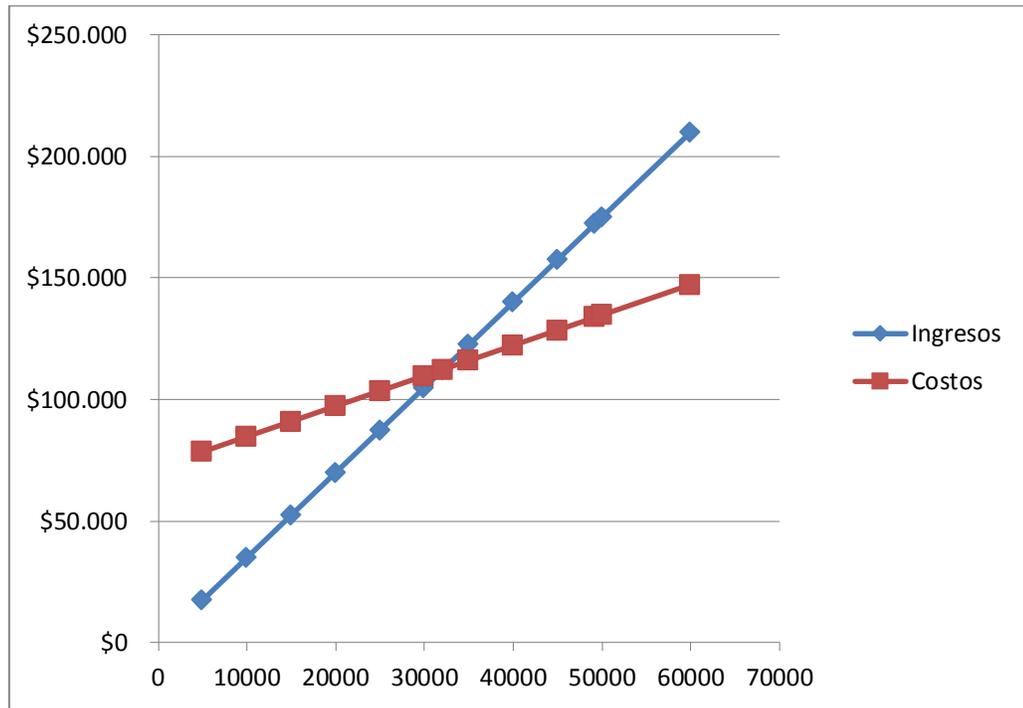
**Tabla 5.21 Punto de Equilibrio datos simultáneos de Ingresos y Costos Totales**

Q Cantidad libras	Ingresos Totales	Costos Totales
5000	\$ 17.500	\$ 78.539
10000	\$ 35.000	\$ 84.789
15000	\$ 52.500	\$ 91.039
20000	\$ 70.000	\$ 97.289
25000	\$ 87.500	\$ 103.539
30000	\$ 105.000	\$ 109.789
32128,44	\$ 112.450	\$ 112.450
35000	\$ 122.500	\$ 116.039
40000	\$ 140.000	\$ 122.289
45000	\$ 157.500	\$ 128.539
49267	\$ 172.435	\$ 133.873
50000	\$ 175.000	\$ 134.789
60000	\$ 210.000	\$ 147.289

**ELABORACIÓN: Autor**

**Gráfico 5.7.**

**Punto de Equilibrio entre el Ingreso y el Costo – escenario competitivo 1**



**ELABORACIÓN: Autor**

## 5.6.2 Flujo de caja Escenario competitivo 2

**Tabla 5.22**

### Flujo de Caja para segundo escenario proyectado para diez años

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos		54690,59	69141,48	87410,74	110507,28	139706,62
Costos variables		-16995	-18694,50	-20563,95	-22620,35	-24882,38
Utilidad Bruta		37695,59	50446,98	66846,79	87886,93	114824,24
Gastos operacionales						
Gastos de bodegaje de productos		-1000	-1000,00	-1100,00	-1210,00	-1331,00
Gasto de mantenimiento de galpón		-300	-330,00	-363,00	-399,30	-439,23
Gastos mantenimiento vehículo		-2400	-2640,00	-2904,00	-3194,40	-3513,84
Sueldo y Salarios		-62880	-66024	-69325,2	-72791,46	-76431,033
Depreciación		-2600	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional		-31484,41	-22147,02	-9445,41	7691,77	30509,13
Gastos Financieros		-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto		-34594,26	-25256,87	-12555,26	4581,92	27399,28
Participación trabajadores 15%		0,00	0,00	0,00	-687,29	-4109,89
Utilidad antes de Impuesto		-34594,26	-25256,87	-12555,26	3894,64	23289,39
Impuesto 22%		0,00	0,00	0,00	-856,82	-5123,67
Utilidad Neta		-34594,26	-25256,87	-12555,26	3037,82	18165,73
Depreciación Muebles de oficina		2600	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial	-\$ 26.000,00					
Préstamo	\$ 18.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 5.000,00	-4000	-5000	-6000	-7000	-8000
Flujo de Fondos	-\$ 12.800,00	-35994,26	-27656,87	-15955,26	-1362,18	12765,73
VAN	\$ 122.331,37					
TIR	27,38%					

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.22****Continuación de Flujo de caja proyectado para diez años**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Total de Ingresos	176621,30	223289,94	282289,84	356879,29	451177,50
Costos variables	-27370,62	-30107,68	-33118,45	-36430,29	-40073,32
Utilidad Bruta	149250,68	193182,26	249171,39	320448,99	411104,18
Gastos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de bodegaje de productos	-1464,10	-1610,51	-1771,56	-1948,72	-2143,59
Gasto de mantenimiento de galpón	-483,15	-531,47	-584,62	-643,08	-707,38
Gastos mantenimiento vehículo	-3865,22	-4251,75	-4676,92	-5144,61	-5659,07
Sueldo y Salarios	-80252,58	-84265,21	-88478,47	-92902,40	-97547,52
Depreciación	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional	60585,62	99923,32	151059,82	217210,19	302446,61
Gastos Financieros	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto	57475,77	96813,47	147949,97	214100,34	299336,76
Participación trabajadores 15%	-8621,37	-14522,02	-22192,50	-32115,05	-44900,51
Utilidad antes de Impuesto	48854,40	82291,45	125757,48	181985,29	254436,25
Impuesto 22%	-10747,97	-18104,12	-27666,64	-40036,76	-55975,97
Utilidad Neta	38106,43	64187,33	98090,83	141948,53	198460,27
Depreciación Muebles de oficina	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial					
Préstamo					
Capital de trabajo	-9000,00	-10000,00	-11000,00	-12000,00	-13000,00
Flujo de Fondos	31706,43	56787,33	89690,83	132548,53	188060,27
VAN	\$ 122.331,37				
TIR	27,38%				

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.23 Punto de Equilibrio para el primer año previo a la Utilidad Antes de impuestos para el escenario competitivo 2**

Ingresos Totales = 3,85X
Costos Totales = 1,25X + 72289
Punto de Equilibrio
I = C
Ingresos = Costos
$3,85X = 1,25X + 72289$
$3,85X - 1,25X = 72289$
$2,6 X = 72289$
$X = 27803,4615$

**ELABORACIÓN: Autor**

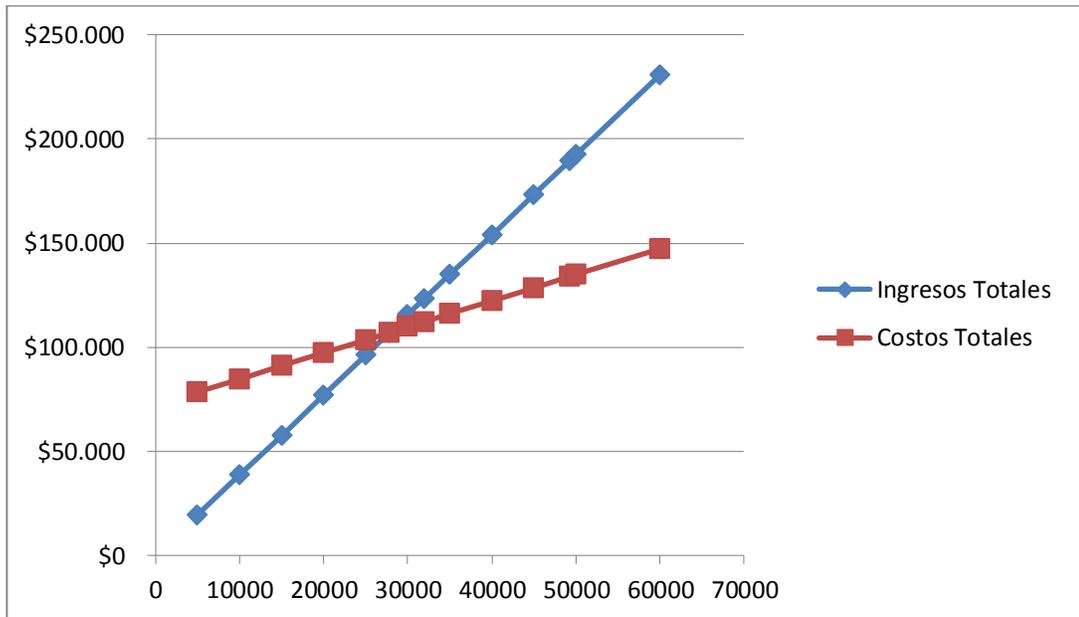
**Tabla 5.24 Punto de Equilibrio datos simultáneos de Ingresos y Costos Totales**

Q Cantidad libras	Ingresos Totales	Costos Totales
5000	\$ 19.250	\$ 78.539
10000	\$ 38.500	\$ 84.789
15000	\$ 57.750	\$ 91.039
20000	\$ 77.000	\$ 97.289
25000	\$ 96.250	\$ 103.539
27803,46	\$ 107.043	\$ 107.043
30000	\$ 115.500	\$ 109.789
32000	\$ 123.200	\$ 112.289
35000	\$ 134.750	\$ 116.039
40000	\$ 154.000	\$ 122.289
45000	\$ 173.250	\$ 128.539
49267	\$ 189.678	\$ 133.873
50000	\$ 192.500	\$ 134.789
60000	\$ 231.000	\$ 147.289

**ELABORACIÓN: Autor**

**Gráfico 5.8**

**Punto de Equilibrio entre el Ingreso y el Costo – escenario 2**



**ELABORACIÓN:** Autor

## 5.7 Escenarios emergentes

Se ha hecho una simulación de escenarios para generar criterios de decisión que nos ayuden a entender la dinámica del flujo de caja del negocio y a la mejor toma de decisión en un mercado competitivo como lo es la ciudad de Guayaquil. Los escenarios contemplan el movimiento de tres variables sensibles: precio de venta, costo variable y volumen. Todos los otros costos se mantienen con aumentos constantes en todo el flujo para un mejor análisis parcial de estas tres variables.

**Tabla 5.25**

### Escenarios poco competitivos

Escenarios\Variables	Precio	Costo variables	Volumen	VAN	TIR	Observaciones
Escenario 1	10%	10%	10%	-\$ 85.013,63	-3,68%	Pésimo
Escenario 2	12%	10%	10%	-\$ 39.790,10	5,30%	Insuficiente
Escenario 3	10%	12%	10%	-\$ 93.933,27	-5,70%	Pésimo
Escenario 4	10%	10%	12%	-\$ 39.790,10	5,30%	Insuficiente
Escenario 5	12%	12%	10%	-\$ 48.709,73	3,79%	Insuficiente
Escenario 6	12%	10%	12%	\$ 9.989,53	12,79%	Competitivo
Escenario 7	10%	12%	12%	-\$ 48.709,73	3,79%	Insuficiente
Escenario 8	12%	12%	12%	\$ 1.434,69	11,63%	Algo competitivo
Escenario 9	10%	12%	15%	\$ 28.054,30	15,10%	Competitivo
Escenario 10	10%	15%	15%	\$ 12.157,80	13,05%	Competitivo

**FUENTE: Datos históricos**

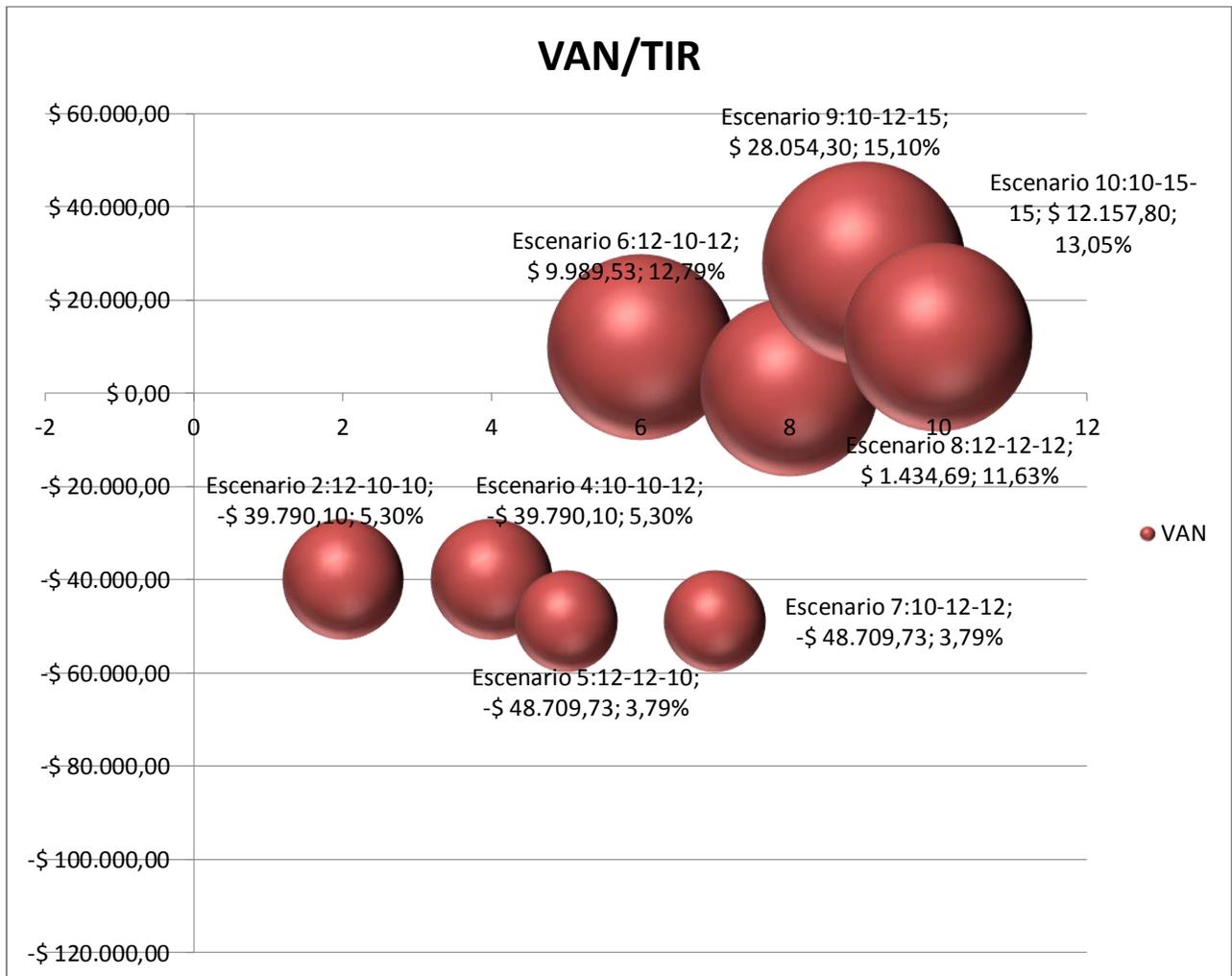
**ELABORACIÓN: Autor**

Los escenarios 1 y 3 presentan situaciones nada deseables en todo criterio estratégico. En el escenario 1 por ejemplo, da cuenta de un aumento del 10% en todas sus tres variables. Toma en cuenta un escenario de arranque que nos permita evaluar el resto de escenarios, lamentablemente el Van y el Tir salen con cifras negativas dando un escenario nada factible para actuar sobre este resultado. En el escenario 2 se simula que aunque tengamos aumentos del 10% en el precio y el volumen, sin embargo se ven superados por el aumento de los costos variables en 12%. En los escenarios 2,5 y 7 se presenta que el aumento de una o dos de las tres variables mencionadas resulta nada favorable para el negocio porque aunque la Tir (tasa interna de retorno) muestre valores pocamente positivos el Van se presenta

en cifras negativas. En los casos 2 y 4, el aumento del precio o del volumen en 12% no alcanza a mitigar el impacto del aumento de los costos variables en un 10%. En el escenario 8 se muestra una situación con indicadores que comienzan a mostrar resultados favorables. Existe un Van por encima de los \$1000 y con un Tir algo modesto pero positivo que puede ser opción frente a tener invertido el dinero en el banco.

**Gráfico 5.9**

**Evolución del Valor actual respecto a sus escenarios poco competitivos**



**ELABORACIÓN: Autor**

Los escenarios 6, 9 y 10 sin embargo ya muestran en su Van y en su Tir datos más robustos, en el primero las cifras en promedio superan los \$10.000 y en su Tir aunque prudente no es nada despreciable como retorno de inversión de un

negocio emergente. En el escenario 6 los indicadores se fortalecen porque se simula en el caso que el precio y el volumen de producción crezcan iguales dos puntos porcentuales por encima de los costos variables. Sin embargo, la situación competitiva en los escenarios 9 y 10 es algo diferente. En el escenario 9 si el precio aumenta un 10% y los costos variables un 12% estoy en una dificultad, pero si lo compenso con un aumento en producción que supere a ambos en un 15%, los indicadores serán muy favorables tanto en su Van como en su Tir. En el escenario 10 supone que aunque el aumento del precio es 10% si el costo variable y el volumen aumentan simultáneamente en un 15% no se sacrificará en demasía ni el Van ni el Tir porque aunque con cierta disminución frente al escenario 9, los indicadores no dejan de ser atractivos para un negocio pequeño.

## 5.8 Escenarios competitivos

En esta nueva simulación de escenarios incrementamos la línea base a partir del 12% para cada una de las tres variables y observar cuál es la dinámica en los indicadores del Van y del Tir a medida que variamos una, dos o tres de ellas.

**Tabla 5.26**

### Escenarios competitivos

Escenarios\Variables	Precio	Costo variables	Volumen	VAN	TIR	Observaciones
Escenario 1	12%	12%	12%	\$ 1.434,69	11,63%	Algo competitivo
Escenario 2	15%	12%	12%	\$ 85.358,89	21,44%	Muy competitivo
Escenario 3	12%	15%	12%	-\$ 12.953,77	9,60%	Insuficiente
Escenario 4	12%	12%	15%	\$ 85.358,89	21,44%	Muy competitivo
Escenario 5	15%	15%	12%	\$ 70.970,44	19,88%	Muy competitivo
Escenario 6	15%	12%	15%	\$ 185.210,59	30,16%	Muy competitivo
Escenario 7	12%	15%	15%	\$ 70.970,44	19,88%	Muy competitivo
Escenario 8	15%	12%	16%	\$ 221.681,12	32,81%	Muy competitivo
Escenario 9	15%	13%	16%	\$ 217.243,18	32,45%	Muy competitivo
Escenario 10	15%	15%	15%	\$ 171.252,87	28,94%	Muy competitivo
Escenario 11	15%	15%	16%	\$ 207.723,40	31,67%	Muy competitivo

**FUENTE:** Datos históricos

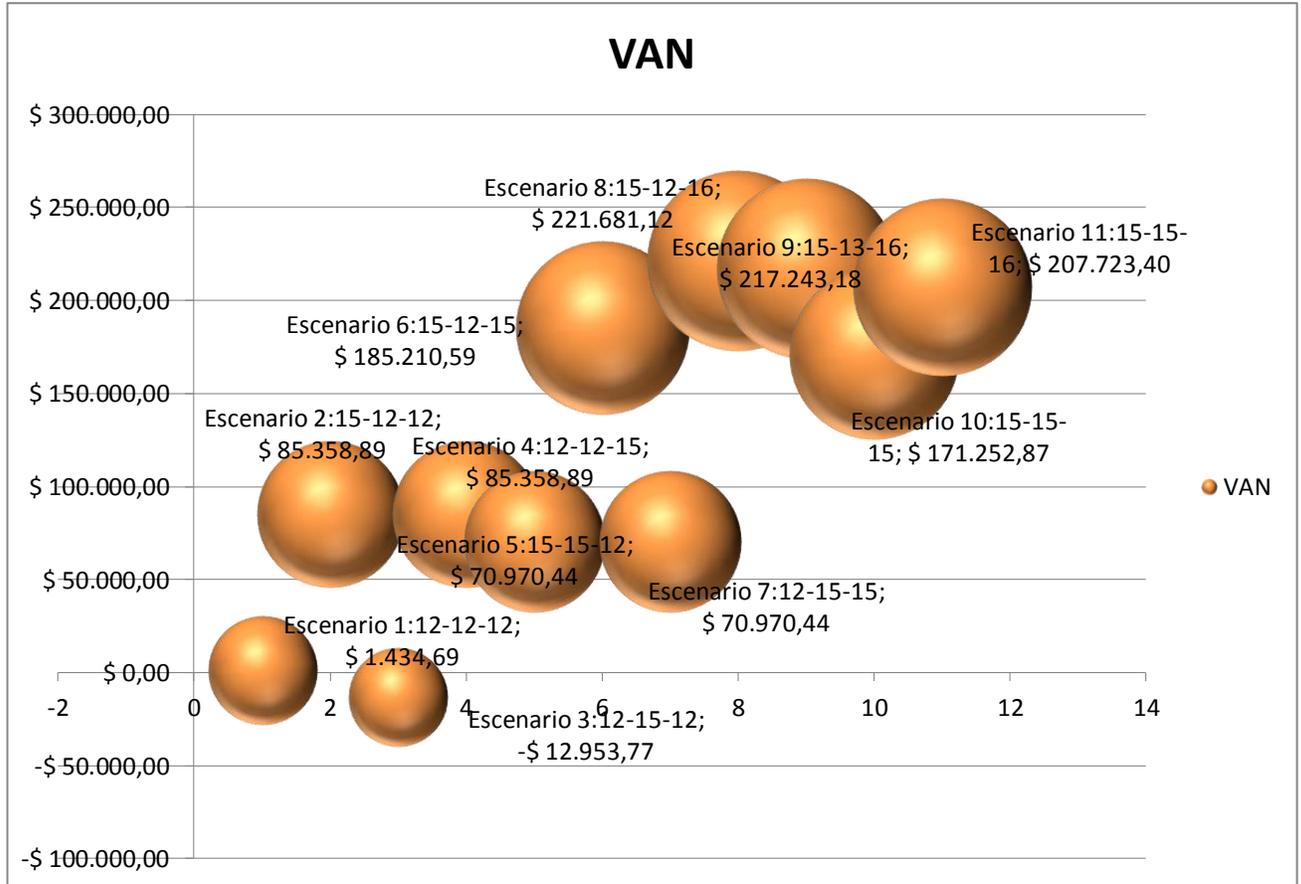
**ELABORACIÓN:** Autor

Partimos del escenario de aumento del 12% del precio, costo variable y volumen como punto de partida por dos motivos: el aumento del 11% uniformemente a las tres variables nos genera un Van negativo y una Tir poco atractiva, es decir por debajo del 5%. Pero a partir de un aumento uniforme del 12% que corresponde al escenario 1, ya se vislumbra un punto de inflexión que demuestra la sensibilidad de las variables a partir de las cuales podemos hacer nuestras estrategias y decisiones. A excepción del escenario 3 donde el costo variable está por encima del aumento del precio y del volumen generando un Van negativo y una Tir por debajo del 10%, el resto de escenarios muestra dentro del marco competitivo salidas ante escenarios contingentes en la realidad. El escenario 4 muestra que ante un aumento de costo variable en el 12% el aumento en el precio en la misma proporción y el volumen en un 15% nos da unos indicadores donde sin sacrificar mucho el precio nos ayuda a tener poder competitivo frente a otros pescados.

El escenario 5 no es tan sensato frente al escenario 4, porque se mantiene el aumento de volumen 12% por debajo del aumento del precio y del costo variable 15%. Entre estos el mejor es el escenario 4, es más estratégico.

**Gráfico 5.10**

**Evolución del valor actual neto en escenarios competitivos**



**ELABORACIÓN: Autor**

Pero si el costo variable aumenta un 15% es mejor aumentar volumen que precio porque no hay que olvidar que el modelo de negocio tiene que posicionarse en el mercado y es mejor hacerlo sin necesidad de sacrificar clientes por la vía del aumento del precio. El escenario 7 refleja muy bien que se puede aplacar el aumento del costo variable aumentando menormente el precio y mayormente el volumen y mantener así los indicadores del Van y la Tir en los mismo buenos niveles que el escenario 5. Los escenarios 8, 9, 10 y 11 consideran un aumento del

precio en 15% y los costos variables aumentan de forma gradual 12%,13% hasta 15%, pero el Van y el Tir siempre se muestran muy atractivos porque el aumento del volumen se mantiene superior al precio y al costo variable. Se escogió 15% para aumento de precio en el supuesto que siguiéramos la tendencia de crecimiento que nos da la media geométrica en base a datos históricos, sin embargo con el asunto pasa por el aspecto estratégico hay que mantener prudencia den los precios porque se trata de: posicionar el producto, ganar la lealtad de los clientes y no dejar que otro pescado sustituya al nuestro.

**Tabla 5.27**

**Escenarios competitivos – escenario 7**

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Ingresos		47586,00	61290,77	78942,51	101677,95	130961,20
Costos variables		-16995	-19544,25	-22475,89	-25847,27	-29724,36
Utilidad Bruta		30591	41746,52	56466,62	75830,68	101236,84
Gastos operacionales						
Gastos de bodegaje de productos		-1000	-1000,00	-1100,00	-1210,00	-1331,00
Gasto de mantenimiento de galpón		-300	-330,00	-363,00	-399,30	-439,23
Gastos mantenimiento vehículo		-2400	-2640,00	-2904,00	-3194,40	-3513,84
Sueldo y Salarios		-62880	-66024	-69325,2	-72791,46	-76431,033
Depreciación		-2600	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional		-38589,00	-30847,48	-19825,58	-4364,48	16921,74
Gastos Financieros		-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto		-41698,85	-33957,33	-22935,43	-7474,33	13811,89
Participación trabajadores 15%		0,00	0,00	0,00	0,00	-2071,78
Utilidad antes de Impuesto		-41698,85	-33957,33	-22935,43	-7474,33	11740,10
Impuesto 22%		0,00	0,00	0,00	0,00	-2582,82
Utilidad Neta		-41698,85	-33957,33	-22935,43	-7474,33	9157,28
Depreciación Muebles de oficina		2600	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial	-\$ 26.000,00					
Préstamo	\$ 18.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 5.000,00	-4000	-5000	-6000	-7000	-8000
Flujo de Fondos	-\$ 12.800,00	-43098,85	-36357,33	-26335,43	-11874,33	3757,28
VAN	\$ 70.970,44					
TIR	19,88%					

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.27****Continuación escenarios competitivos – escenario 7**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Total de Ingresos	168678,03	217257,30	279827,40	360417,69	464217,99
Costos variables	-34183,02	-39310,47	-45207,04	-51988,09	-59786,31
Utilidad Bruta	134495,01	177946,83	234620,36	308429,60	404431,68
Gastos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de bodegaje de productos	-1464,10	-1610,51	-1771,56	-1948,72	-2143,59
Gasto de mantenimiento de galpón	-483,15	-531,47	-584,62	-643,08	-707,38
Gastos mantenimiento vehículo	-3865,22	-4251,75	-4676,92	-5144,61	-5659,07
Sueldo y Salarios	-80252,58	-84265,21	-88478,47	-92902,40	-97547,52
Depreciación	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional	45829,95	84687,89	136508,79	205190,80	295774,12
Gastos Financieros	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto	42720,10	81578,04	133398,94	202080,95	292664,27
Participación trabajadores 15%	-6408,02	-12236,71	-20009,84	-30312,14	-43899,64
Utilidad antes de Impuesto	36312,09	69341,34	113389,10	171768,80	248764,63
Impuesto 22%	-7988,66	-15255,09	-24945,60	-37789,14	-54728,22
Utilidad Neta	28323,43	54086,24	88443,50	133979,67	194036,41
Depreciación Muebles de oficina	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial					
Préstamo					
Capital de trabajo	-9000,00	-10000,00	-11000,00	-12000,00	-13000,00
Flujo de Fondos	21923,43	46686,24	80043,50	124579,67	183636,41
VAN	\$ 70.970,44				
TIR	19,88%				

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.28****Escenarios competitivos – escenario 11**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total de Ingresos		47586,00	63479,72	84681,95	112965,72	150696,28
Costos variables		-16995	-19544,25	-22475,89	-25847,27	-29724,36
Utilidad Bruta		30591	43935,47	62206,06	87118,45	120971,91
Gastos operacionales						
Gastos de bodegaje de productos		-1000	-1000,00	-1100,00	-1210,00	-1331,00
Gasto de mantenimiento de galpón		-300	-330,00	-363,00	-399,30	-439,23
Gastos mantenimiento vehículo		-2400	-2640,00	-2904,00	-3194,40	-3513,84
Sueldo y Salarios		-62880	-66024	-69325,2	-72791,46	-76431,033
Depreciación		-2600	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional		-38589,00	-28658,53	-14086,14	6923,29	36656,81
Gastos Financieros		-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto		-41698,85	-31768,38	-17195,99	3813,44	33546,96
Participación trabajadores 15%		0,00	0,00	0,00	-572,02	-5032,04
Utilidad antes de Impuesto		-41698,85	-31768,38	-17195,99	3241,43	28514,92
Impuesto 22%		0,00	0,00	0,00	-713,11	-6273,28
Utilidad Neta		-41698,85	-31768,38	-17195,99	2528,31	22241,64
Depreciación Muebles de oficina		2600	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial	-\$ 26.000,00					
Préstamo	\$ 18.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 5.000,00	-4000	-5000	-6000	-7000	-8000
Flujo de Fondos	-\$ 12.800,00	-43098,85	-34168,38	-20595,99	-1871,69	16841,64
VAN	\$ 207.723,40					
TIR	31,67%					

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.28****Escenarios competitivos – escenario 11**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Total de Ingresos	201028,83	268172,46	357742,06	477227,91	636622,03
Costos variables	-34183,02	-39310,47	-45207,04	-51988,09	-59786,31
Utilidad Bruta	166845,82	228861,99	312535,03	425239,82	576835,73
Gastos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de bodegaje de productos	-1464,10	-1610,51	-1771,56	-1948,72	-2143,59
Gasto de mantenimiento de galpón	-483,15	-531,47	-584,62	-643,08	-707,38
Gastos mantenimiento vehículo	-3865,22	-4251,75	-4676,92	-5144,61	-5659,07
Sueldo y Salarios	-80252,58	-84265,21	-88478,47	-92902,40	-97547,52
Depreciación	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional	78180,75	135603,05	214423,45	322001,01	468178,16
Gastos Financieros	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto	75070,90	132493,21	211313,60	318891,16	465068,31
Participación trabajadores 15%	-11260,64	-19873,98	-31697,04	-47833,67	-69760,25
Utilidad antes de Impuesto	63810,27	112619,22	179616,56	271057,49	395308,07
Impuesto 22%	-14038,26	-24776,23	-39515,64	-59632,65	-86967,77
Utilidad Neta	49772,01	87843,00	140100,92	211424,84	308340,29
Depreciación Muebles de oficina	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial					
Préstamo					
Capital de trabajo	-9000,00	-10000,00	-11000,00	-12000,00	-13000,00
Flujo de Fondos	43372,01	80443,00	131700,92	202024,84	297940,29
VAN	\$ 207.723,40				
TIR	31,67%				

**ELABORACIÓN: Autor**

## 5.9 Escenarios uniformes, velocidades y aceleraciones

Para el siguiente análisis nos basamos en aumentos uniformes en las tres variables que las hemos considerado más sensibles: precio, costo variable y volumen. Además comenzamos el análisis desde un aumento del 12% que es aquel que nos da un punto de referencia para evitar en esta lógica e valores actuales netos negativos. Observamos que en todos el despliegue de escenarios con aumentos graduales de un punto porcentual simultáneamente para cada una de las tres variables, genera resultados en el Van y Tir positivos. Ello supone una situación que medida que me alejo de mis costos variables mejor serán los resultados en mis indicadores del flujo de caja. Sin embargo hay que analizar qué sucede con la variación del Van y la Tir ya que si bien los indicadores son positivos, ello puede darme un criterio nublado de lo que ocurre con su velocidad y aceleración.

**Tabla 5.29**  
**Variación del Van y del Tir**

Escenarios\Variables	Precio	Costo variables	Volumen	VAN	TIR	Variación del VAN	Variación del TIR
Escenario 1	12%	12%	12%	\$ 1.434,69	11,63%	-	-
Escenario 2	13%	13%	13%	\$ 51.632,71	17,84%	\$ 50.198,02	6,21%
Escenario 3	14%	14%	14%	\$ 108.047,90	23,57%	\$ 56.415,20	5,73%
Escenario 4	15%	15%	15%	\$ 171.252,87	28,94%	\$ 63.204,97	5,37%
Escenario 5	16%	16%	16%	\$ 241.380,62	33,94%	\$ 70.127,75	5,00%
Escenario 6	17%	17%	17%	\$ 320.281,39	38,76%	\$ 78.900,76	4,81%
Escenario 7	18%	18%	18%	\$ 409.039,49	43,42%	\$ 88.758,10	4,67%
Escenario 8	19%	19%	19%	\$ 508.868,28	47,97%	\$ 99.828,79	4,55%
Escenario 9	20%	20%	20%	\$ 621.124,68	52,43%	\$ 112.256,40	4,46%
Escenario 10	21%	21%	21%	\$ 747.325,31	56,81%	\$ 126.200,64	4,38%
Escenario 11	22%	22%	22%	\$ 888.988,57	61,11%	\$ 141.663,26	4,29%
Escenario 12	23%	23%	23%	\$ 1.047.606,34	65,26%	\$ 158.617,77	4,15%
Escenario 13	24%	24%	24%	\$ 1.225.843,68	69,36%	\$ 178.237,34	4,11%
Escenario 14	25%	25%	25%	\$ 1.426.053,22	73,43%	\$ 200.209,54	4,07%

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.30****Aceleración del Van y del Tir**

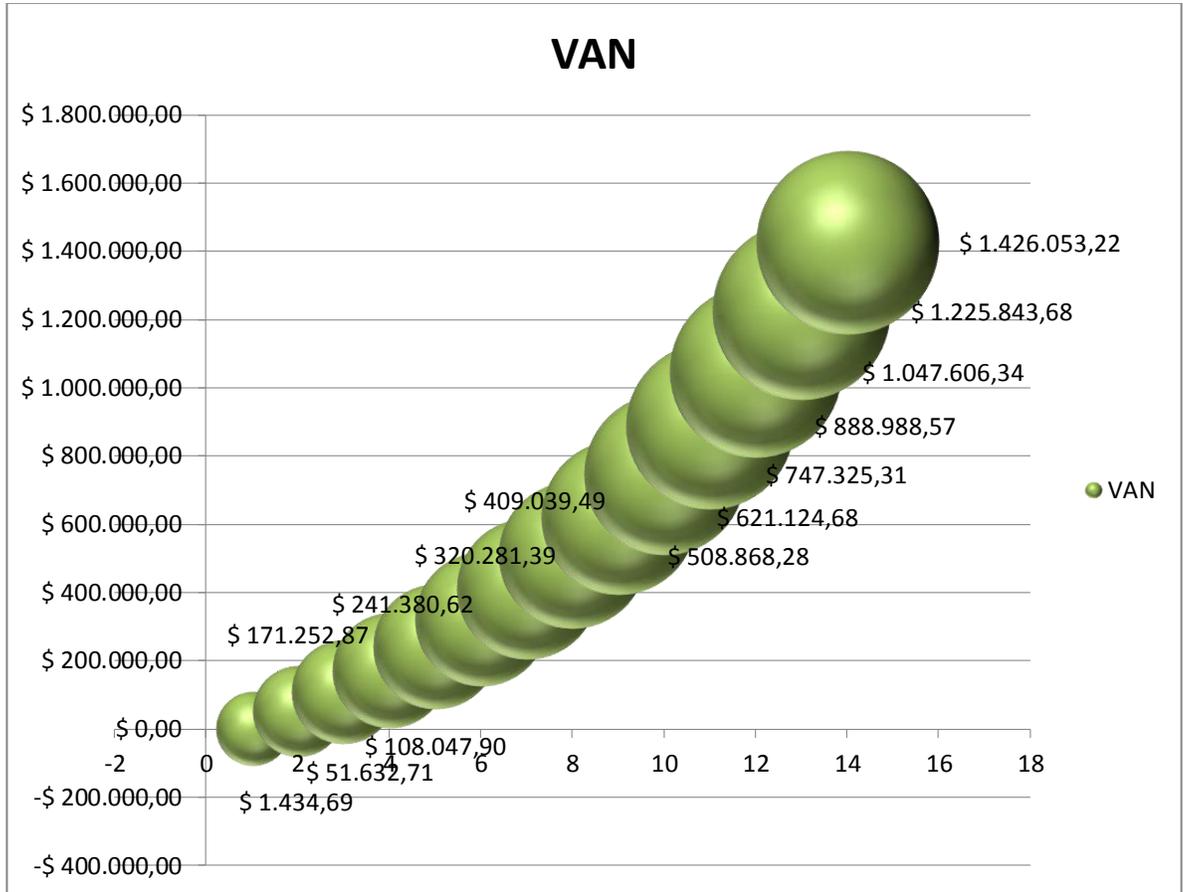
Escenarios\Variables	Precio	Costo variables	Volumen	VAN	TIR	Aceleración del VAN	Aceleración del TIR
Escenario 1	12%	12%	12%	\$ 1.434,69	11,63%	-	-
Escenario 2	13%	13%	13%	\$ 51.632,71	17,84%	-	-
Escenario 3	14%	14%	14%	\$ 108.047,90	23,57%	\$ 6.217,18	-0,47%
Escenario 4	15%	15%	15%	\$ 171.252,87	28,94%	\$ 6.789,77	-0,36%
Escenario 5	16%	16%	16%	\$ 241.380,62	33,94%	\$ 6.922,78	-0,37%
Escenario 6	17%	17%	17%	\$ 320.281,39	38,76%	\$ 8.773,01	-0,19%
Escenario 7	18%	18%	18%	\$ 409.039,49	43,42%	\$ 9.857,34	-0,15%
Escenario 8	19%	19%	19%	\$ 508.868,28	47,97%	\$ 11.070,68	-0,12%
Escenario 9	20%	20%	20%	\$ 621.124,68	52,43%	\$ 12.427,61	-0,09%
Escenario 10	21%	21%	21%	\$ 747.325,31	56,81%	\$ 13.944,24	-0,07%
Escenario 11	22%	22%	22%	\$ 888.988,57	61,11%	\$ 15.462,62	-0,09%
Escenario 12	23%	23%	23%	\$ 1.047.606,34	65,26%	\$ 16.954,51	-0,14%
Escenario 13	24%	24%	24%	\$ 1.225.843,68	69,36%	\$ 19.619,58	-0,04%
Escenario 14	25%	25%	25%	\$ 1.426.053,22	73,43%	\$ 21.972,20	-0,04%

**ELABORACION: Autor**

Notamos que si bien la velocidad del Van y del Tir dadas por la variación de un escenario a otro va en aumento, sin embargo esas velocidades no se mantienen constantes en su evolución. La aceleración dada por el aumento o disminución de dichas velocidades se presenta positiva en el valor actual neto y negativa en la tasa interna de retorno. Es decir, mientras el precio, el costo variable y el volumen van en aumento uniforme, la aceleración del Van va en aumento y la aceleración de la Tir cada vez disminuye y cada disminución es en cada momento menor hasta llegar a una aceleración con valor cero. Ello podría explicarse que la liquidez que genera el modelo aumenta si los al menos el precio y el volumen aumentan de forma constante por encima o igual al costo variable, de mantenerse constantes en su aumento no sólo el Van aumenta sino que el retorno de la inversión seguirá aumentando pero de manera constante y estable ya que las tres variables ninguna está acelerando por encima de otra.

**Gráfico 5.11**

**Escenarios uniformes, velocidades y aceleraciones**



**ELABORACIÓN: Autor**

## 5.10 Escenarios resistentes a partir de aumentos uniformes

**Tabla 5.31**

### Escenarios resistentes

Escenarios\Variables	Precio	Costo variables	Volumen	VAN	TIR	Observaciones
Escenario 1	13%	13%	13%	\$ 51.632,71	17,84%	Algo competitivo
Escenario 2	13%	21,92%	13%	\$ 58,57	11,44%	8,92%
Escenario 3	14%	14%	14%	\$ 108.047,90	23,57%	Competitivo
Escenario 4	14%	29,25%	14%	\$ 55,78	11,44%	15,25%
Escenario 5	15%	15%	15%	\$ 171.252,87	28,94%	Competitivo
Escenario 6	15%	35,317%	15%	\$ 50,48	11,44%	20,32%
Escenario 7	16%	16%	16%	\$ 241.380,62	33,94%	Competitivo
Escenario 8	16%	40,79%	16%	\$ 59,40	11,44%	24,79%
Escenario 9	17%	17%	17%	\$ 320.281,39	38,76%	Dificultad estratégica pero mejora resistencia
Escenario 10	17%	45,33%	15%	\$ 57,03	11,44%	28,33%
Escenario 11	18%	18%	18%	\$ 409.039,49	43,42%	Dificultad estratégica pero mejora resistencia
Escenario 12	18%	49,68%	18%	\$ 53,61	11,44%	31,68%
Escenario 13	19%	19%	19%	\$ 508.868,28	47,97%	Dificultad estratégica pero mayor resistencia
Escenario 14	19%	53,76%	19%	\$ 52,36	11,44%	34,76%
Escenario 15	20%	20%	20%	\$ 621.124,68	52,43%	Dificultad estratégica pero mayor resistencia
Escenario 16	20%	57,61%	20%	\$ 53,81	11,4%	37,61%

**ELABORACION: Autor**

Al introducirnos en un mercado donde existen otros competidores y ello implica a la vez tener al alcance escenarios emergentes y considerar mi margen de resistencia al menos en los aumentos posibles de precio que se pueda realizar. Al partir de un escenario considerado como competitivo como un aumento uniforme de las tres variables sensibles analizadas en un 13% podemos observar que en una situación próxima si el precio y el volumen se mantienen en ese aumento, El Van y El Tir podrán resistir solo hasta que el costo variable alcance cerca de un 22%. En el escenario de aumento uniforme en 14% la resistencia desde los costos variables alcanza un aumento en ellos de hasta un 29, 25%. Logramos descifrar entonces que mientras los aumentos se alejen más de los costos fijos, mejor será la resistencia ante los aumentos de los costos variables cuando éstos superan los aumentos del precio y del volumen.

Tomando como escenario base el aumento uniforme de las tres variables sensibles en 13%, observamos que en cada escenario posterior la resistencia va mejorando. Así tenemos que en el escenario 3 respecto al escenario base 1 la resistencia es mayor en 1,71 veces. La resistencia en el escenario 5 es 2,28 veces mayor que la del escenario 1. Y así la resistencia va mejorando hasta cuando tenemos un aumento en el precio y el volumen en un 20%, podemos resistir un aumento en los costos variables 4,22 veces que si nos quedamos en un escenario inicial. Sin embargo, la resistencia se va agotando si dejamos de comparar con el año base del 13% y empezamos a evaluar y comparar un escenario con respecto a su inmediato posterior. Además en el aspecto estratégico lo importante es saber qué de qué escenarios dispongo para mantener mis clientes y ellos a su vez mantengan mi valor actual neto y mi tasa interna de retorno por encima de cualquier otro negocio posible donde se pueda invertir.

**Tabla 5.32**

**Flujo de caja para escenarios resistentes – escenario 2**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total de Ingresos		47586,00	60762,56	77587,72	99071,76	126504,73
Costos variables		-16995	-20720,30	-25262,19	-30799,67	-37550,95
Utilidad Bruta		30591	40042,26	52325,52	68272,09	88953,77
Gastos operacionales						
Gastos de bodegaje de productos		-1000	-1000,00	-1100,00	-1210,00	-1331,00
Gasto de mantenimiento de galpón		-300	-330,00	-363,00	-399,30	-439,23
Gastos mantenimiento vehículo		-2400	-2640,00	-2904,00	-3194,40	-3513,84
Sueldo y Salarios		-62880	-66024	-69325,2	-72791,46	-76431,033
Depreciación		-2600	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional		-38589,00	-32551,74	-23966,68	-11923,07	4638,67
Gastos Financieros		-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto		-41698,85	-35661,59	-27076,53	-15032,92	1528,82
Participación trabajadores 15%		0,00	0,00	0,00	0,00	-229,32
Utilidad antes de Impuesto		-41698,85	-35661,59	-27076,53	-15032,92	1299,50
Impuesto 22%		0,00	0,00	0,00	0,00	-285,89
Utilidad Neta		-41698,85	-35661,59	-27076,53	-15032,92	1013,61
Depreciación Muebles de oficina		2600	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial	-\$ 26.000,00					
Préstamo	\$ 18.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 5.000,00	-4000	-5000	-6000	-7000	-8000
Flujo de Fondos	-\$ 12.800,00	-43098,85	-38061,59	-30476,53	-19432,92	-4386,39
VAN	\$ 58,57					
TIR	11,44%					

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.32**

**Continuación escenarios resistentes – escenario 2**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Total de Ingresos	161533,88	206262,62	263376,73	336305,75	429428,82
Costos variables	-45782,12	-55817,57	-68052,78	-82969,94	-101156,96
Utilidad Bruta	115751,76	150445,05	195323,96	253335,81	328271,86
Gastos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de bodegaje de productos	-1464,10	-1610,51	-1771,56	-1948,72	-2143,59
Gasto de mantenimiento de galpón	-483,15	-531,47	-584,62	-643,08	-707,38
Gastos mantenimiento vehículo	-3865,22	-4251,75	-4676,92	-5144,61	-5659,07
Sueldo y Salarios	-80252,58	-84265,21	-88478,47	-92902,40	-97547,52
Depreciación	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional	27086,70	57186,11	97212,39	150097,00	219614,29
Gastos Financieros	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto	23976,85	54076,26	94102,54	146987,15	216504,44
Participación trabajadores 15%	-3596,53	-8111,44	-14115,38	-22048,07	-32475,67
Utilidad antes de Impuesto	20380,32	45964,82	79987,16	124939,08	184028,78
Impuesto 22%	-4483,67	-10112,26	-17597,17	-27486,60	-40486,33
Utilidad Neta	15896,65	35852,56	62389,98	97452,48	143542,45
Depreciación Muebles de oficina	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial					
Préstamo					
Capital de trabajo	-9000,00	-10000,00	-11000,00	-12000,00	-13000,00
Flujo de Fondos	9496,65	28452,56	53989,98	88052,48	133142,45
VAN	\$ 58,57				
TIR	11,44%				

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.33**

**Flujo de caja para escenarios resistentes – escenario 6**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total de Ingresos		47586,00	62932,49	83228,21	110069,31	145566,66
Costos variables		-16995	-22997,12	-31119,02	-42109,32	-56981,07
Utilidad Bruta		30591	39935,36	52109,19	67959,99	88585,59
Gastos operacionales						
Gastos de bodegaje de productos		-1000	-1000,00	-1100,00	-1210,00	-1331,00
Gasto de mantenimiento de galpón		-300	-330,00	-363,00	-399,30	-439,23
Gastos mantenimiento vehículo		-2400	-2640,00	-2904,00	-3194,40	-3513,84
Sueldo y Salarios		-62880	-66024	-69325,2	-72791,46	-76431,033
Depreciación		-2600	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional		-38589,00	-32658,64	-24183,01	-12235,17	4270,49
Gastos Financieros		-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto		-41698,85	-35768,49	-27292,86	-15345,02	1160,64
Participación trabajadores 15%		0,00	0,00	0,00	0,00	-174,10
Utilidad antes de Impuesto		-41698,85	-35768,49	-27292,86	-15345,02	986,54
Impuesto 22%		0,00	0,00	0,00	0,00	-217,04
Utilidad Neta		-41698,85	-35768,49	-27292,86	-15345,02	769,50
Depreciación Muebles de oficina		2600	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial	-\$ 26.000,00					
Préstamo	\$ 18.200,00					
Capital de trabajo	-\$ 5.000,00	-4000	-5000	-6000	-7000	-8000
Flujo de Fondos	-\$ 12.800,00	-43098,85	-38168,49	-30692,86	-19745,02	-4630,50
VAN	\$ 50,48					
TIR	11,44%					

**ELABORACIÓN: Autor**

**Tabla 5.33**

**Continuación Escenarios resistentes – escenario 6**

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Total de Ingresos	192511,91	254597,00	336704,53	445291,75	588898,34
Costos variables	-77105,08	-104336,28	-141184,72	-191046,93	-258518,97
Utilidad Bruta	115406,83	150260,72	195519,82	254244,82	330379,37
Gastos operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de bodegaje de productos	-1464,10	-1610,51	-1771,56	-1948,72	-2143,59
Gasto de mantenimiento de galpón	-483,15	-531,47	-584,62	-643,08	-707,38
Gastos mantenimiento vehículo	-3865,22	-4251,75	-4676,92	-5144,61	-5659,07
Sueldo y Salarios	-80252,58	-84265,21	-88478,47	-92902,40	-97547,52
Depreciación	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00	-2600,00
Utilidad Operacional	26741,77	57001,79	97408,24	151006,02	221721,80
Gastos Financieros	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85	-3109,85
Utilidad antes de impuesto	23631,92	53891,94	94298,39	147896,17	218611,95
Participación trabajadores 15%	-3544,79	-8083,79	-14144,76	-22184,42	-32791,79
Utilidad antes de Impuesto	20087,13	45808,15	80153,63	125711,74	185820,16
Impuesto 22%	-4419,17	-10077,79	-17633,80	-27656,58	-40880,43
Utilidad Neta	15667,96	35730,35	62519,84	98055,16	144939,72
Depreciación Muebles de oficina	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00	2600,00
Inversión Inicial					
Préstamo					
Capital de trabajo	-9000,00	-10000,00	-11000,00	-12000,00	-13000,00
Flujo de Fondos	9267,96	28330,35	54119,84	88655,16	134539,72
VAN	\$ 50,48				
TIR	11,44%				

**ELABORACIÓN: Autor**

## **CAPÍTULO VI: CONCEPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMUNERO**

### **6.1 Introducción**

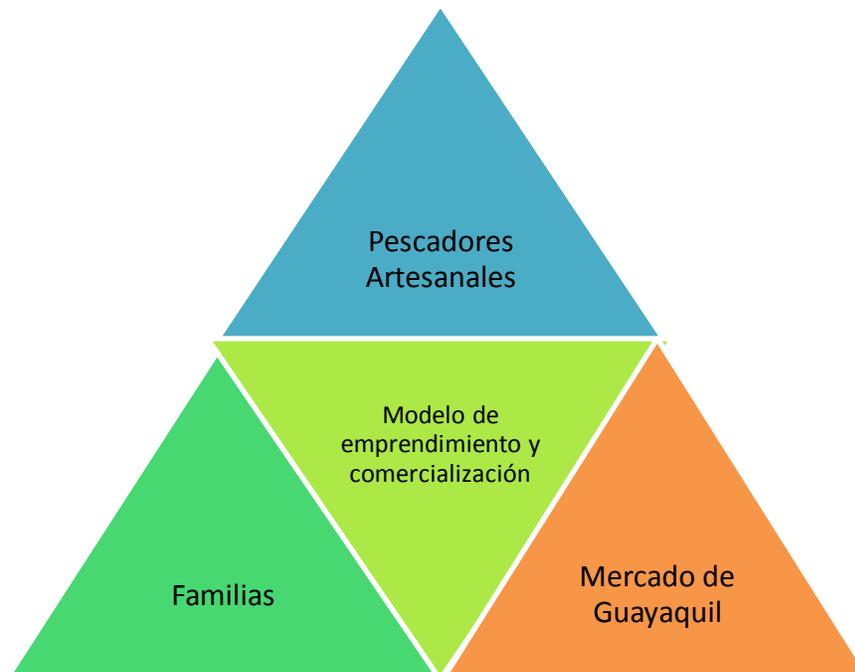
El modelo de negocio comunero parte de una situación de incertidumbre y de unas relaciones familiares en estilo cooperativo. Según datos del Comité Empresarial Ecuatoriano, aproximadamente cerca del 90% de las compañías son familiares, generando 1,6 millones de empleos según estima este gremio. En el Ecuador el 77% de las empresas grandes tiene perfil familiar y las pequeñas y medianas empresas llegan hasta un 90% con esa característica. El modelo de negocio comunero sugerirá que sus objetivos manejen mejor ese panorama empresarial y se pretenda abordar esta realidad de incertidumbre con una cultura organizacional, aunque precaria, diferente. El negocio se lo plantea desde la Comuna Palmar cuya actividad fundamental y tradicional es la pesca. El modelo que parte de la necesidad y la cooperación familiar se debe sostener en tres situaciones o supuestos para que el nacimiento de éste como emprendimiento comunero sea posible: 1) materia prima de calidad dotada desde la actividad productiva donde los sujetos son los pescadores artesanales y 2) procesamiento del pescado en filetes de 2 libras y 3) un mercado de consumidores que amerite la prospectiva del negocio.

El negocio al encontrarse en una comuna, generará relaciones directas con los pescadores, con los miembros de la familia y con canales de distribución y clientes antes inexistentes. El ritmo de trabajo será necesariamente empírico hasta estabilizar el consumo de los clientes en una tendencia mensual que permita levantar un pronóstico más fiable. En consecuencia la relación con los pescadores es importante porque se trata de capturar un pez no tradicional en el consumo ecuatoriano con la ventaja que el producto evidencia un mínimo de espinaje, además de estar en cercanía el negocio y el mar para obtener un producto fresco. La relación entre miembros de la familia debe crear un clima organizacional como elemento de armonía.

Brown y Leigh (1996) proponen seis componentes distinguidos en dos grupos que son: la seguridad psicológica y la significación psicológica. La seguridad psicológica comprende: Apoyo al miembro superior inmediato, precisión en la descripción de funciones, manifestación de ideas y sentimientos. La significación psicológica abarca: percepción del valor del trabajo, valoración del esfuerzo y el trabajo como desafío poniendo a prueba sus capacidades, potencialidades y habilidades.

Debemos ser claros en plantear las condiciones del salario, debido a que hay una alta probabilidad que no habrá horarios fijos. Al comienzo del negocio los pedidos no tienen un histórico y la necesidad no nos da poder de despreciar ventas posibles. Por otro lado, la relación con los clientes debe ser directa, para así evitar intermediarios que se puedan quedar con un margen superior al nuestro. Este detalle ayuda a que haya maniobra para competir con los otros pescados de los mercados y supermercados de víveres en la ciudad.

**Figura 6.1 Mapa relacional de los actores que intervienen en el modelo de negocio investigado**



**ELABORACIÓN: Autor**

La incidencia del modelo de emprendimiento y comercialización comunero estará relacionada a otros espacios de vida social y económica que generarán un sentido y sinergia únicos para mejorar el vivir de las personas y del espacio donde habitan.

## **6.2 La administración estratégica en la concepción del Modelo de negocio comunero de comercialización de filetes de pescado**

La administración estratégica la vamos a plantear con enfoque competitivo por tratarse de un producto que tiene que entrar a un mercado urbano con varios competidores y por tanto tiene que ponerse énfasis en su etapa de desarrollo y en su etapa de crecimiento. Dentro de ella consideraremos algunos aspectos esenciales de la administración estratégica dentro de la estructura del modelo:

1. Niveles de administración estratégica: Nivel corporativo, nivel de negocios, nivel funcional pero adaptado a la cultura familiar y comunera de las personas del negocio.
2. Conceptualización del negocio: Misión, Visión, Valores y Objetivos.
3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.
4. Modelo de Las 4P: Precio, Plaza, Producto y Promoción.
5. Opciones estratégicas para el desarrollo del producto: reacción a las oportunidades y amenazas, anticipar oportunidades y amenazas, y dirigir ante los cambios en las fuerzas del mercado.
6. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
7. Cadena de valor: Se integra cada sector aportando valor.
8. Ventaja competitiva: Diferenciación del producto, segmentación del mercado, capacidad interna frente a liderazgo en costos
9. Liderazgo estratégico: liderazgo a corto y largo plazo.
10. Satisfacción de las necesidades del cliente: seguimiento y cuidarlos.
11. Integración horizontal y vertical: integración horizontal para que nuestro producto pueda ser exportado y vertical hacia atrás y vertical hacia adelante.
12. Ética en los negocios: enfoque blando, enfoque de control, enfoque de obediencia, enfoque de cultura.

El modelo propuesto debe ser un modelo que compita y por tanto debe partir de una Misión que deberá estar sostenida por unos objetivos estratégicos. Éstos objetivos deberán articularse para la sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

En las empresas familiares exitosas los objetivos estratégicos de la empresa y los de sus propietarios y colaboradores suelen converger, por lo que es deseable que los objetivos personales de los familiares y trabajadores, de la familia como grupo y de la empresa coincidan en el mayor grado posible. Pareciera que el corto plazo los objetivos de la familia y de la empresa se enfrentan pero, si se plantean de manera conveniente, es posible observar que convergen en el largo plazo, pues al verse fortalecido el negocio, la familia es la principal beneficiaria. (Belausteguigoitia, 2012)

Los objetivos estratégicos para el modelo plantean una vía hacia las metas que la empresa querrá lograr a corto y largo plazo, entre las algunas de ellas: 1) Incremento de los ingresos, 2) Satisfacción del cliente, 3) Participación de mercado 4) Rendimientos financieros 5) Flujo de efectivo, (Hitt, Black y Porter, 2006). El modelo de comercialización debe basarse en objetivos estratégicos para que nuestro producto “filetes de pescado” aproveche dos aspectos importantes al desarrollar un producto: 1) la cadena de valor y 2) la ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007) que el producto en sí mismo tiene frente a otros que hay en la ciudad de Guayaquil.

El modelo de negocio desde el emprendimiento tiene dos características: 1) es una empresa que tiene inspiración y carácter familiar y 2) nace y produce en el sitio de origen del pescado a comercializar por tanto es comunero. A partir de esta realidad, algunas familias pueden considerar en el corto y mediano plazo vincularse directa o indirectamente a la actividad de la pesca o entrar al negocio de un producto que puede estar dando mejores márgenes de rentabilidad. ¿Cómo? Al dar un paso al frente en emprender, los intermediarios son innecesarios porque el negocio se organiza como una microempresa familiar donde la familia otros filetean y ellos mismos buscan sus clientes rentables ¿Se justifica añadir costos a la cadena

de producción y de valor? Pensamos que el cuestionamiento sería al contrario, ¿esa rentabilidad marginal está por encima de esos costos marginales logísticos? Sí lo está. En el caso de poner una fileteadora de pescado sí es posible. Hay que cuantificar la estrategia previamente y así verificar si vale el esfuerzo de implantar un taller de filete de pescado que pueda recibir pedidos cada semana y que se genere una rentabilidad por encima del promedio pasado.

Se ha escogido como producto “el pez trompeta” que mide aproximadamente 80cm, y pesa una libra y media. Aprovechando que dicho pescado tiene carne blanca, sin espinas en su 95% de cuerpo, aunque ya sin cabeza, sin piel y sin vísceras lo que se aprovecha es una tercera parte. Se ha estimado por tanto, que los costos del proceso que intervienen directa e indirectamente cuando el pescado llega para ser fileteado antes de ponerlo a congelar, es un costo por libra que se estima nos sirvió para la validación del modelo en un flujo de caja.

### **6.3 Conceptualización: Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos**

#### Visión

Ser un negocio líder en venta de filetes de pescado fresco en la ciudad de Guayaquil, manteniendo calidad de producto y servicio personalizado a los clientes.

#### Misión

Producir y vender filetes de pescado carne blanca fresco y congelado de calidad satisfaciendo los pedidos de nuestro cliente con los valores empresariales que nos caracterizan tales como: honestidad, trabajo en equipo y armonía.

Valores del negocio más sistematizados:

Iniciativa

Capacidad de Reflexión y aprendizaje

Trabajo en equipo en armonía

Confianza en sí mismo y en los demás.

Buena comunicación

Resiliencia

#### Objetivos corporativos

1. Reducir los costos innecesarios que estén absorbiendo innecesariamente los beneficios en la actividad de la empresa.
2. Obtener mejores beneficios y posicionamiento en el mercado.
3. Incrementar el valor desde la ventaja competitiva de la empresa.

#### Objetivos funcionales posibles

1. Aumentar las ventas gradualmente y estratégicamente en más de un 10% para finales el 2015 pero teniendo en cuenta la resistencia de escenarios.
2. Focalizar la publicidad y la promoción de la marca en clientes más rentables.
3. Aumentar el mercado la cuota de mercado en más de un 10% para finales del 2015.

### **6.4 El análisis estratégico en el modelo de negocio**

#### **6.4.1 Las estrategias**

La estrategia es un plan de acción que aprovecha las contingencias posibles de la realidad. Nos permite estar mejor preparados ante la incertidumbre de las ventas en lugares nuevos o competitivos y no desestimar la reacción de la competencia del mercado existente. El negocio basado en emprendimiento implica generar una cultura organizacional que se valga de la administración estratégica para tener una actitud más poderosa y por tanto preparada para lidiar con la lealtad de los clientes de corto y largo plazo, con clientes rentables y no rentables.

La capacidad productiva y la localización del negocio son características que inciden a favor de nuestras decisiones que se deberán tomar conjuntamente en el consejo de familia. Los costes de fabricación están relacionados con la capacidad y los costes de transporte con la localización. Ambos conforman el coste total del producto en el mercado. Por otra parte, a la demanda de muchos productos depende de la localización de la fábrica y la capacidad depende de la demanda. Tenemos pues, una relación circular entre capacidad y localización (Cuervo García, 1996:292)

Estrategias corporativas genéricas:

“La estrategia de negocio es el marco de actuación de la empresa en cada uno de sus negocios. A través de ella, la empresa establece cómo competir en el negocio, es decir cómo posicionarse con respecto al resto de empresas y al mismo tiempo cómo organizar sus recursos y habilidades para mantener una posición ventajosa frente a éstas.” (Masifern, Ricart y Vila, 1997)

Estrategias de crecimiento

Concéntrica:

1. Establecer un nuevo producto en la misma línea, por ejemplo pez “pampano”, o “dorado”, cero grasa, para diabéticos. Es decir, previa una investigación de mercado potenciar nuestro servicio de pescado fresco en otros productos que tengan una acogida en la necesidad del consumidor de las principales ciudades del país.

2. Vender no solo a clientes potencialmente rentables, sino establecer una sucursal en vía a Samborondón que es uno de los sitios socio económicamente más altos de la ciudad de Guayaquil y ser la competencia de algunos supermercados

Conglomerada:

1. Completar las ventas con algún pescado que no sea necesario que pase por el proceso del fileteado y que represente para los restaurantes materia prima para la venta y que no tengamos costes por fabricación sino sólo de almacenaje. Por ejemplo: Almacenar la sardina o la macarela.

2. Buscar cupones de descuento para volúmenes determinados para dinamizar épocas en que la demanda es poca.

Estrategias competitivas

1. Tener consejos de familia donde se revisen la situación laboral de sus miembros y que se dé seguimiento a los intereses del negocio. Un liderazgo familiar que fomente la misión y la visión de la empresa familiar es importante ya que el modelo

de comercialización no fue creado para que muera luego de 10 años. Este negocio y emprendimiento a la vez, ha sido creado para generar rentabilidad, buen servicio, y liderazgo en el mercado. Una negocio que operativamente es una empresa familiar debe tener interiormente líderes con valores que velen por el bienestar de la familia desde la empresa y viceversa (Hisrich, Peters y Sheperd, 2005).

2. Preocuparnos de nuestra ventaja competitiva, que la gestión de atender los pedidos esté ajustándose a la demanda del mercado que va cada vez en aumento.

3. Promoción y publicidad resaltando calidad del producto. Si las otras empresas estaban invirtiendo en publicidad es por alguna razón: o quieren posicionarse más o arrancar su tajada del mercado debilitando al fuerte.

4. Establecer mejores relaciones entre todo el personal en la integración vertical de la empresa familiar. Si cada departamento trabaja con solamente sus planes comunes sin ajustes en procesos, ni la prudencia de meditar las proyecciones, ni el respeto en equipo, el objetivo corporativo se desvanece y las utilidades también.

5. La estrategia basada en costes (Gómez J., 1997) nos permite no depender tanto de otras variables que no podemos manejar por ejemplo la tasa de interés.

“La respuesta no pasa obviamente por los sistemas de incentivos tradicionales presentes en los sistemas de recursos humanos, que suelen otorgar recompensas materiales o simbólicas a los individuos que realizan una contribución que excede los estándares normales del desempeño. Esto puede ser un componente de la agenda administrativa de la gestión social, pero no el único ni el más importante.” (Schvarstein, 2003)

#### **6.4.1 Planes operativos**

1. Conocer los costos territoriales del negocio. Establecer la clientela que ha disminuido y la que está incorporándose. Medir entre recuperar la clientela perdida y los beneficios de la nueva, buscar “a la nueva que ha nacido y está sin lealtades a otros”.

2. Hacer una inversión de capital luego de evaluar posibles incrementos en volumen de ventas que potencien la territorialidad del negocio para atender pedidos nuevos y eventuales. “Potenciar para responder mejor”.

3. Capacitación al personal con miras al mejoramiento continuo buscando la excelencia individual y de grupo. El negocio debe estar en capacidad de llevar sus libros contables y de usar las herramientas tecnológicas para llevar el registro y la proyección de sus ventas, (Harrington, 1997).

4. Evaluar la satisfacción del cliente para alcanzar y mantener la posición deseada creando Valor desde una evaluación a corto, mediano y largo plazo. Incluyendo un empaque (Stewart, 2007) que distinga la marca e información importante del producto y del contacto.

5. Comprar un camión para evitar gastos de flete (Ballou, 1991), que por lo general tienen un capacidad limitada, e incomodidades al momento de dejar el producto con los clientes que podrían involucrar otros trasbordos que podrían deteriorar la frescura del producto.

## 6.5 Las Cinco fuerzas de Porter

Figura 6.2. Las cinco fuerzas de Porter en el modelo de comercialización



FUENTE: Porter (1990)

Las cinco fuerzas de Porter nos ayudan a tener un criterio gerencial más meditado en sus planes y más estratégico en sus acciones, porque nos da cuenta que un buen producto y costos controlados no son suficientes. Los proveedores son nuestros primeros clientes en la cadena de producción. Con ellos debemos mantener las relaciones más leales que podamos tener. De su actividad depende directamente nuestra organización y la atención de los pedidos que se recibe. Podemos mencionar que ellos son los primeros actores en asumir gran parte del riesgo. Hay un factor que es igual tanto en los pescadores y la familia que se agrupa para filetear pescado, éste es que donde no se pesca no se come, por tanto su actividad primaria es la que ubica la posibilidad de llevar ingresos monetarios a la familia.

Los competidores potenciales con mejor infraestructura podrán colocar sus productos en los principales mercados de víveres de la ciudad. En el mercado Caraguay ubicado en el sur de la ciudad en la ribera del río Guayas, dispone de un horario de atención abierta a cualquier tipo de clientes y es un mercado que dispone de una oferta organizada con diferentes tipos de pescado y marisco. Además que las principales vías de acceso conectan sin mayor dificultad al sector centro y norte de la ciudad.

Los clientes son la justificación que nuestro producto pueda llegar a la ciudad de Guayaquil. Aquí se encuentra al menos tres tipos de clientes: clientes bajo pedido que son personas naturales que consumen pescado semanal o quincenalmente. Están los restaurantes, en especial aquellos que brindan en su menú pescado en filetes. Están también los hoteles en especial aquellos que son al menos de categoría de cuatro estrellas. El negocio no debe menospreciar cada una de estas líneas de clientes porque en cada una de ellas existen las dos dimensiones de clientes rentables y no rentables. Para los clientes bajo pedido el negocio no está en capacidad de entregar puerta a puerta porque no hay una evidencia contundente en base a la simulación, no tanto en la lealtad, más sí en la cantidad de pedido. Si existiera una regularidad con aquellos que hacen pedidos de más de 6 libras sería económicamente positiva para nuestra ruta de venta. Para los restaurantes el panorama hay que evaluarlo con calma porque se puso en evidencia que aquellos que se dedican a la venta de almuerzos en espacios universitario o en barrios o ciudadelas de clase media no había la disposición de pagar el precio requerido por

nosotros de \$ 3,50 por libra. Habría que buscar restaurantes gourmets que dediquen un menú más especializado que otorguen un valor especial a nuestro pescado. Con respecto a los hoteles la búsqueda de aquellos que más nos convienen son de los que tienen una alta categoría y que por volumen se justificaría tener dos buenos y grandes clientes que muchos pequeños.

## **6.6 Las Cuatro variables P para el análisis estratégico de su situación actual de emprendimiento**

Junto a las cinco fuerzas de mercado tenemos para reforzar nuestro análisis las cuatro variables que desde la administración y desde el marketing nos dan un enfoque más completo. Estas variables son precio, plaza producto y promoción, donde ellas aparecen transversales en la organización y la dinámica del negocio, tanto en la meditación interna como en la externa, tendremos así un panorama más claro sobre la realidad que nos involucra y que nos rodea. Las cuatro variables siempre deben estar en movimiento. Nunca puede una estar generar movimiento para las demás, y que el resto no lo haga. Porque los conflictos comienzan a aparecer cuando los indicadores muestran que las metas no se van cumpliendo.

**Tabla 6.1**

**Precio, Plaza, Producto y Promoción para nuestro modelo de comercialización en su etapa inicial**

Cuatro P del Marketing	Ventajas	Observaciones
Precio	Hay oportunidad de establecer precios competitivos y en algún momento fijación de precios sin rivalizar con la competencia	No vender el producto muy barato porque los márgenes de rentabilidad no cubrirían con prontitud la inversión realizada, ni venderlo muy caro porque daría oportunidad a que los competidores se queden con nuestro mercado.
Plaza	<p>Poder competir buscando clientes que deseen carne de pescado fileteado sin espina.</p> <p>Cientes que requieran con urgencia un proveedor que le ahorre gastos administrativos.</p> <p>Hay restaurantes, hoteles, hospitales y entregas a domicilio para distribución de pescado fresco y fileteado. Para los restaurantes es una ventaja porque los filetes van con el tamaño adecuado para sus platos de comida.</p>	
Producto	Producto fresco, fácil de	Pedir el registro sanitario y

	filetear, quedando sin espinas	<p>pasar las normas de calidad del Instituto de Higiene Adolfo Izquieta Pérez ubicado en Guayaquil.</p> <p>Empaque de la funda de acuerdo al peso y que promocióne la marca.</p>
Promoción	Se puede determinar un plan de marketing estratégico y un plan de marketing táctico	<p>Definir mercados meta y oportunidades de mercado.</p> <p>Especificar las características del producto, promoción, publicidad, canales de distribución y servicio.</p>

**FUENTE:** Entrevistas en profundidad (2014)

**ELABORACIÓN:** Autor

## 6.7 Opciones estratégicas desde la cultura organizacional

**Tabla 6.2 Opciones estratégicas que ayudan a una mejor cultura organizacional en nuestro modelo de negocio de filetes de pescado**

Opción estratégica	Entorno	Capacidad	Expectativas
Desarrollo del producto	Utilizar el conocimiento del fileteo de pescado de carne blanca	Usar los recursos existentes y las competencias para el fileteo	Mantener la calidad del producto Buen manejo de los costos de almacenaje
Desarrollo del mercado	Buscar clientes en Guayaquil que estén dispuestos a comprar	Usar estrategias de venta- Muestras del producto	Satisfacción del cliente Fidelidad del cliente
Diversificación	Hay otras especies de carne blanca que pueden desarrollar mercado	Buenas relaciones con los pescadores Manejar clientes con gustos diferentes	Disminuir los riesgos cuando el pez “producto estrella” escasee
Consolidación	Nuevos clientes que requieran pescado fresco, carne blanca y fileteado	Aumentar inversión en el espacio productivo para el fileteo	Administrar mejor la cadena de valor Aprovechar los márgenes de utilidad
Métodos de financiamiento	Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento	Existe asociación de familias en el negocio y se puede estar en condiciones de pedir un préstamo en mejores condiciones de pago	Aumentar activos como la compra de un camión para mayor capacidad de transportar pescado fileteado a la ciudad de Guayaquil

**FUENTE: Johnson, Scholer y Whittington (2006)**

**ELABORACIÓN: Autor**

## 6.8 FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

### 6.8.1 Caracterización del FODA del sector pesquero artesanal en Palmar

**Tabla 6.3**

#### **FODA del sector pesquero artesanal en Palmar**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener capacidad suficiente para pescar con anzuelo desde su panga la cantidad de pescado que le compran a los barcos chinchorreros</li> <li>- No tener un sueldo fijo, por tanto unos ingresos variables para no gozar de un presupuesto estable para sus familias</li> <li>- No tienen cultura ni capacidad de ahorrar de sus ingresos algo para el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La caída de los precios días después de la llegada de la pesca y venta a los comerciantes mayoristas por la saturación del pescado en los mercados</li> <li>- Los barcos y lanchas trasmalleros que arrastran toda especie grande o pequeña dañando el ecosistema de origen y los que están cercanos, perjudicando la reproducción de la especie cuando no hay veda</li> <li>- Presencia de usureros informales</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las épocas de buena pesca</li> <li>- Conocer todos los tipos de pescado y los precios a los que se puede comercializar cada uno por gaveta vendida</li> <li>- Tener capacidad de movilización para dar asistencia para el flete excedente de los barcos más grandes</li> <li>- Saber comerciar con los barcos chinchorreros el precio del pescado obteniendo márgenes de ganancia para la venta en tierra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la pesca de los barcos chinchorreros para realizar fletes</li> <li>- Aprovechar la pesca de los barcos chinchorreros para comprar pescado a menor costo</li> <li>- Aprovechar el apoyo del Estado para financiar el 75% del costo del motor fuera de borda</li> <li>- Apoyo de la capitanía y de los marinos que tienen una guarnición en Palmar para realizar patrullajes y verificar motores robados.</li> </ul>

**FUENTE: Entrevista con pescadores artesanales de Palmar (2015)**

**ELABORACIÓN: Autor**

## 6.8.2 Caracterización del FODA para modelo de negocio de filetes de pescado

**Tabla 6.4**

### **FODA de un negocio dedicado a la comercialización de filetes de pescado en Palmar**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No ampliar otros tipos de pescados que den mayor diversificación al negocio</li> <li>- No tener una estructura de capital óptima</li> <li>- No llevar contabilidad o registro de índices financieros</li> <li>- No llevar histórico de ventas dificultando poder hacer pronósticos</li> <li>- Ausencia de desarrollo de marca</li> <li>- Capacidad limitada de transportar en el vehículo propio del negocio hasta 300 libras por semana</li> <li>- No disponer de congeladores con capacidad de más de 500 libras cada uno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pescado poco conocido por los clientes de la ciudad de Guayaquil</li> <li>- Estar en la informalidad , trámites de permisos municipales</li> <li>- Estar en la informalidad en no registrar el negocio en la superintendencia de compañías</li> <li>- Estar en la informalidad por no obtener los registros sanitarios correspondientes</li> <li>- Pago de los clientes a fecha posterior a entrega dejando sin capital de trabajo al negocio</li> <li>- Pescado que se vende en mercados municipales</li> <li>- Dueños de restaurantes que a veces no están dispuestos a pagar más de \$2 la libra</li> <li>- Aumento de demanda en épocas donde hay baja cantidad de pescado</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano de obra barata</li> <li>- Mano de obra dispuesta a trabajar en horario flexible a cualquier hora</li> <li>- Bajos costos para movilizar el pescado del negocio a la gran ciudad</li> <li>- Buena comunicación con pescadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la cadena de valor del producto aprovechando los márgenes de rentabilidad de otra manera</li> <li>- No se evidencia competencia que entregue a domicilio pescado fresco</li> <li>- Ganar mercado con restaurantes</li> </ul>

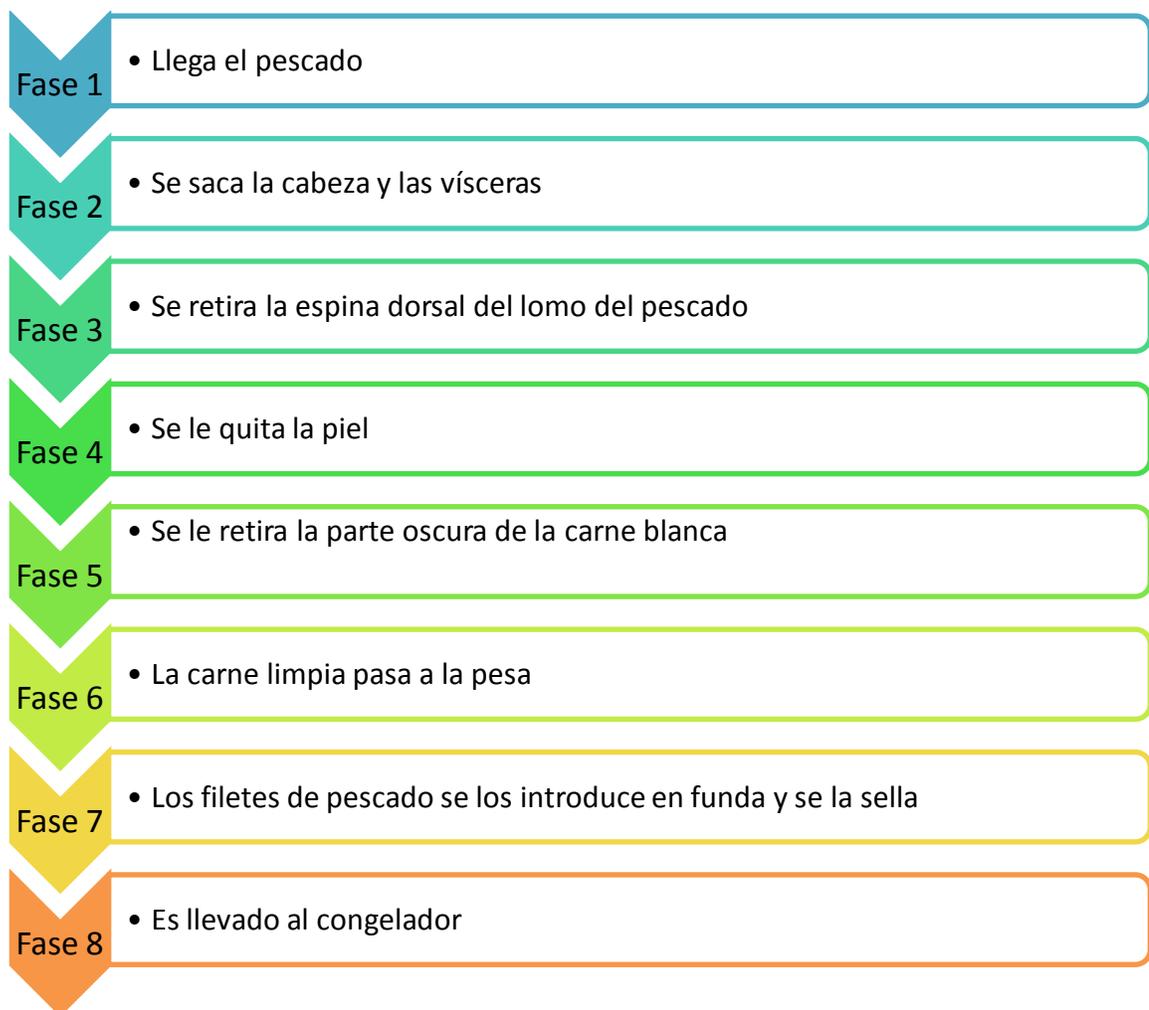
**FUENTE: Entrevistas en profundidad a familia fileteadora (2015)**

**ELABORACIÓN: Autor**

## 6.9 Proceso: Fases de producción para el fileteo del pescado

El pescado por su características de origen es fresco y durante todo su proceso personal calificado lo manipulo con hielo durante todo el proceso de fileteado pesado y enfundado hasta que procede a ser congelado para su pronta y posterior entrega al mercado de Guayaquil.

**Figura 6.2. Fases del fileteo de pescado en los galpones del negocio comunero y familiar, Comuna Palmar**



**Fuente: Entrevistas realizadas en profundidad a fileteadores de pescado (2014)**

**ELABORACIÓN: Autor**

## **CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

*“Nos enfrentamos a la paradoja de que queremos que la organización sea altamente competitiva en sus relaciones externas con otras organizaciones, pero queremos limitar la competencia interna de manera que no afecte los incentivos para los individuos que trabajan cooperativamente conforme luchan con el mundo externo...Es esencial que se haga el mejor trabajo posible al tratar de evaluar y recompensar el desempeño individual dentro de la organización...El equilibrar la dimensión cooperativa-competitiva es una difícil tarea de juicio y una que requiere de atención continua”. (Berg, 1987)*

### **7.1 Verificación de la hipótesis**

#### **7.1.1 ¿Mejoraría el ingreso económico de las familias si se organizan en un negocio comunero de filetes de pescado?**

Sí. Empíricamente hay una evidencia de donde fueron tomados los datos y frente a los ingresos que recibían, el negocio ha sido a la fecha de septiembre 2015 un actividad que ha mejorado su economía doméstica. La familias como la uqe analizamos ha tenido en su proceso al menos cuatro características: 1) Una necesidad fuerte que el dinero no alcanza, 2) Capacidad de organización familiar para darse apoyo inmediato en cualquier faena de trabajo, 3) Voluntad para la planificación estratégica antes de constituir la empresa y enfrentar cualquier obstáculo en el modelo de negocio para la comercialización de filetes de pescado y 4) Deseo de superarse buscando capacitación continua. Porque muchas veces los comuneros no han tenido la oportunidad de terminar sus estudios en enseñanza media y superior. La capacitación la citan como algo fundamental una vez haya comenzado el negocio.

#### **7.1.2 ¿Los indicadores financieros del flujo de caja son satisfactorios?**

Desde el valor actual neto y la tasa interna de retorno, los resultados podrían darnos un panorama satisfactorio. El modelo tiene capacidad de sostenerse en el tiempo. Con una administración estratégica aunque sea muy doméstica posibilita

una dirección estratégica satisfactoria con las metas perseguidas (Grant, 1996), por tanto en la corrida de escenarios observamos que hay que tener indicadores que dan cuenta de los riesgos pero también de las oportunidades cuando encontramos un nuevo nicho de mercado a quienes atender. El negocio debe gozar de un clima organizacional donde las personas estén dispuestas a darlo todo, es decir a desarrollar sus talentos y adquirir mejores competencias.

Los indicadores económicos y financieros deben estar relacionados a la coordinación de tareas pero algo más importante es que cada uno del equipo familiar y amigos que componen la faena de filetear pescado esté muy comprometido con cumplir con los pedidos, porque es en este entorno que el equipo de personas se gana laboralmente la vida. Ese entorno de clima organizacional viene cargado de mucha percepción de parte de las personas que lo componen, (James y James ,1989). Los indicadores no crecen absolutamente a espaldas de las personas.

## **7.2 Impactos**

### **7.2.1 Negocio basado en presencia familiar**

Hay que tomar en cuenta que las empresas no familiares (Dailey y Dollinger, 1992) tienen mayor control interno que las familiares, sin embargo las empresas familiares logran un mejor desempeño y cohesión como resultado de la unificación de la propiedad y de mantener el control de la información y seguir muy de cerca los procesos. *“Educar es adaptar el individuo al medio social ambiente; pero los nuevos métodos tratan de favorecer esta adaptación utilizando las tendencias propias de la infancia, así como la actividad espontánea inherente al desarrollo mental, y ello con la idea de que servirá para el enriquecimiento de la sociedad” (Piaget, 2001).*

### **7.2.2 Posibles incidencias en otras dimensiones**

Detrás de un negocio comunero hay valores integrales como: 1) Competitividad en equilibrio cooperatividad, la situación de los pescadores que son nuestros principales proveedores enfrentan una situación desigual frente a barcos

más grandes lo que serviría para que nosotros seamos un mejor canal de distribución para ellos, 2) Protección a la familia, que en primera instancia es la base social de toda comunidad o sociedad, si la familia está protegida a partir de un negocio que le genere mejores ingresos todo lo demás como salud por ejemplo, estará mejor atendida y el sentido del trabajo se verá reforzado aún más en su sentido hacia su comunidad y 3) Responsabilidad generacional y desarrollo humano, porque es a partir de un negocio con dimensión familiar que se les daría una mejor oportunidad cuando estudien en la universidad y no hipotecarían su futuro incurriendo en trabajo infantil o repitiendo la historia con las mismas dificultades que vivieron sus padres y abuelos, y ya no eliminando su formación universitaria.

5) La educación se sentiría empujada por las necesidades de una mentalidad gerencial empírica. Al llevar un negocio y sumarse más responsabilidad para mantenerlo la capacitación es inevitable y valorable cada vez más. El aprendizaje académico para dotar más criterio y mejor capacidad en la toma de decisiones da al efecto aprendizaje una mejor experiencia y a la experiencia un mejor aprendizaje. El efecto aprendizaje y la experiencia de emprender un negocio (Menguzzato y Renau, 1991), potencia el talento humano en aspectos que van desde lo emocional a lo psicológico, desde lo económico a lo familiar, porque los emprendedores se han dado cuenta que sus iniciativas han ido por un camino donde hay algunas fortalezas y que abundan amenazas. La experiencia junto a la técnica de la academia, permite entender mejor, que las fases de desarrollar producto, penetrar y desarrollar mercado van de la mano con el aspecto económico, contable y financiero, capacitarse en ello y llevar las cuentas claras. El negocio que se formó de manera espontánea es una microempresa familiar establecida con menos de diez personas concebida como una sociedad de hecho donde la experiencia y la dirección administrativa va creando una cultura interna que genera ventas, hay que llevarla necesariamente a un nivel de alta gerencia. *“La cultura interna tiene el potencial para moldear actitudes, reforzar creencias comunes, orientar la conducta establecer las expectativas de desempeño y motivación que deberán cumplirse”* (Schermerhorn, 2004).

## 7.3 Perspectivas

### 7.3.1 Expansión

Para disminuir la probabilidad que un emprendimiento desaparezca en los primeros tres años es necesario mejorar su organización y fortalecer sus ventas. Por tanto hay que expandirlo. La expansión no debe estar dependiendo del azar, porque así no habría sentido que la mente gerencial tenga capacidad de valerse de la administración estratégica para ganar clientes y hacer crecer las utilidades.

1) Al inicio la motivación venía por saber hacer un producto como el filete de pescado pero hay dos situaciones al menos que se presentan al comienzo de este negocio: a) La competencia en mercado ya existente, por lo que correspondía empezar de la nada y b) por los costos de agencia.

2) La cultura interna u organizacional tendrá que crear su marca a lo largo de los años. Es de esperar que la cultura organizacional comprometida se disponga a atender la llegada de nuevos pedidos, que pueda organizar el personal sin horario establecido y poder atender el comportamiento de esa demanda que genera ingresos para la familia. La demanda debe ser monitoreada siempre, no hay que confiarse de indicadores momentáneos, porque la cartera de clientes es lo más volátil que puede haber ya que han ellos son los únicos que pueden percibir esa ventaja competitiva de tener un pescado fresco para su consumo interno o para sus negocios.

*“Dada esta concepción, es lógico pensar que los sistemas de servicios que tienen un grado elevado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquellos que tienen un grado bajo de contacto con el cliente. En los sistemas de mucho contacto, el cliente afecta el tiempo demandado, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (o calidad percibida) del servicio porque él participa en el proceso”. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009)*

3) Inversión para la expansión. En su momento hay que dar paso a la expansión y para ello hay que tomar en cuenta el área de decisión que implica un

nivel de servicio al cliente, ubicación de servicios, política de inventarios y selección del medio y rutas de transporte (Ballou, 1981). Hacer un buen uso de la reinversión y considerar que la inversión en infraestructura y logística justifique que se atiendan nuevos pedidos y que los rendimientos sean crecientes.

4) Lograr diversificación del producto con otras especies de carne blanca y de fácil fileteado. Hay que considerar que existe la competencia pero también los bienes sustitutos llamados también competitivos. Al diversificar la producción cuando está en expansión hay que tener en cuenta esa situación.

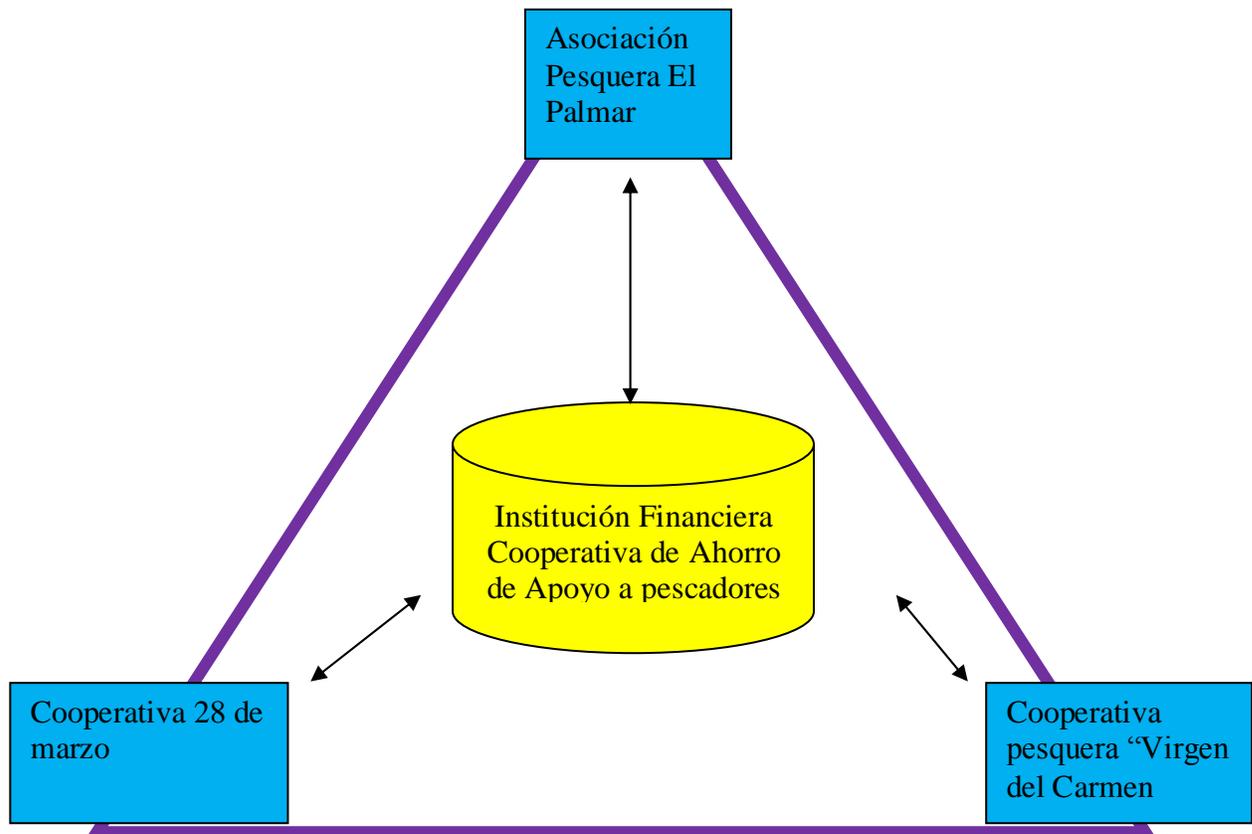
### **7.3.2 Apoyo de una Cooperativa de Ahorro y crédito para pesca artesanal que se relacione con los sectores que intervienen en la cadena de valor**

Con una cooperativa de ahorro y crédito para los pescadores artesanales formada por sus mismas asociaciones y cooperativas de pesca velarán que el capital sea justamente repartido a quienes deseen un préstamo para sus actividades laborales, para emergencias familiares o para la educación de sus hijos, con miras en especial para una educación superior.

Uno de los elementos soporte en la cadena de valor para potenciar la creación de riqueza económica y calidad de vida será concebir una cooperativa de ahorro y crédito que no especule sino que inyecte impulso a las buenas ideas que quieran convertirse en trabajo emprendedor.

Se ha estimado que los ingresos totales de una panga con 3 pescadores en un mes rinden hasta \$1200 trabajando en equipo, cuando los 5 días de esa semana han sido exitosos en la pesca, es decir \$1200 a cada uno en promedio. Considerando tres semanas de trabajo en el mes corresponderá \$1200 mensuales para ese pescador pero de allí hay que quitar los gastos de mantenimiento y alimentación del personal, quedándole a cada uno aproximadamente \$200. Enfatizamos que es en el mejor de los escenarios donde la frontera de posibilidades de producción llega a su tope. Pero esta situación es poco probable y no se da durante todo el año.

**Figura 7.1. Esquema relacional para el apoyo de cooperativa de ahorro y crédito para pescadores y emprendedores de la Comuna de Palmar.**



**ELABORACIÓN: Autor**

Todo negocio para emprenderse necesita capital de inversión. La existencia de una Cooperativa de ahorro y crédito a diferencia de los bancos es una institución sin ánimo de lucro, con alcance social y con una característica que hace énfasis en su dimensión territorial. Entre los requisitos pueden estar:

- Ser socio
- Tener cédula de identidad
- Papeleta de votación
- Plantear una idea factible y comprometida con un negocio a emprender

Puede tener entre sus funciones:

- No complicar los trámites para requerir de un préstamo

- Efectuar un análisis para verificar que el negocio a emprender sea factible y competitivo
- Asesoramiento para manejar una buena demanda

Según la Ley de la Economía Popular y Solidaria en su título primero normas generales tenemos en su Art.2:

a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia;

b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo; cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común,

constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley.

Se excluyen de la economía popular y solidaria, las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal, no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes y servicios o no cumplan con los valores, principios y características que sustentan la economía popular y solidaria.

**Figura 7.2 Espacios de incidencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para pescadores y emprendedores, Comuna Palmar**



**ELABORACIÓN: Autor**

Con la iniciativa de las tres asociaciones-cooperativas de pesca de la Comuna de Palmar se podrá plantear una cooperativa solidaria de ahorro y crédito que no hipoteque el sacrificio de los pescadores y que potencie el flujo de su pesca a otros negocios. Se ha demostrado que la utilidad de cada pescador artesanal es

baja y siempre existe el riesgo que sus ingresos no lleguen a cubrir la totalidad de la canasta básica familiar al 2015.

### **7.3.3 Apoyo de las instituciones financieras**

La creación de una Cooperativa Solidaria a partir de las asociaciones existentes basada en microcréditos podrá hacer que la actividad de pesca artesanal acceda a créditos a baja tasa de interés y que el capital sea comunal es decir que tenga la capacidad de rotarse para cada pescador dependiendo del requerimiento de expansión o necesidad familiar que tenga cada uno.

a) Los pescadores no tienen una institución financiera local llevada por ellos en origen que promueva el ahorro. Hay dólares que quedan como excedentes y que siempre corren el riesgo de malgastarse en cosas banales. Las cooperativas y asociaciones tienen esa intención pero sin ninguna estructura administrativa financiera todavía existente. Si los pescadores al final de su jornada conformar un capital asociado junto a otros capitales de otros pescadores, el capital social se robustece y la capacidad de otorgar créditos también.

b) La capacidad de gozar los activos en el presente y no el futuro sería una realidad y el potencial de la logística pesquera de Palmar tendría mejor cobertura a comunas como Ayangue, Palmar, San Pablo, Santa Rosa, Chanduy, Playas.

El impulso del gobierno al reducir la pobreza lo hace también desde la superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con derecho público y autonomía administrativa y financiera. La Superintendencia comenzó sus labores el 5 de junio de 2012. En 2013 se registran 3.300 cooperativas en el Ecuador de las cuales 946 son de ahorro y crédito y 2.384 no financieras. Al motivar a que las personas en situación de exclusión económica obtengan créditos en otras instituciones, que en bancos no lo obtendrían fácilmente, se ayuda a que salgan de la pobreza y que la riqueza se distribuya más equitativamente. La Superintendencia

en mención, trabaja junto a agentes productivos, sean agricultores, pescadores, ganaderos que buscan la asociación para fortalecerse en producción y satisfacer más fácilmente una necesidad. El potencial de los ingresos monetarios de la actividad pesquera en especial la artesanal va directamente a las familias.

La Superintendencia evalúa las cooperativas de ahorro y crédito y que los procesos de revisión lleguen a conocer si se están cumpliendo a cabalidad con los indicadores de calidad, velando por el interés público representado en el ahorro de los socios. Es decir, la superintendencia es un organismo de control y supervisa que exista el manejo de una buena gestión de las asociaciones buscando que la estabilidad y solidez ayude a que la sostenibilidad mejore en las líneas de crédito que otorgan. Hasta el mes de junio del 2014 se registra que se inyectaron \$ 3.482 millones siendo principalmente \$1.951 millones al consumo y \$ 1.372 millones a la microempresa. Esta mención es de suma importancia porque va dirigido a personas que tienen una alta probabilidad de no acceder a créditos de la banca privada.

La Superintendencia hace una distinción en las cooperativas divididas en 4 segmentos: Las que registran activos hasta por \$ 1.1000.000 y más de 700 socios, las que registran hasta \$ 9 600.000 y sin límite de socio; otras son las que tienen \$ 1 200.000 y hasta 7.100 socios y la última distinción aquellas que eran reguladas por la Superintendencia de bancos a finales de 2012. Los créditos van orientados desde simples vendedores callejeros hasta microempresas de servicios. Un asociación para ser reconocida debe tener mínimo 10 personas y para tener la situación de cooperativa al menos 25 personas. La Superintendencia atiende a tres sectores: Sector Cooperativo, Sector asociativo y sector Comunitario, y según Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, dice:

Sector Cooperativo: Art. 21.- "Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social...".

Sector Asociativo: Art. 18.- "Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la Ley."

Sector Comunitario: Art. 15.- "Es el conjunto de organizaciones vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos, y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la Ley."

## **7.4 CONCLUSIONES**

### **7.4.1 Conclusiones para futuros emprendimientos comuneros y familiares**

1. La creación y puesta en marcha de un modelo cooperativo de comercialización de filetes de pescado basado para los pescadores artesanales de la Comuna Palmar contribuye a mejorar la calidad de vida familiar de los sujetos vinculados a la pesca en esta comunidad porque los ingresos son mayores comparados a la situación que sólo se dedicaran a ser comerciantes en mercados minoristas. Si antes tenían ingresos mensuales por debajo de USD 400 ahora pueden tener ventas anuales con sueldos mensuales en por encima de ese valor, en un escenario con P= 3,50 por libra, con un sueldo por persona de \$655 para que cubra la canasta básica familiar es posible.

2. Es viable un espacio para negocios con tamaño de microempresa para que las familias de los pescadores se involucren y ayuden a la operatividad de un modelo de gestión del filete de pescado flexible. Se puede aprovechar áreas disponibles para construir un galpón de unos 40m<sup>2</sup> para sus operaciones de fileteo.

a) La empresa familiar ahorra tiempo porque las familias de Palmar están muy cercanas entre sí y aprovecha la integración vertical del vínculo de origen con los pescadores y la vía carretera directa a Guayaquil donde está el mercado meta.

b) El consejo de familia sí se da una vez al mes en la empresa familiar investigada y tiene la característica de manejarse como una microempresa junto a sus cinco hermanos. Es importante porque ayuda a la solución de conflictos (Doppler y Lauterburg, 1998) y asesorar para nuevas ideas potenciales.

3, Se sigue aprovechando el mercado de Guayaquil con la producción coordinada en origen, mejorando el margen de utilidad que hay cuando los intermediarios de otros mercados existen.

a) Porque si el costo de materia prima es US\$ 1,25 cada libra, se tiene un buen margen de maniobra respecto al precio de venta \$3,50 cada libra frente a los precios actuales del pescado en los mercados municipales. Y ese margen de maniobra mientras más amplio sea mejor, porque nos cubre frente a competidores más agresivos.

b) El modelo de comercialización al manejar un producto de calidad con un precio competitivo de US\$3,50 por libra (entrega a domicilio), frente al precio en los mercados US\$ 4,5 a US\$ 7 por libra (con familias o negocios movilizándose al mercado) permite que el producto tenga un valor en el servicio generando a mediano plazo una marca dada por una credibilidad en la calidad de la carne y en el servicio de entregar un producto fresco.

5) El proyecto de modelo de negocio es viable desde dos escenarios, considerando de manera formal los costes y gastos más evidentes en la gestión. La tasa interna de retorno y el valor actual neto seleccionando estratégicamente algunos escenarios, están justificando su implementación a otras familias de Palmar.

a) En los escenarios que son poco competitivos hay que considerar si los aumentos de precio pueden mantenerme en un nivel que no sacrifique clientes potenciales y por otro mantener controlados los costos variables. No hay que descuidar los escenarios de resistencia.

b) En el escenario con  $P = \$ 3,50$ , se dieron algunas posibles situaciones y lo importante es que si bien los costos variables pueden llegar a ser una preocupación, sin embargo dispongo de dos variables que puedo proyectar y dar seguimiento sobre una base estratégica. Por un lado hay que evitar ser menospreciado por el mercado y por otro extremo evitar tasas internas de retorno poco reales.

#### **7.4.2 Limitaciones**

En la investigación realizada se realizó cinco entrevistas pescadores y a una familia emprendedora que nos dio importantes datos para modelar el flujo de caja y la cultura organizacional del negocio y emprendimiento. El líder de la empresa familiar constituyó el negocio con una organización familiar. A partir de las entrevistas se obtuvo datos cuantitativos y cualitativos de la realidad investigada. Sin embargo, a nivel estadístico aunque la muestra de los pescadores es pequeña, sin embargo es representativa porque la homogeneidad de ellos se ve sustentada por su característica artesanal y por su legalidad desde las asociaciones existentes. Un pescador artesanal es común a otros de la misma comuna evitando la saturación muestral por información repetida.

#### **7.4.3 Nuevas líneas de investigación**

La investigación nos llevó a buscar una Comuna que tenga prácticas que puedan generar riqueza económica para sus habitantes. Es en la Comuna Palmar que encontramos una actividad tan potente como la pesca pero a la vez tan carente de inversión en la liquidez económica de sus familias pesqueras. En su actividad pesquera se llegó a descubrir la existencia de alguna familia emprendedora a tener contacto con ella y a poder entrevistar al cabeza de hogar del negocio de filetes de

pescado. Este estudio permitió desde la Maestría de Finanzas y Economía Empresarial haber profundizado más en un estudio sobre la realidad de un emprendimiento comunero que se convirtió en negocio al año 2015, que se dedica a la producción y comercialización de filetes de pescado congelado.

El caso que gracias a esta oportunidad ya está elevado a la academia de post grado ha sido una experiencia que debería seguírsele monitoreando porque de allí se puede profundizar sobre: 1) el potencial de una cooperativa de ahorro y crédito para los pescadores y negocios de la comuna, 2) el subempleo y realidad familiar y 3) Potencial turístico de Palmar como escenario para negocios para que se la tome en cuenta como caso de estudio para las futuras generaciones de emprendedores y empresarios en la ciudad de Guayaquil o cualquier comuna que amerite su desarrollo emergente. Desde luego siempre habrá esperanza mientras haya emprendimiento.

## Glosario

**Comuna:** Nombre con que se designa a las comunidades históricas que se ubican en el perfil costanero del Ecuador. Existen de dos tipos por su énfasis en la actividad económica y geográfica: comunas pesqueras ubicadas frente al mar y comunas campesinas ubicadas entre 2 a 15 Km. tierra adentro.

**Chichorrero:** Barco de mayor calado con capacidad de pesca y almacenaje mayor que las lanchas que se dedican a la pesca artesanal. Entre 15 a 20 metros de eslora (a lo largo) y entre 5 a 10 metros de manga (a lo ancho).

**Escenarios de resistencia:** Es evaluar cuantitativamente luego que he realizado aumentos uniformes en el precio y el volumen hasta cuánto puedo incrementar porcentualmente el costo variable.

**Gaveta:** Recipiente plástico con capacidad para colocar los pescados apenas llegan del mar a la orilla, tienen capacidad desde 50 hasta 100 libras.

**Milla:** Es una milla náutica que comprende la media de 1853,2 metros.

**Panga:** Lancha dedicada a la pesca artesanal con capacidad de 1 a 5 personas para la jornada de pesca dentro de las 8 millas frente al perfil costanero. Entre 5 a 8 metros de eslora (a lo largo) y entre 1,5 a 2,5 metros de manga (a lo ancho).

**Pez Trompeta:** Pez que tiene una forma alargada y que se aprovecha un tercio de su volumen en carne blanca libre de espinas.

**VAN:** Valor actual neto es una operación de las matemáticas que recoge los valores futuros de un flujo de caja y los cuantifica al valor presente.

**Ventual:** Condición en que los pescadores viven y trabajan sin tener ingresos fijos cada mes.

## Bibliografía

Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, 22(5), 453-474.

Bajona, C. y Timothy Kehoe, T. (2010). "Trade, Growth, and Convergence in a Dynamic Heckscher-Ohlin Model" Review of Economic Dynamics, Working Paper 12567, National Bureau of Economic Research, pp. 4-13

Ballou, R. (1991). Logística Empresarial. Control y Planificación. Ediciones Días de

Bernhofen, D. (2010). "The Empirics of General Equilibrium Trade Theory: What Have we Learned?," CESifo Working Paper Series 3242, CESifo Group Munich, p.5-10

Bernanke, B. y Frank, R. (2005). Fundamentos de Economía, p. 5

Best, R. (2007). Marketing estratégico. 4ª edición, Pearson PrenticeHall, México, p. 285

Blanchard, O. (2000). Macroeconomía. P.320

Box, G., Hunter, W. y Hunter, S. (2001). Estadística para investigadores. Introducción al diseño de experimentos, análisis de datos y construcción de modelos. Editorial Reverté, Barcelona, España, pp. 303-305

Broda, C. y Weinstein, D.E. (2006). "Globalization and the Gains from Variety," *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 121(2), pages 541-585,

Brown, S. y Leigh, T. (1996), "A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort and performance", en *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 358-368.

Bueno Campos, E., Dalmau, J.I., Renau, J. (1993). Fundamentos Teóricos de la Dirección, Estratégica, Publicaciones de la Real Sociedad Económica Amigos del País, Valencia, 199, pp. 141, 150, 157

Buzzell, R. y Gale, B. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Nueva York: The Free Press, cap. 6

Cabanes, M. y Lorca, A. (2006). Microeconomía. Tercera edición, Editorial Aranzadi, S. A. España, Tratados y manuales de economía, p.57-64

Camison, C. y Dalmau, J.I. (2009). Introducción a los negocios y su gestión. 39 coautores, Pearson PrenticeHall, España, p. 182.

Charan, R (2009). Know-how. Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Grupo Editorial Norma, Ecuador. Pág. 103

Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2009). Administración de Operación. Producción y cadena de suministros. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., Duodécima edición, Mexico, Pág. 257

Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Segunda edición. Pág. 303

Chopra, S. y Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro. Estrategia, Planeación y Operación. Tercera edición, México.

Cyert, R.M. y March, J.G. (1965). Teoría de las decisiones económicas en la empresa. Herrero Hermanos, México. (ed. Original: 1963)

Coase, R.H. (1937). The nature or the firm. *Económica*, 4, pp. 386-485. Traducido al castellano en Cuervo, J. A.

Cooper, R. y Kaplan, R. (1991). *"Profit Priorities from Activity-Based Costing"*, Harvard Business Review, pp.130-135.

Cuervo García, A. (1996). Introducción a la Administración de Empresas, segunda edición, Editorial CIVITAS Tratados y Manuales, España, p.292

Dailey, C.M. y Dollinger, M.J. (1992): *"An empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms"*, Journal of the Family Firm Institute, V. 2, pp. 117-136

Sullivan, W. (2004). Ingeniería Económica de Degarmo. Duodécima edición. Pearson Prentice Hall. México

Dess, G. y Lumpkin, G. T. (2003). Dirección estratégica, McGraw-Hill, Madrid.

Doppler, K. y Lauterburg, C. (1998). Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España. pp. 298-309

Dyer, W (2006). *"Examining the Family Effect in Firm Performance"*, Family Business Review, 19 (4)

Emery, D., Finnerty, J. y Store, J. (2000). Fundamentos de administración financiera, Capítulo once, Costo de capital, pág. 402.

Esteo Sánchez, F (1995). Análisis de Estados Financieros. Planificación y control. Centro de Estudios Financieros, Tercera edición, p. 451

Feyerabend, P (1989). Contra el método. XI. Descubrimiento y justificación. Observación y teoría, 2.a edición en Colección Ariel , p. 89.

Frydman, A. (2012). Efectividad y productividad comercial, Esama ediciones, pp. 168-169

Gareth, J. y George, J. (2010). Administración contemporánea. Segunda edición, McGraw-Hill Interamericana, México, pp.41-57

Goold, M., Campbell, a. y Alexander, M. (1994). Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, Jonh Wiley & Sons, Nueva York

Gomez Gras, J. (1997). Estrategias para la competitividad de las PYME. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. Madrid-España. pp. 188-121.

Grant, R. (1996). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial CIVITAS. , S.A., Madrid. España, pp.152-180

Grossman, G.M. y Rossi-Hansberg, E (2008). "Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring," American Economic Review, American Economic Association, vol. 98(5), pages 1978-97

Guerras, L. y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 4ª edición, Editorial Aranzandi, S.A., España, p. 285-287

Gravelle, H. y Rees, R. (2006). Microeconomía, Tercera edición, Pearson PrenticeHall, España, pp.558-559

Greising, D. (1994). *"Quality: How to make it pay"*, Business Week, pp. 54-59

Gryna F., Chua R. y DeFeo J. (2007). Método Juran. Análisis y planeación de calidad. Quinta edición, McGraw-Hill Interamericana, México.

Hernandez, R., Fernandez C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición., McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México.

Harrington, J. (1977). Administración total de mejoramiento continuo. La nueva generación. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Impreandes Presencia S.A. Colombia, pp.271-272

Hall, W. (1982). Estrategias para sobrevivir en un entorno hostil, Harvard- Deusto Business Review, 1er. Trimestre, 9, pp. 79-91.

Hirshleifer, J. y Hirshleifer, D. (2000). Microeconomía: Teoría del precio y sus aplicaciones, Sexta edición, pág. 55

Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). Administración. Pearson PrenticeHall, Novena edición, México, pp. 382-394.

Hill, C. y Jones, G. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. Novena edición. México, Cengage Learning, p. 397.

Hisrich, R., Peters, M. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurship. Emprendedores. Sexta edición, McGraw-Hill, Aravaca, Madrid, pp.58-60

James, L. A. y James L.R. (1989). *"Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning"*, Journal of Applied Psychology, 74, pp. 739-751

Johnson, G., Scholer, K. y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica, 7a edición, Pearson PrenticeHall, España, p. 355.

Juan Pablo II (1981): *Laborem Exercens*. Libreria Editrice Vaticana

Katz, M. y Rosen H. (1997). Microeconomía. McGraw-Hill. Primera edición en español de la primera edición en inglés, 1995. Talleres de Impreandes Presencia S. A., impreso en Colombia.

Keller Lane, K. (2008): Administración Estratégica de Marca, Pearson Prentice Hall, Tercera edición, p.196.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, Mark (2012). Administración Una perspectiva global y empresarial, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. decimo tercera edición. Pág. 206-208.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Duodécima edición, Pearson PrenticeHall. México, pp. 43-47, 328.

Leontief, W. (1953). "*Domestic production and foreign trade: the American capital position re-examined*", *Proceedings of the American Philosophical Society*, XCVII, 332-349.

Lodish, L. (1971). "*CALLPAN: An Interactive Salesman's Call Planning System*", *Management Science*, pp.25-40

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). Fundamentos de Marketing. Cuarta edición. México, Thomson ediciones, pp. 321-325.

Leamer, E. and Levinsohn, J. (1995). "*International trade theory: the evidence*" in Gene M. Grossman and Kenneth S. Rogoff (eds) *Handbook of international economics*, Vol. III (New York: Elsevier Science)

Macionis, J.y Plummer, K. (2011). Sociología. 4ª edición Pearson Educación, S.A., Madrid, España, p. 174

Masifern, E., Ricart, J.E. y Vila, J. (1997). Dirección estratégica. Biblioteca IESE de gestión de empresas. Ediciones Folio, S.A. Servicios, Barcelona- España, p.50

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, NY: McGraw-Hill

McManus, J. (2004). "*Stumbling Into Intelligence*", *American Demographics*, pp.22-25

Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. Editorial Ariel, S.A. España. pp. 167-170

Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). Economía organización y gestión de la empresa. Ariel, Barcelona, p.338

Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo, Gedisa Editorial, Barcelona, p. 42.

Morin, E. (2002). Sociología, Editorial Tecnos Grupo Anaya S.A. pp. 190-191

Neuber, F. y Lank, A. (1999). La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Ediciones Deusto. Bilbao, España, pp. 135-137

Niraj, R. Gupta, M. y Narasimhan, Ch. (2001). "Customer Profitability in a Supply Chain", pp. 1-16

Perloff, J. (2004). Microeconomía. Pearson Educación, S. A., Tercera Edición, España.

Pindyck, R.; Rubinfeld, D. (2001). Microeconomía, Quinta edición. 2001. Pearson Prentice Hall, Págs. 150 y 200

Piaget, J. (2001). Psicología y pedagogía. De la presente edición castellana para España y América: Editorial Crítica, S.L. Principios de educación y datos psicológicos. Pág. 174

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.

Porter, M. (2004). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, United States of America, p. 295.

Reinartz, W. y Kumar V. (2003). "The impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, 67, pp. 77-99.

Rosenbluth, G. (1994). Informalidad y pobreza en América Latina. *Revista de la CEPAL*, No 52, abril 1994, pp 157-177.

Rivero, J. (1999). Contabilidad Financiera, Editorial Trivium, Décima edición, Madrid, pp. 468-469.

Ruppner, L. (2013). "Conflict between Work and Family: An Investigation of Four Policy Measures", *Social Indicators Research*, vol. 110, n. 1, pp. 327-347.

Rust, R., Moorman, C., y Dickson, P. (2002). "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both", *Journal of Marketing* 65, pp. 7-24

Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2005). Administración estratégica. México, Limusa Wiley, Grupo Noriega Editores, p. 165.

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2001). Macroeconomía. El desempleo y los fundamentos de la oferta agregada, Decimosexta Edición, respecto a la tercera edición en español, por McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., Capítulo 29, p. 556

Schermerhorn, J. (2004). Administración. Editorial LIMUSA, Grupo Noriega Editores, México, Capítulo 2, p. 38

Schvarstein, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de las responsabilidades sociales –Paidós. 2003. P. 176

Slywotzky, A. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard University Press, pp. 231-235.

Stewart, b. (2008). Packaging. Manual de diseño y producción. Editorial Gustavo Gili, SL, Barcelona, pp.123-125

Weston, J. y Brigham, Eugene F. (1994). Fundamentos de Administración Financiera. Décima edición, respecto a la quinta edición en español por McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., p. 65

Zahorik, A. y Keiningham, T. (1995). “*Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*”, *Journal of Marketing* 59, núm.2, pp.58-70.

Medios electrónicos

[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=839&Itemid=541](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=839&Itemid=541)

<http://www.iess.gob.ec/>

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

<http://www.inec.gob.ec/home/>

<http://www.sri.gob.ec/web/10138/87>

<http://www.supercias.gob.ec/portal/>

[http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)

<http://www.institutopesca.gob.ec/>

<http://www.viceministerioap.gob.ec/flota-artesanal0-flota-pesquera-artesanal.html>

<http://www.gemconsortium.org/country-profile/57>

<http://www.proecuador.gob.ec/>

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

## Anexos

### Anexo A.



#### Préstamos

- Hipotecarios

Vivienda terminada  
Construcción de vivienda  
Remodelación y ampliación de vivienda  
Adquisición de terreno  
Adquisición de terreno y construcción de vivienda  
Adquisición de oficinas, locales comerciales y consultorios  
Sustitución de hipoteca

- Quirografarios

Crédito inmediato  
Tienda Virtual

- Prendarios

Crédito prendario  
Calendario remate de joyas  
Agencias

- Tienda Virtual
- Banca de Inversión

Inversiones en el mercado de valores  
Administración de fondos de inversión

- Negocios Fiduciarios

Inmobiliario  
Industrial  
Estratégico

- Servicio al Cliente

### **Préstamos Hipotecarios**

Financiamiento del 100% hasta 25 años plazo.

### **Préstamos Quirografarios**

Fondos disponibles en menos de 72 horas

Financie su computador a través de un Préstamo Quirografario.

### **Préstamos Prendarios**

Monto del préstamo hasta USD 1.500

Productos y Servicios

- Todos los Productos y Servicios
- Para Afiliados
- Para Jubilados
- Para Personas Naturales
- Para Personas Jurídicas

### **Préstamos Hipotecarios**

- Comprar vivienda nueva o usada
- Construcción de vivienda
- Remodelación, ampliación o mejora de vivienda
- Comprar terreno
- Comprar terreno y construcción de vivienda
- Adquisición de oficinas, locales comerciales y consultorios
- Sustitución de hipoteca

### **Requisitos de aportación para préstamos hipotecarios**

#### **Afiliados en calidad de dependencia**

- Tener 12 últimas aportaciones consecutivas.
- Si es representante legal de una empresa no debe tener obligaciones pendientes.
- Estar dentro del límite de edad requerido (75 años).
- No estar registrado como afiliado voluntario.
- Su empleador actual no debe pertenecer a la zafra.
- Su empleador actual no debe pertenecer al Seguro Social Campesino.
- No tener préstamo hipotecario vigente con el IESS o Biess en MORA.
- No tener un préstamo hipotecario vigente adquirido bajo la modalidad de compra o redescuento de cartera con el IESS o Biess.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para vivienda terminada en trámite.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para construcción de vivienda en trámite.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para remodelación y ampliación de vivienda en trámite.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para Sustitución de Hipoteca.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para Adquisición de Terreno.

- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para Adquisición de Terreno y Construcción.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para Adquisición de Inmueble.
- No tener una solicitud de préstamo hipotecario para Vivienda Terminada Hipotecada.
- No tener en curso una Línea de Crédito para Construcción de Vivienda y/o inactiva la tabla de amortización del préstamo hipotecario concedido.
- No tener valores pendientes de pago por concepto de gastos instrumentación en solicitudes anuladas de Préstamo Hipotecario con el IESS o Biess.
- No tener Obligaciones Vigentes como Garante o Fiador por concepto de Préstamos Hipotecarios para Voluntarios.
- No tener dividendos de préstamos con el IESS o Biess en mora.
- Existencia de Préstamos Quirografarios vigentes con el IESS concedidos a través del Sistema Antiguo del IESS.
- Existencia de Préstamos Quirografarios vigentes con el IESS concedidos a través de Historia Laboral o con el Biess.
- No estar registrado en la base de datos del IESS con una enfermedad degenerativa.
- Usted debe aprobar la calificación crediticia del Biess.

**Anexo B**  
**PANORÁMICAS DE PALMAR**



Anexo C

