



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA**

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa  
comercializadora de spondylus como fuente de desarrollo turístico  
en el sector Estero del Plátano, Esmeraldas

**AUTORES**

Páez Narváez André Fernando

Vélez Reina Geanella Estefanía

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO(A) EN GESTION EMPRESARIAL  
INTERNACIONAL**

**TUTOR**

Ing. Miranda López Jorge Luis, MBA.

**Guayaquil, Ecuador**

2013

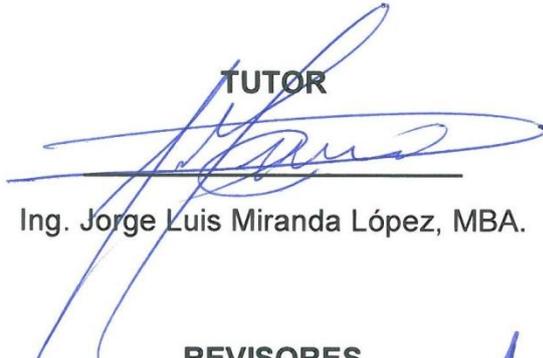


**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **André Fernando Páez Narváez**, como requerimiento parcial para la obtención del **Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

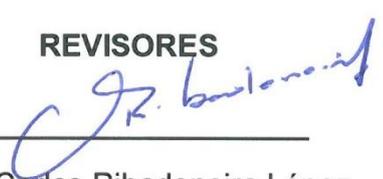
**TUTOR**



---

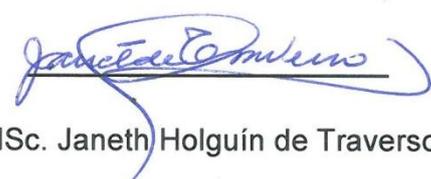
Ing. Jorge Luis Miranda López, MBA.

**REVISORES**



---

Econ. Carlos Ribadeneira López



---

MSc. Janeth Holguín de Traverso

**DIRECTOR DE LA CARRERA**



---

Ing. Alfredo Govea Maridueña

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

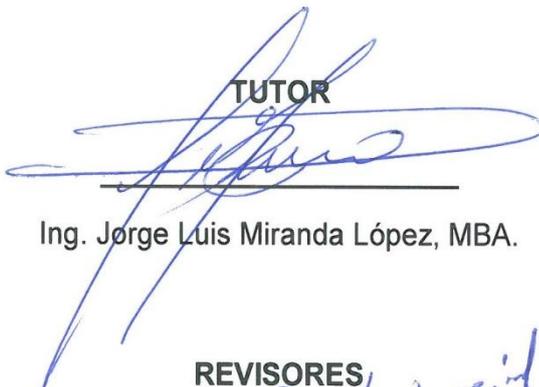


**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

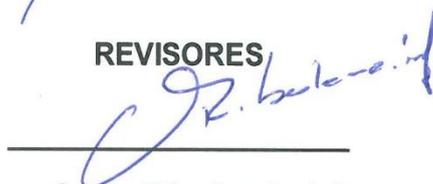
Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Geanella Estefanía Vélez Reina**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR**

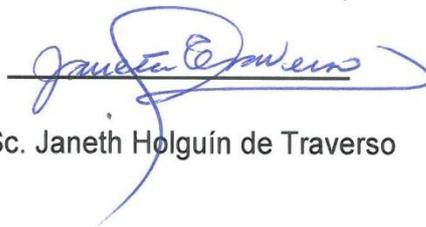


Ing. Jorge Luis Miranda López, MBA.

**REVISORES**



Econ. Carlos Ribadeneira López



MSc. Janeth Holguín de Traverso

**DIRECTOR DE LA CARRERA**



Ing. Alfredo Govea Maridueña

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, André Fernando Páez Narváez**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la creación de un empresa comercializadora de spondylus como fuente de desarrollo turístico en el sector Estero del Plátano, Esmeraldas** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando 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 del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

**EL AUTOR**

**André Fernando Páez Narváez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Geanella Estefanía Vélez Reina**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la creación de un empresa comercializadora de spondylus como fuente de desarrollo turístico en el sector Estero del Plátano, Esmeraldas** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando 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 del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

**LA AUTORA**



---

**Geanella Estefanía Vélez Reina**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, André Fernando Páez Narváez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de un empresa comercializadora de spondylus como fuente de desarrollo turístico en el sector Estero del Plátano, Esmeraldas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

**EL AUTOR**

  
André Fernando Páez Narváez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Geanella Estefanía Vélez Reina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de un empresa comercializadora de spondylus como fuente de desarrollo turístico en el sector Estero del Plátano, Esmeraldas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

**LA AUTORA**



**Geanella Estefanía Vélez Reina**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme salud para poder elaborar mi tesis de grado, asimismo la fuerza y valentía para afrontar aquellos obstáculos que se me presentaron en la vida.

Agradezco a mi familia que es el pilar fundamental en mi vida, en especial a mi madre, mi tía, mis primos y mis primas quienes me dan su apoyo todos los días para que pueda salir adelante.

Agradezco de forma infinita a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y en especial a la carrera de Gestión Empresarial Internacional por las enseñanzas impartidas generando en mí el crecimiento profesional y espiritual.

A todos mis amigos, profesores y conocidos que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional. Que Dios me los bendiga.

**André Fernando Páez Narváez**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco este trabajo a Dios por haberme guiado durante esta etapa de mi vida que está por concluir y por brindarme cada día la oportunidad de ser mejor.

A mis padres, pilares fundamentales de mi formación tanto personal como profesional, que siempre estuvieron presentes, preocupados por mí ante cualquier situación, apoyándome incondicionalmente, sin ellos este sueño no se hubiese podido cumplir.

A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque aportaron con su granito de arena a mi formación profesional.

A mi mejor amiga Charito Bayas Romero, que siempre me apoyó durante mi vida universitaria, y aunque ahora no se encuentre con nosotros, sé que donde quiera que este, siempre estuvo alentándome a seguir adelante.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Sin importar en donde estén quiero extenderles mis gracias infinitas por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para todos ellos muchas gracias y que Dios los bendiga.

**Geanella Estefanía Vélez Reina**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle mi tesis de grado en primera instancia a mi madre quien me apoyó con espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos.

A los docentes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil que me ha acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario.

Y en general a mi familia, amigos y conocidos quienes en todo han contribuido con sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

**André Fernando Páez Narváez**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios por haber sido un pilar fundamental, una guía durante esta etapa de formación, por darme fuerzas para seguir y no desmayar ante los problemas que se presentaban, enseñándome a hacer frente a las adversidades sin perder nunca mi dignidad ni darme por vencida en el intento.

A mis padres, por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para mis estudios y porque gracias a ellos hoy soy lo que soy.

A mis hermanos, por estar siempre presentes han sido de gran ayuda durante este proceso.

Y a aquellos no creyeron en mí, porque si no fuera por ellos, no hubiese tenido motivación de continuar adelante y hacer posible este sueño.

**Geanella Estefanía Vélez Reina**

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA .....	X
ÍNDICE GENERAL .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XII
ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIV
ABSTRACT.....	XIII
RÉSUMÉ EXÉCUTIVE.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	4
OBJETIVO GENERAL .....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
HIPÓTESIS .....	5
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	6
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>9</b>
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.2 MARCO TEÓRICO .....	11
1.2.1 BASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.2.2 TEORÍA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO (PEST) .....	11
1.2.3 TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	13
1.2.4 TEORÍA DEL MARKETING.....	16
1.2.5 TEORÍA DEL MARKETING MIX.....	16
1.2.6 ANÁLISIS FODA.....	18
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	19
1.4 MARCO LEGAL.....	23
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO AMBIENTE .....</b>	<b>25</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL ENTORNO .....	25
2.1.1 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA ACUÍCOLA EN EL ECUADOR .....	25
2.2 ANÁLISIS PEST .....	26
2.2.1 ASPECTOS POLÍTICOS Y LEGALES .....	27
2.2.2 ASPECTOS ECONÓMICOS .....	29
2.2.3 ASPECTOS SOCIALES.....	32
2.2.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	34
2.3 ANÁLISIS PORTER .....	34

2.3.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	34
2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	35
2.3.3 AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES.....	36
2.3.4 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	36
2.3.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES .....	37
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>39</b>
3.1 ANÁLISIS 5C .....	39
3.1.1 CLIENTE .....	39
3.1.2 COMPAÑÍA .....	40
3.1.3 COMPETIDORES .....	40
3.1.4 COLABORADORES .....	41
3.1.5 CONTEXTO.....	42
3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	42
3.2.1 DEMANDA INTERNACIONAL ACTUAL.....	42
3.2.2 DEMANDA NACIONAL ACTUAL .....	43
3.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	47
3.3.1 OFERTA INTERNACIONAL ACTUAL.....	47
3.3.2 OFERTA NACIONAL ACTUAL .....	48
3.4 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO .....	49
3.5 CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	49
3.6 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	53
3.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	72
<b>CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>74</b>
4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA PROPUESTA .....	74
4.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS .....	74
4.1.2 POLÍTICAS Y VALORES .....	76
4.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD.....	79
4.1.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	81
4.1.4.1 Gestión ambiental.....	82
4.1.5 ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	83
4.1.5.1 Factores organizacionales.....	84
4.1.6 REQUISITOS LEGALES.....	85
4.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	86
4.2.1 EMPAQUE DEL PRODUCTO.....	89
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	90
4.4 ANÁLISIS FODA.....	91
4.4.1 FACTORES INTERNOS .....	91
4.4.1.1 Fortalezas .....	91
4.4.1.2 Debilidades .....	91
4.4.2 FACTORES EXTERNOS .....	92
4.4.2.1 Oportunidades.....	92
4.4.2.2 Amenazas .....	92
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>93</b>
5.1 ESTRATEGIAS DE INTRODUCCIÓN.....	93

5.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	93
5.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX .....	94
5.3.1 PRODUCTO .....	94
5.3.2 PRECIO.....	95
5.3.3 PLAZA.....	96
5.3.4 PROMOCIÓN.....	96
5.3.4.1 Promotion mix .....	98
5.4 PLAN DE ACCIÓN .....	101
5.4.1 PLAN DE CONTINGENCIA .....	105
<b>CAPÍTULO VI: ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>107</b>
6.1 LOCALIZACIÓN.....	107
6.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN.....	107
6.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN .....	109
6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPIEDAD Y ACTIVOS DEL PROYECTO .....	111
6.2.1 INFRAESTRUCTURA Y OBRA CIVIL.....	111
6.2.2 CAPACIDAD INSTALADA .....	112
6.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	115
6.3.1 EQUIPOS Y MAQUINARIA NECESARIA .....	115
6.3.2 MAPA DE PROCESOS .....	120
6.4 ESTACIONALIDAD DEL PRODUCTO .....	122
6.5 SISTEMA DE GESTIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO.....	123
6.5.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES .....	123
<b>CAPÍTULO VII: ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>125</b>
7.1 INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO .....	125
7.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN .....	126
7.3.1 PRESUPUESTO DE GASTOS .....	129
7.3.2 ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS .....	132
7.3.3 ACTIVOS DIFERIDOS.....	135
7.3.4 DIVISIÓN DE COSTOS Y GASTOS .....	136
7.3.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y VENTAS .....	137
7.4 PROYECCIONES FINANCIERAS .....	139
7.4.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO .....	139
7.4.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	142
7.4.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	145
7.4.4 CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO .....	148
7.4.5 ANÁLISIS DEL TIR Y VAN .....	149
7.4.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	152
7.4.7 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	153
7.4.8 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS .....	157
CONCLUSIONES.....	158
RECOMENDACIONES .....	159
BIBLIOGRAFÍA.....	160
ANEXOS.....	163

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 Principales países importadores de spondylus .....	43
Tabla No.2 Demanda insatisfecha de los restaurantes en Esmeraldas.....	44
Tabla No.3 Demanda de spondylus por kilo en restaurantes de Esmeraldas.....	44
Tabla No.4 Demanda insatisfecha de los hoteles en Esmeraldas.....	45
Tabla No.5 Demanda de spondylus por kilo en hoteles de Esmeraldas.....	45
Tabla No.6 Demanda insatisfecha de los restaurantes en Manabí.....	46
Tabla No.7 Demanda de spondylus por kilo en restaurantes de Manabí.....	46
Tabla No.8 Demanda insatisfecha de los hoteles en Manabí.....	46
Tabla No.9 Demanda de spondylus por kilo en hoteles de Manabí.....	46
Tabla No.10 Principales países exportadores de spondylus .....	47
Tabla No.11 Cálculo del tamaño de la muestra de la provincia de Esmeraldas .	52
Tabla No.12 Cálculo del tamaño de la muestra de la provincia de Manabí .....	52
Tabla No.13 Conocimiento del spondylus en Esmeraldas .....	53
Tabla No.14 Conocimiento del spondylus en Manabí .....	54
Tabla No.15 Compraría spondylus Esmeraldas.....	55
Tabla No.16 Compraría spondylus Manabí.....	56
Tabla No.17 Frecuencia de compra de spondylus en Esmeraldas.....	57
Tabla No.18 Frecuencia de compra de spondylus en Manabí.....	58
Tabla No.19 Cantidad de compra de spondylus en Esmeraldas .....	59
Tabla No.20 Cantidad de compra de spondylus en Manabí.....	60
Tabla No.21 Período de mayor demanda de spondylus en Esmeraldas .....	61
Tabla No.22 Período de mayor demanda de spondylus en Manabí .....	62
Tabla No.23 Ventaja esperada del spondylus en Esmeraldas .....	63
Tabla No.24 Ventaja esperada del spondylus en Manabí .....	64
Tabla No.25 Preferencia en el tamaño del spondylus en Esmeraldas.....	65
Tabla No.26 Preferencia en el tamaño de spondylus en Manabí .....	66
Tabla No.27 Estado en la recepción del spondylus en Esmeraldas .....	67
Tabla No.28 Estado en la recepción del spondylus en Manabí.....	68
Tabla No.29 Preferencia del empaque del spondylus en Esmeraldas.....	69
Tabla No.30 Preferencia del empaque del spondylus en Manabí .....	69
Tabla No.31 Plato con spondylus con mayor acogida en Esmeraldas .....	70
Tabla No.32 Plato con spondylus con mayor acogida en Manabí .....	71
Tabla No.33 Justificación de aporte de los socios.....	81
Tabla No.34 Personal de trabajo de Spondymar S.A.....	85
Tabla No.35 Información nutricional del producto .....	88
Tabla No.36 Plan de acción de Spondymar S.A. ....	102
Tabla No.37 Costo de la construcción de la infraestructura .....	111
Tabla No.38 Costo del terreno .....	112

Tabla No.39 Costo de equipos y maquinaria .....	118
Tabla No.40 Costo de muebles de oficina.....	119
Tabla No.41 Costo de equipos de oficina.....	119
Tabla No.42 Costo de equipos de computación.....	119
Tabla No.43 Costo del vehículo .....	120
Tabla No.44 Inversión inicial del proyecto.....	125
Tabla No.45 Proporción del financiamiento de la inversión .....	126
Tabla No.46 División de la propiedad accionaria .....	127
Tabla No.47 Resumen anual del préstamo .....	127
Tabla No.48 Tabla de amortización .....	128
Tabla No.49 Presupuesto de sueldos .....	132
Tabla No.50 Gastos por depreciación de activos fijos.....	134
Tabla No.51 Distribución de gastos de depreciación .....	134
Tabla No.52 Gastos de constitución .....	135
Tabla No.53 Distribución de los gastos de constitución .....	135
Tabla No.54 Costos de producción.....	136
Tabla No.55 División de costos y gastos.....	137
Tabla No.56 Estimación de unidades vendidas.....	138
Tabla No.57 Presupuesto de ventas .....	138
Tabla No.58 Estado de pérdidas y ganancias mensual.....	140
Tabla No.59 Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años .....	141
Tabla No.60 Balance General.....	143
Tabla No.61 Situación financiera ilnicial y final .....	144
Tabla No.62 Flujo de caja mensual.....	146
Tabla No.63 Flujo de caja proyectado en 5 años .....	147
Tabla No.64 Costo promedio ponderado del capital .....	149
Tabla No.65 Resumen de la evaluación.....	150
Tabla No.66 Evaluación financiera.....	151
Tabla No.67 Análisis de sensibilidad mediante los 3 escenarios.....	153
Tabla No.68 Proyección de los resultados y punto de equilibrio .....	154
Tabla No.69 Demostración del punto de equilibrio.....	154
Tabla No.70 Análisis del punto de equilibrio .....	155
Tabla No.71 Proyecciones anuales del punto de equilibrio .....	156
Tabla No.72 Razones de liquidez .....	157
Tabla No.73 Razones de eficiencia.....	157
Tabla No.74 Razones de endeudamiento .....	157
Tabla No.75 Indicadores de rentabilidad.....	157
Tabla No.76 Indicadores de rendimiento.....	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Factores del entorno PEST .....	12
Gráfico No.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	14
Gráfico No.3 Clasificación del Marketing Mix .....	17
Gráfico No.4 PIB por clase de actividad económica en el Ecuador 2012 .....	26
Gráfico No.5 PIB Real del Ecuador. Período 2000 – 2012.....	30
Gráfico No.6 PIB en la industria pesquera del Ecuador. Período 2000-2012 .....	31
Gráfico No.7 Principales países importadores de spondylus.....	43
Gráfico No.8 Principales países exportadores de spondylus.....	48
Gráfico No.9 Conocimiento del spondylus en Esmeraldas.....	53
Gráfico No.10 Conocimiento del spondylus en Manabí.....	54
Gráfico No.11 Compraría spondylus Esmeraldas .....	55
Gráfico No.12 Compraría spondylus Manabí .....	56
Gráfico No.13 Frecuencia de compra de spondylus en Esmeraldas .....	57
Gráfico No.14 Frecuencia de compra de spondylus en Manabí .....	58
Gráfico No.15 Cantidad de compra de spondylus en Esmeraldas .....	59
Gráfico No.16 Cantidad de compra de spondylus en Manabí .....	60
Gráfico No.17 Período de mayor demanda de spondylus en Esmeraldas.....	61
Gráfico No.18 Período de mayor demanda de spondylus en Manabí .....	62
Gráfico No.19 Ventaja esperada del spondylus en Esmeraldas.....	63
Gráfico No.20 Ventaja esperada del spondylus en Manabí.....	64
Gráfico No.21 Preferencia en el tamaño del spondylus en Esmeraldas .....	65
Gráfico No.22 Preferencia en el tamaño del spondylus en Manabí.....	66
Gráfico No.23 Estado en la recepción del spondylus en Esmeraldas.....	67
Gráfico No.24 Estado en la recepción del spondylus en Manabí .....	68
Gráfico No.25 Preferencia del empaque del spondylus en Esmeraldas .....	69
Gráfico No.26 Preferencia del empaque del spondylus en Manabí.....	70
Gráfico No.27 Plato con spondylus con mayor acogida en Esmeraldas.....	71
Gráfico No.28 Plato con spondylus con mayor acogida en Manabí.....	72
Gráfico No.29 Organigrama jerárquico de la empresa Spondymar S.A.....	84
Gráfico No.30 Flujograma del proceso productivo .....	112
Gráfico No.31 Gastos administrativos y de ventas en porcentajes.....	129
Gráfico No.32 Gastos administrativos y de ventas en dólares .....	130
Gráfico No.33 Gastos de nómina en porcentajes.....	131
Gráfico No.34 Gastos de nómina en dólares .....	131
Gráfico No.35 Inversión en activos fijos en porcentajes .....	133
Gráfico No.36 Inversión en activos fijos en dólares.....	133
Gráfico No.37 Distribución del Balance General .....	144
Gráfico No.38 Composición de las fuentes de financiamiento.....	149
Gráfico No.39 Sensibilización de la tasa de descuento versus el VAN .....	152
Gráfico No.40 Relación del VAN y la TIR con respecto a los 3 escenarios .....	153
Gráfico No.41 Análisis del punto de equilibrio.....	155
Gráfico No.42 Punto de equilibrio proyectado en 5 años .....	156

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1 Tasa de inflación del Ecuador en los últimos dos años.....	32
Figura No.2 Cinco fuerzas de Porter.....	38
Figura No.3 Logo de la empresa Spondymar S.A. ....	74
Figura No.4 Logo de la marca Le grand Spondylus .....	89
Figura No.5 Empaque del producto .....	89
Figura No.6 Macro localización del proyecto.....	109
Figura No.7 Micro localización del proyecto.....	110
Figura No.8 Vista frontal de la empresa Spondymar S.A. ....	112
Figura No.9 Plano arquitectónico de la empresa Spondymar S.A.....	113

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.1 Rasgos biológicos del spondylus princeps .....	163
Anexo No.2 Principales especies de spondylus pertenecientes a la familia Spondylidae.....	164
Anexo No.3 Spondylus en la época de la cultura precolombina .....	165
Anexo No.4 Aplicaciones del spondylus.....	166
Anexo No.5 Modelo de encuesta .....	167
Anexo No.6 Equipos y maquinarias .....	168

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

\$: dólar de Estados Unidos de América

?: porcentaje

°C: grado centígrado

cm.: centímetro

m.: metro

m<sup>2</sup>.: metro cuadrado

km.: kilómetro

g.: gramo

kg: kilo

lb.: libra

t.: tonelada

W: vatios

kW: Kilovatios

CV: caballo de vapor

Art.: artículo

USD: United States Dollar

## RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo de esta tesis es demostrar la factibilidad en la creación de una empresa comercializadora de spondylus en el sector Estero del Plátano a fin de promover el desarrollo productivo, económico y turístico de la zona a través de la comercialización de este producto, utilizando estrategias de producción y comercialización para que sea reconocido por su excelente calidad y buen sabor, y de esta forma satisfacer los gustos de los consumidores en las provincias de Esmeraldas y Manabí.

El primer capítulo denominado fundamentos teóricos se detallan los antecedentes de la investigación, explicando cómo la acuicultura se inició con el cultivo de spondylus, las diferentes especies de este molusco y la solución a la sobreexplotación a través de un proyecto de su cultivo en el sector Estero del Plátano en trabajo conjunto con la Reserva Marina Galera de San Francisco. Dentro del marco teórico se detallan las teorías utilizadas para el desarrollo de la planificación estratégica, tales como: el análisis PEST, marketing mix y análisis FODA.

En el segundo capítulo que abarca el análisis del micro y macro ambiente explica en qué consiste la industria acuícola, cuáles son los productos comercializados dentro de la misma, cómo está dividida y en qué provincias se encuentra la mayor producción. Además, se comprueba si es factible la comercialización del producto desde el punto de vista de la industria, a través del análisis PEST y el análisis PORTER.

En el tercer capítulo se realiza un análisis de mercado donde se explica quiénes son los clientes, la compañía, los competidores, colaboradores y el contexto. Además, se analiza la oferta y la demanda tanto nacional como internacional. El segmento del mercado en las provincias de Esmeraldas y Manabí son los hoteles y restaurantes de lujo, primera y segunda categoría; para este tipo de negocio ambas provincias son atractivas debido al alto consumo de mariscos, así como la mayor concentración que en ellas existe de consumidores finales que pertenecen al nivel socioeconómico medio alto y alto, cuyo poder adquisitivo les permite degustar este producto.

Para el cuarto capítulo se detalla la descripción de la empresa presentando la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización. Se da a conocer la responsabilidad social que tendrá la empresa con el sector, la estructura jerárquica, los requisitos legales para la constitución legal de la empresa, la descripción y el empaque del producto que son spondylus en cajas de 12 unidades con un peso aproximado de 1 kilo. Finalmente, el análisis de los factores internos y externos de la organización que serán útiles para la toma de decisiones.

El quinto capítulo denominado plan de marketing se resume las estrategias de introducción, posicionamiento y marketing mix. Se explica el plan de acción que la empresa va a seguir y la cantidad de dinero que debe ser invertido en los diferentes rubros para armar el presupuesto en publicidad y comunicación. Además, se detalla el plan de contingencia en el caso de que ciertas acciones no puedan llegar a realizarse.

El sexto capítulo abarca el estudio técnico donde se establece la macro y micro localización del proyecto que será realizado en la provincia de Esmeraldas, sector Estero del Plátano. Se describe la propiedad y los activos del proyecto que incluyen la infraestructura y obra civil donde se indica que será utilizado un terreno de 200 m<sup>2</sup>, la capacidad instalada de la empresa que incluye la distribución de la comercializadora donde se identifica cada área con su respectiva función.

Finalmente para el séptimo capítulo se realiza el estudio financiero que se resume con una inversión de \$86,162.00, cubiertos en un 30% por los 5 socios y el 70% por una institución financiera. Se puede concluir que el presente proyecto es viable, según las proyecciones financieras la Tasa Interna de Retorno es del 36%, la misma que supera a la tasa del préstamo a realizar; además, el Valor Actual Neto es positivo de \$101,000.00 considerado financieramente factible.

**Palabras claves:** spondylus, Estero del Plátano, comercialización, bivalvos, factibilidad.

## **ABSTRACT**

The main objective of this thesis is to demonstrate the feasibility of the creation of company that merchandises spondylus in Estero del Plátano to promote productive, economic and tourism development of the area through the merchandising of this product, using production and marketing strategies to be recognized for their excellent quality and good taste, and thus satisfy the tastes of consumers in the provinces of Esmeraldas and Manabí.

The first chapter entitled theoretical foundations, detail the background of the research, explaining how aquaculture began with spondylus farming, the different species of this mollusk and the solution to overexploitation through a spondylus-farming project in the sector Estero del Plátano working in conjunction with the Reserva Marina Galera de San Francisco. The theoretical framework details the theories used for the development of strategic planning, such as PEST analysis, SWOT analysis and marketing mix.

The second chapter deals with the analysis of micro and macro environment which explains the meaning of the aquaculture industry, which products are merchandised in this industry, how it is divided and in which provinces has increased the production. Furthermore, it is checked if the product is commercially feasible from the point of view of industry through the PEST analysis and the PORTER analysis.

The third chapter provides the market analysis that explains who are the customers, the company, competitors, collaborators and context. In addition, it analyzes the domestic and international supply and demand. The market segment in the provinces of Esmeraldas and Manabí are luxury, first and second category hotels and restaurants, for this type of business both provinces are attractive due to the high consumption of seafood as well as the largest concentration of the final consumers belonging to upper middle and high socioeconomic level, whose purchasing power it's sufficient to let them afford this product.

The fourth chapter details the description of the company that presents the mission, vision, goals, policies and values of the organization. It is presented the social responsibility that the company will have with the area, the hierarchical structure, legal requirements for the establishment of the company, description and product packaging that are the spondylus in boxes of 12 units with an approximate weight of 1 kilo. Finally, the analysis of internal and external factors of the organization will be useful for decision making.

The fifth chapter called marketing plan summarizes the introduction, positioning and marketing mix strategies. It explains the action plan that the company will follow and the amount of money that must be invested to build the budget on advertising and communication. In addition, it details the contingency plan in case that certain event may not happen.

The sixth chapter covers the technical study which provides the macro and micro location of the project that will be built in Esmeraldas, Estero del Plátano. It describes the property and assets of the project including infrastructure and civil works stating that it will be used a land of 200 m<sup>2</sup>, the installed capacity of the company which includes the distribution of merchandising area where each area is identified with its respective function.

Finally for the seventh chapter financial study is performed with an investment of \$ 86,162.00, covered 30% by 5 partners and 70% by a financial institution. It can be concluded that this project is feasible, according to financial projections the Internal Rate of Return is 36%, which exceeds the loan rate, and in addition, the Net Present Value is positive \$ 101,000.00 considered financially feasible.

**Key words:** spondylus, Estero del Plátano, merchandising, bivalves, feasibility.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIVE

L'objectif principal de cette thèse est de démontrer la faisabilité dans la création d'une entreprise commercialisatrice de spondylus dans le secteur Estero del Plátano pour promouvoir le développement productif, économique et touristique de la zone à travers de la commercialisation de ce produit, en utilisant des stratégies de production et de commercialisation pour qu'il soit reconnu pour sa qualité excellente et bon goût, et de cette forme satisfaire les goûts des consommateurs dans les provinces d'Esmeraldas et Manabí.

Le premier chapitre dénommé des fondements théoriques les antécédents de la recherche sont détaillés, en expliquant comment l'aquaculture s'est initiée avec la culture de spondylus, les différentes espèces de ce mollusque et de la solution à la surexploitation à travers d'un projet de sa culture dans le secteur Estero del Plátano en travaillant conjointement avec la Réserve Marina Galera du San Francisco. À l'intérieur du cadre théorique on détaille les théories utilisées pour le développement de la planification stratégique, comme l'analyse PEST, analyse SWOT et marketing mix.

Dans le deuxième chapitre qui comprend l'analyse du micro et macro environnement explique en quoi l'industrie de l'aquaculture consiste, lesquels sont les produits commercialisés à l'intérieur de la même, comment elle est divisée et dans que des provinces la plus grande production se trouve. De plus, on vérifie si la commercialisation du produit est faisable du point de vue de l'industrie, à travers de l'analyse PEST et l'analyse PORTER.

Dans le troisième chapitre une analyse de marché est réalisée où il se explique qui sont les clients, la compagnie, les concurrents, les collaborateurs et le contexte. De plus, on analyse l'offre et la demande nationale et internationale. Le segment du marché dans les provinces d'Esmeraldas et Manabí sont les hôtels et restaurants de luxe, de la première et deuxième catégorie; pour ce type d'affaire les deux provinces sont attractives grâce à la haute consommation de fruits de mer, ainsi que la plus grande concentration qui existe dans celles-ci des consommateurs finaux qui appartiennent au niveau socio-économique moyen haut et haut, dont le pouvoir d'achat leur permet de déguster ce produit.

Pour le quatrième chapitre la description de l'entreprise est détaillée en présentant la mission, la vision, des objectifs, politiques et des valeurs de l'organisation. Il se fait connaître la responsabilité sociale qui aura l'entreprise avec le secteur, la structure hiérarchique, les conditions requises pour la constitution légale de l'entreprise, la description et l'emballage du produit qui est les spondylus dans des caisses de 12 unités avec un poids approximatif de 1 kilo. Finalement, l'analyse des facteurs internes et externes de l'organisation qui seront utiles pour la prise de décisions.

Le cinquième chapitre dénommé plan de marketing se résume les stratégies d'introduction, de positionnement et de marketing mix. On s'explique le plan d'action que l'entreprise va suivre et la quantité d'argent qui doit être investi dans les différentes rubriques pour armer le budget de la publicité et la communication. De plus, le plan de contingence est détaillé dans le cas dont certaines actions ne peuvent pas arriver à être réalisées.

Le sixième chapitre comprend l'étude technique où s'établissent la macro et le micro localisation du projet qui sera menée dans la province d'Esmeraldas, secteur Estero del Plátano. On décrit la propriété et les actifs du projet qui incluent l'infrastructure et l'œuvre civile où on indique qu'un terrain de 200 m<sup>2</sup> sera utilisé, la capacité installée de l'entreprise qui inclut la distribution de la commercialisatrice où chaque aire est identifiée avec sa fonction respective.

Finalement pour le septième chapitre on réalise l'étude financière qui se résume avec un investissement de \$86,162.00, couverts dans 30 % par les 5 partenaires et 70 % par une institution financière. On peut conclure que ce projet est viable, selon les projections financières du Taux de Rentabilité Interne qui est de 36 %, la même en ce qu'il surpasse à la taxe du prêt à réaliser; de plus, la Valeur Actuelle Nette est positif réfléchi en \$101,000.00 considéré financièrement faisable.

**Mots clés:** spondylus, Estero del Plátano, commercialisation, bivalves, faisabilité.

# INTRODUCCIÓN

La presente tesis muestra el estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de spondylus en el sector Estero del Plátano, ubicado en la provincia de Esmeraldas, con el objetivo de aportar con el desarrollo turístico de este sector a través del trabajo en conjunto por el bien común.

En el sector Estero del Plátano se ha desarrollado una técnica de cultivo de spondylus a mar abierto, que ha sido traída de otros países para evitar que se extinga la población de bancos naturales localizados en el perfil costanero del Ecuador.

Debido al gran potencial que muestra la región gracias a su belleza natural y a su gran impacto gastronómico por la diversidad de fauna y flora que posee; la explotación de este molusco en este privilegiado rincón del Ecuador resulta factible porque es un lugar poco conocido a nivel nacional y uno de los pocos lugares del perfil costanero donde se puede hacer la recolección del spondylus.

El proceso de investigación será de suma importancia puesto que este sector debido a que se establecerá un mercado objetivo, el cual va a ser analizado a profundidad, se va a obtener el perfil adecuado para la venta del producto final. De aquí, se comenzará a hacer la formulación de estrategias operativas, financieras y de marketing.

# **PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

## **Planteamiento del problema de investigación**

Ecuador es un país privilegiado para la pesca y acuicultura a lo largo del perfil costanero gracias a su ubicación geográfica, condiciones climáticas y de factores tales como la calidad del suelo y recursos naturales que hacen posible una producción sostenible durante todo el año. Desde hace mucho, los ecuatorianos nativos han recolectado los frutos que el mar ofrece que en su mayoría reúne al grupo de peces, seguido por los crustáceos y un tercer grupo denominado moluscos, dentro del cual se encuentran las conchas, almejas, mejillones, ostras, calamares, pulpos, y entre otras, los spondylus, los cuales son el centro de esta investigación por los diferentes proyectos de cultivo que se han presentado en el Ecuador durante los últimos años.

Un grave problema que existe en el Ecuador es la sobreexplotación de los bancos naturales, pesca ilegal y pesca no reportada que han aumentado de manera acelerada por la mano del hombre. Este tipo de daño al ecosistema marino es el principal causante de la extinción de especies, por lo que el gobierno ha implementado medidas como la aplicación de vedas y la prohibición de extracción de recursos bioacuáticos. Dentro de la legislación de pesca se encontró el Acuerdo Ministerial N° 21 que indica que no solo en Ecuador, sino a nivel mundial se ha demostrado que la pesca de arrastre industrial es un tipo de pesca no selectiva, ya que atrapa todo por donde pasa sin considerar especie ni tamaño. El descarte producido es del 70%, que incluye peces de tamaños no comerciales que no alcanzarán la edad reproductiva, es decir, se desperdicia una gran cantidad de especies que afectan a otras pesquerías.

Actualmente el Ecuador cuenta con varios proyectos de cultivo de diversas especies marinas con el objetivo de detener el problema de la sobreexplotación de recursos. El Estero del Plátano, ubicado en la provincia de Esmeraldas, es pionera en el cultivo a mar abierto de *spondylus princeps*, cuyas valvas son de color rojo (Ver Anexo No. 1). Aquí, cuentan con dos proyectos que se desarrollan con éxito, el primero es el antes mencionado y el segundo es un laboratorio microbiológico para la producción de semillas de este tipo de spondylus, pero en medio de este ciclo productivo ellos no cuentan con un proyecto que les permita comercializar de manera eficiente sus productos, garantizando su calidad, una presentación ideal para satisfacción y captación de clientes, temperatura adecuada para su conservación, transportación y tiempo de entrega.

## **Justificación**

El mayor interés del Ecuador en el sector marítimo está en las pesquerías de carácter pelágico y demersales, que gracias a sus condiciones climáticas, ubicación geográfica, salinidad y microorganismos, ofrecen un ambiente favorable para la actividad acuícola. Dicha actividad corresponde a la industria pesquera, la cual es muy importante para un país ya que pertenece al sector primario de su economía, y dentro de esta se localiza la industria de este molusco, en la que esta investigación está basada.

En la actualidad, el Ecuador no le ha dado la debida importancia en materia de investigación y desarrollo a la industria encargada de producción, preservación y comercialización de spondylus, en consecuencia no existen registros que aporten con la información necesaria para que, productores sean estos de pequeñas o medianas empresas, puedan tener un punto de partida para participar en un mercado que en países de situaciones similares a este han sido explotados de manera exitosa.

Por iniciativa de la Fundación CENAIM<sup>1</sup>, en el sector Estero del Plátano se lleva a cabo un proyecto de cultivo de *spondylus princeps* a mar abierto y que en los últimos años se ha realizado con mucho éxito en las costas sudamericanas. Mediante la implementación y fortalecimiento de una producción alternativa, se abrió la posibilidad de formar empresas comunitarias de pescadores en la costa ecuatoriana, dando como resultado un mejoramiento en la calidad de vida.

Sumado a este proyecto, está el de la creación de un laboratorio microbiológico para la producción de semillas con el fin de suplir a otros centros de cultivo. Para cerrar la cadena productiva se propone la construcción de una empresa comercializadora de *spondylus*, la cual generaría plazas de trabajo que impulsarían el desarrollo productivo y económico comunitario, dándole un valor agregado al producto, realizando un estudio de mercado con cifras actualizadas, mejorando también el desarrollo turístico de la zona.

## **Objetivos del proyecto**

### **Objetivo General**

Analizar la factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de *spondylus* en el sector Estero del Plátano en la provincia de Esmeraldas como fuente de desarrollo turístico.

---

<sup>1</sup> Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas

## **Objetivos Específicos**

- ❖ Recolectar información necesaria a través de entidades como el Instituto Nacional de Pesca, el Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas para realizar un estudio de mercado interno.
- ❖ Analizar el macro y micro ambiente de la industria del spondylus.
- ❖ Realizar un análisis de mercado para conocer el perfil del cliente para el producto propuesto.
- ❖ Realizar un estudio del nivel de cultivo de spondylus en la zona e identificar si es suficiente para el abastecimiento del mercado objetivo del sector y hacer una propuesta para que sea sustentable con el medio ambiente.
- ❖ Determinar las diferentes estrategias de marketing para un buen posicionamiento del producto dentro del mercado destacando principalmente las bondades del producto.
- ❖ Identificar donde se va a ubicar la empresa comercializadora de spondylus sin afectar a los pobladores del sector.
- ❖ Realizar un análisis de los ingresos que va a tener la empresa comercializadora de spondylus en la venta a los restaurantes del sector.

## **Hipótesis**

La construcción de una empresa comercializadora de spondylus en el sector Estero del Plátano es factible, ya que a través de una comercialización que cumpla con los estándares de calidad, se pueda

competir a nivel nacional mejorando así el desarrollo turístico de la comunidad.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipo de investigación**

Los tipos de investigación se han definido de acuerdo a varios aspectos que representan modalidades particulares de investigación, entre otras: su finalidad, fuentes informativas, enfoque histórico, observación, experimentación o en método de casos. Se las puede clasificar entonces por su finalidad, carácter y naturaleza; de acuerdo a su carácter pueden ser exploratorios, descriptivos y correlacionales. Los estudios exploratorios buscan indagar sobre un tema poco explorado o que no ha sido abordado, con pocas nociones o ninguna hipótesis anticipada, con el objeto de obtener un conocimiento (Landeau, 2007). Es precisamente este tipo de estudio que se aplica en el presente trabajo de investigación ya que como se mencionó en el punto anterior, el Ecuador no dispone de suficiente información sobre los spondylus, su producción, oferta, demanda y comercialización dentro o fuera de las fronteras.

### **Métodos de investigación**

Para Cerda (1997), uno de los problemas más complejos que debe enfrentar en la actualidad cualquier individuo que quiera investigar es, sin lugar a dudas, la gran cantidad de métodos e instrumentos que existen como opciones, un número ilimitado de paradigmas, posturas y escuelas filosóficas, cuyo volumen y diversidad desconciertan. En este caso el método a utilizar será el no experimental o ex post facto, que es un tipo de investigación cuantitativa, en la que los cambios en la variable

independiente ya ocurrieron, por ende el investigador debe limitarse a la observación de circunstancias ya existentes, al no poder influir sobre las variables y sus efectos (Hernández et al., 1991). Se utilizarán datos de investigaciones anteriores, los cuales serán actualizados a través de un nuevo estudio de mercado. De esta forma se probará la hipótesis descrita con anterioridad.

## **Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación utilizadas en este estudio son las siguientes:

- **Cuestionarios:** Documento en el cual se recopila información por medio de preguntas concretas (cerradas o abiertas) aplicadas a un universo o muestra establecidos, con el propósito de conocer una opinión.
- **Entrevistas:** Recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador.
- **Observación:** Examen minucioso y profundo de un hecho o fenómeno para conocer su comportamiento y características dentro de su medio ya sea con alteración en las variable o no.

## **Tratamiento de la información**

- Recopilación de datos a través de fuentes informativas de tipo primaria y secundaria. Una fuente documental primaria es un documento original de investigación donde se puede encontrar información completa y de primera mano, presentada de manera detallada y utilizando un lenguaje técnico. Pueden ser: enciclopedias, diccionarios, textos y entrevistas a expertos. Una fuente de información secundaria es aquella que ofrece información

sobre el tema a investigar, pero que no es la fuente original de los hechos, sino solo la referencia. Estos pueden ser: libros, tesis, revistas, documentos escritos, documentales, noticieros y medios de información.

- Realizar el trabajo de campo para obtener información primordial utilizada en el proceso de investigación a través de visitas continuas al sector Estero del Plátano, al Instituto Nacional de Pesca, al Instituto CENAIM y a las comercializadoras de mariscos existentes en la región.
- Para desarrollar el estudio de mercado es necesario realizar un cuestionario con preguntas cerradas para poder presentar encuestas a los posibles clientes como hoteles y restaurantes de lujo, de primera y segunda categoría que posean mariscos en sus menús.
- El cronograma de actividades será realizado a través del programa Microsoft Excel detallando paso a paso las actividades que se deben seguir para la realización del proyecto.
- La tabulación de las encuestas se la realizará a través del programa SPSS<sup>2</sup> y Excel, mostrando gráficos y tablas para la apreciación de los resultados.

---

<sup>2</sup> Statistical Package for the Social Science.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 1.1 Antecedentes de la investigación

El spondylus es un molusco bivalvo, perteneciente a la familia Spondylidae, propio de las aguas cálidas del Océano Pacífico que bañan las costas del Ecuador. Se caracteriza por sus vistosos rayos que resaltan en medio de su llamativa coloración en tonos de amarillo, naranja, rojo y morado, que contrasta con el blanco de su interior (Ver Anexo No. 2).

Antiguamente la concha spondylus era considerada una pieza muy importante en las culturas pre-colombinas. Desde hace más de 5000 años ha servido como elemento ritual para las ceremonias agrícolas y funerarias, pues esta concha a la que los aborígenes llamaban Mullu, tenía un alto valor simbólico, por lo que fue utilizada para el intercambio entre varias culturas y se convirtió no sólo en una importante mercancía, sino en medida de valor y medio de acumulación.

Gracias a la fama alcanzada por el molusco se debieron crear redes de intercambio que integraron a las más diversas regiones de América. Esto implicó que los antiguos residentes de las costas de lo que hoy es el Ecuador establecieran talleres para el procesamiento de esta materia prima. Aquí iniciarían su viaje para comercializar los objetos realizados en Mullu que se han encontrado en lugares tan diversos de Latinoamérica como el altiplano boliviano; las culturas que poblaron a lo largo de los siglos el actual Perú. Y, lo que es más prodigioso aún, los centros ceremoniales de la cultura Maya; Teotihuacán, la capital azteca; Llullaillaco, en Argentina, o Chungará, al norte de Chile.

Desde tiempos muy antiguos, este molusco ha sido utilizado como alimento por los antepasados de la Costa, como se lo sigue haciendo en la actualidad; pero su concha, por sus singulares características, se

convirtió en material eminente para la elaboración de ornamentos de prestigio y distinción de las élites, y por su connotación sagrada, en ofrenda, por ser adorada en templos por chamanes; descansando junto a los guerreros en sus tumbas; adornando a los señores principales en los actos ceremoniales; decorando y vistiendo a los miembros de sus estirpes en el paso al más allá. En este proceso, el spondylus fue considerado "alimento predilecto de los dioses" e instrumento de sus miembros para el contacto con aquellos y, por tanto, elemento de poder.

Asimismo, la concha spondylus fue símbolo de fertilidad, no solamente por su semejanza con la vulva femenina, su color rojo sangre, su brillo y su forma exótica, sino porque su presencia, vinculada al calentamiento del agua del océano, anticipaba la época de lluvias, porque su cualidad de migrar, cuando las temperaturas del Océano Pacífico suben a causa del Fenómeno del Niño, desde las zonas más profundas hacia las más cercanas a la superficie, donde están al alcance de pescadores, buceadores, extractores; la cual hicieron que la recolección del spondylus, o la ausencia de él, permitiera a los antepasados determinar, con meses de anticipación, si habría lluvias o sequías, y planificar su labor agrícola (Ver Anexo No. 3).

Actualmente, el uso más popular del spondylus es como alimento de lujo servido en los mejores restaurantes de la costa ecuatoriana y es considerado como afrodisiaco por su asociación con la fertilidad. Además, su concha es utilizada para la elaboración de joyas artesanales vendidas en diversos mercados y tiendas del país (Ver Anexo No. 4).

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Bases de la planificación estratégica**

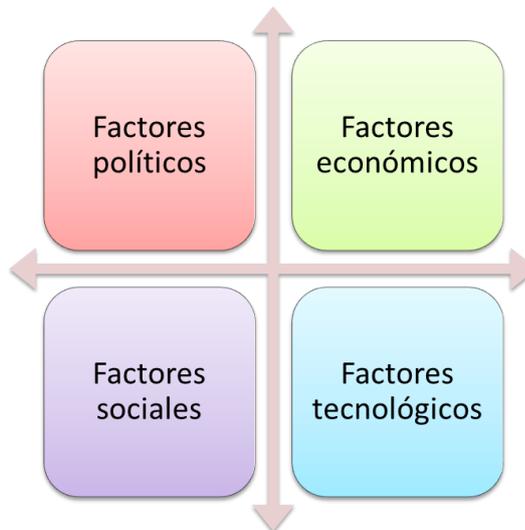
La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de los recursos en cuanto a la consecución de los objetivos propuestos (Steiner, 1991). La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización que es la que mide el éxito o fracaso de la gestión, incapacidad para responder a situaciones imprevistas, y a su vez, podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos a realizar (Johnson & Scholes, 2001).

### **1.2.2 Teoría del análisis del entorno (PEST)**

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben dar respuesta al ambiente del negocio, por este motivo es importante la realización de un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, vigilar y explorar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves tanto del presente, pasado y futuro. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe a la capacidad que tiene la misma para predecir los cambios que se van a producir alrededor de ella.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa y pueden afectar a su desarrollo en el futuro. Este análisis se define con cuatro factores claves para tener una influencia directa sobre la evolución del negocio:

**Gráfico No.1 Factores del entorno PEST**



**Elaboración:** Autores

**Factores políticos:** Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar los intereses de la compañía. Es por este motivo que se investigará las leyes de pesca, las vedas existentes, ayudas e incentivos por parte del gobierno, seguridad social, legislación relacionada con la protección del consumidor, certificados necesarios, prevención de riesgos y seguridad.

**Factores económicos:** Los hábitos de consumo por parte de la sociedad están ligados con factores económicos como la tasa de desempleo, tipo de cambio, ingreso disponible, tasas de inflación, etc., por esta razón es importante analizar la distribución y uso de estos recursos económicos. Conociendo el efecto que la evolución de estos factores pueda ocasionar a la empresa, se implementarán medidas de prevención en contra de determinados riesgos. Se recopilará información según datos del Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Pesca y

Subsecretaría de Pesca. Los factores que serán estudiados son: el Producto Interno Bruto, inflación, exportación e importación.

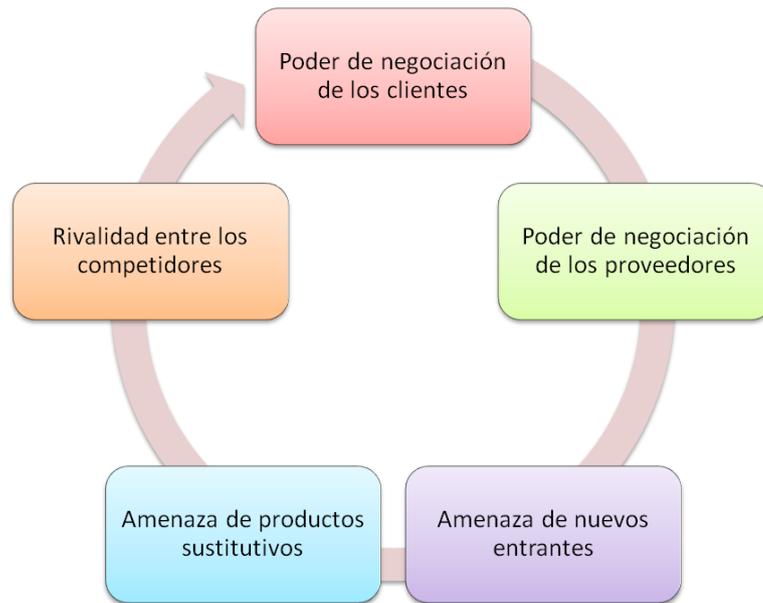
**Factores sociales y demográficos:** La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes y decrecientes niveles de riqueza, el status económico, composición étnica, distribución geográfica poblacional y diferencias en el nivel de ingresos. Se recopilará la información detallada a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Además se determinará los hábitos de consumo, tendencias y nuevos estilos de vida.

**Factores tecnológicos:** Generan productos innovadores y servicios, además mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Nuevos sectores pueden ser creados a partir de estas innovaciones, alterando los límites en los sectores existentes. Se investigará sobre los avances tecnológicos en la industria del spondylus y la facilidad en la creación de nuevos productos y/o extensión de línea.

### **1.2.3 Teoría de las cinco fuerzas de Porter**

Es un modelo desarrollado por Michael Porter (1987), que ha sido la herramienta analítica comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector, mientras menos rentable sea un sector estas fuerzas tendrán mayor peso. Estas son las cinco fuerzas básicas:

**Gráfico No.2 Las cinco fuerzas de Porter**



**Elaboración:** Autores

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes amenazan a un sector negociando por un mayor nivel de calidad en los productos y servicios, forzando a una baja en los precios y fomentando la rivalidad entre los competidores. Un grupo de clientes o compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos son estándar o indiferenciado.
- Los compradores obtienen pocos beneficios.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores definen en parte como una empresa se posiciona en el mercado, esto dependerá de la capacidad de negociación con el que ellos cuentan. Mayor será su capacidad de negociación mientras el número de proveedores disminuya, ya que estos de manera fácil pueden aumentar sus precios al no existir mayor oferta de insumos. Este poder también

dependerá de la cantidad de materia prima sustituta existente, cuan costoso sea cambiar de materia prima, el volumen de compra, etc.

**Amenaza de nuevos entrantes:** Los beneficios de las empresas establecidas en un sector pueden descender debido a la entrada de nuevos competidores. La facilidad de que una amenaza se presente dependerá del nivel de barrera de entrada existente, la posibilidad en la creación de nuevas barreras, así como, el accionar combinado de los competidores actuales; es por este motivo que existen cinco fuentes principales de barreras de entrada:

- Economías de escala, se refieren a la posible reducción de los costes de producción cuando aumenta la escala de producción. Esto disuade la entrada, ya que obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala.
- Diferenciación del producto, crea una barrera de entrada al forzar a las empresas que entran a gastar mucho más para vencer la lealtad de los consumidores.
- Necesidad de capital, invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo (I+D).
- Coste de cambio de proveedor, se crea si existen costes adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de producto a otro.
- Acceso a los canales de distribución, la necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto puede crear una barrera de entrada.

**Amenaza de productos sustitutivos:** Dentro de un sector existe gran relevancia si se presenta un producto de iguales o similares características y que este provenga fuera de una industria dada. Estos representan una mayor amenaza para una empresa cuando los clientes

enfrentan poco o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia, afectando el devenir de esta empresa en corto plazo de tiempo.

**Rivalidad entre los competidores:** Es la más poderosa de las cinco fuerzas. Una empresa exitosa es aquella que por medio de una estrategia logra una ventaja competitiva sobre las empresas competidoras. Estas estrategias para David (2003) pueden ser: calidad óptima, reducción de precios, adición de las características, entrega de servicios, prolongación en las garantías y un aumento en la publicidad.

#### **1.2.4 Teoría del marketing**

El marketing se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades sociales y humanas. Una de sus definiciones más cortas es satisfacer las necesidades de manera rentable. Dentro del proceso del marketing se encuentran cuatro fases fundamentales que son: el marketing estratégico, el marketing mix de acción, la ejecución del programa de marketing y el control.

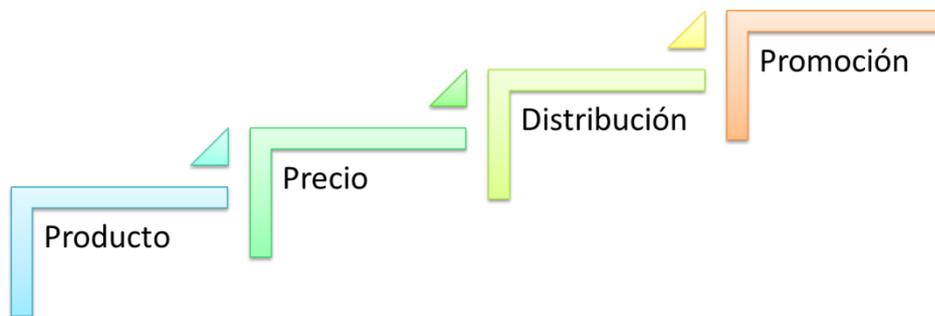
#### **1.2.5 Teoría del marketing mix**

El marketing mix es un conjunto de técnicas que con estudios de mercado tratan de lograr el mayor beneficio en la venta del producto. Además es el resultado de dos decisiones fundamentales (López-Pinto, et al., 2010).

- La estrategia de posicionamiento: ¿qué producto ofrecer y a qué mercado dirigimos?
- La estrategia de diferenciación: ¿cómo ofrecer valor añadido a mis clientes?

Su función primordial es la satisfacción del cliente ya sea potencial o actual a través del diseño del producto, establecimiento de precios, elección de canales de distribución y técnicas de comunicación adecuadas, en la que se representa en 4 técnicas:

**Gráfico No.3 Clasificación del Marketing Mix**



**Elaboración:** Autores

**Producto:** Las decisiones a tomar respecto al producto giran en torno a la definición de la categoría en la cual se especializan. Cuanto más estrecha resulte la categoría de productos, el número de referencias manejadas será menor y el mercado objetivo será pequeño. Enfocar el comercio a un nicho de mercado pequeño y fácil de identificar tiene muchas ventajas, cuidando que el segmento no sea pequeño como para limitar el crecimiento de la empresa.

**Precio:** Es el segundo elemento del marketing mix, y es determinado por varios factores que a su vez están estrechamente

relacionados con las decisiones estratégicas. Los clientes considerados como mercado objetivo también influyen en las decisiones de precio.

**Distribución:** Es colocar de la forma más eficiente posible el producto, que esté al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que éstos tengan mayores oportunidades para comprarlo.

**Promoción:** Distribuir información, dar a conocer la existencia del producto, ganar exposición de la marca, eliminar barreras de comunicación entre la empresa y los consumidores, crear imagen de marca. Es importante advertir que no se trata de innovar por innovar sino que es necesario que las actividades de comunicación vayan dirigidas muy específicamente a determinados objetivos de marketing para que se justifique la inversión que se realiza en ellas (Soriano, 1990).

### 1.2.6 Análisis FODA

Es una herramienta de carácter gerencial, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen desde el exterior hacia la organización. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades. Que condicionan, tanto en mayor como menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión y objetivos de la organización.

Este estudio también permite la realización del análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. Combinando estos factores, se puede precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a los objetivos, metas o retos que se haya plantado la organización (Zambrano, 2006).

### 1.3 Marco Conceptual

**Acuicultura:** Consiste en el conjunto de actividades en el cultivo de (plantas acuáticas) o cría (peces, crustáceos, moluscos, etc.) en ambientes acuáticos naturales o artificiales a fin de obtener una producción más abundante para consumo local o para fines comerciales. Esta actividad está en pleno desarrollo en el mundo, tanto en el mar como en ambientes de aguas dulces. En la acuicultura marina las posibilidades más concretas se refieren a las conchas y crustáceos.

La cría de conchas, especialmente la concha de abanico, es una posibilidad para fines de exportación por los altos precios que se obtienen en los mercados internacionales y el extenso litoral marino.

La cría de crustáceos, especialmente langostinos. Esta actividad está concentrada en la Costa norte, cerca de los manglares. Una amplia extensión de pozas se encuentra en abandono. Para su construcción se ha destruido los bosques de mangle, lo que debe ser evitado en el futuro para no comprometer más ese ecosistema tan productivo en forma natural.

**Bivalvo:** Son un grupo de animales que se caracterizan por tener el cuerpo aplanado lateralmente y por poseer dos conchas unidas en el dorso y que cubren por completo el cuerpo del animal. El pie aplanado y en forma de hacha que se emplea para excavar en fondos arenosos o fangosos donde habitan enterrados la mayor parte del tiempo.

**Demersales:** Se consideran peces demersales los representantes que viven en o cerca del fondo de las zonas litoral, eulitoral y plataforma continental, llegando hasta profundidades de más o menos 500 metros. Estos peces, en general, presentan poco movimiento y se mantienen en

contacto con el fondo, pero pueden efectuar movimientos migratorios según sus necesidades alimenticias o su ciclo de vida.

**Linterna:** Es un sistema empleado para el cultivo y cría de moluscos en mar abierto. Se construye de manera artesanal con alambre galvanizado, red de nylon con ojo de malla  $\frac{3}{4}$ " para un normal flujo de agua, y cada linterna va sujeta al long-line que es la línea principal hecha de cabo de polietileno con longitud aproximada a 100 metros.

**Maricultura:** Es una rama especializada de la acuicultura que es aplicable a toda clase de cultivo, manejo y cosecha de organismos marinos que se realiza en su hábitat natural o dentro de cercas construidas en mar abierto y que no posean interacción directa con el entorno local. El desarrollo de la maricultura debe ser sustentada por la investigación básica y aplicada, por el desarrollo en campos importantes como la nutrición, la genética, sistemas de gestión, manipulación del producto, y socioeconomía.

**Paradigmas:** Son un conjunto de conocimientos o creencias que forman una visión del mundo, en torno a una teoría hegemónica en determinado periodo histórico. Cada paradigma se instaura tras una revolución científica, que aporta respuestas a los enigmas que no podían resolverse en el paradigma anterior.

**Pelágico:** El ambiente o dominio pelágico es el formado por las aguas libres que no están en contacto con el fondo. Esta masa de agua se ha compartimentado en sentido vertical y en sentido horizontal. Entre los seres pelágicos existen dos categorías, en la primera se incluyen aquellos que son arrastrados pasivamente por la actividad de las aguas por estar flotando en ellas, dotados de débiles apéndices de locomoción, insuficientes para oponerse a la acción de las corrientes, las olas o los vientos; la segunda se halla integrada por los que tienen medios adecuados para luchar y vencer estos factores debido a que poseen

órganos de natación capaces de contrarrestarlos. A los primeros se les considera estrictamente formadores del plancton y, a los segundos, del necton.

**Plan de negocio:** Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para utilizar los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados, objetivos y metas, y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

**Spondylus:** Son bivalvos que viven en aguas cálidas de mares tropicales y pertenecen a la familia Spondylidae. Se alimentan principalmente por filtración de detritus y fitoplancton. En Ecuador, se encuentra el *spondylus calcifer* y el *spondylus princeps*. El estudio enfoca principalmente al *spondylus princeps*, que constituye la gran mayoría de la pesca comercial y es más utilizada en la artesanía.

- *Spondylus princeps*: Mide hasta 13 cm de altura de valva. Se caracteriza por presentar espinas o dientes de color anaranjado o blanco sobre sus valvas y un margen de color rojo brillante que la hace valiosa para la artesanía. Se distribuye desde el Golfo de California hasta el Golfo de Guayaquil. Verticalmente se encuentra desde los 3 hasta los -55 m.
- *Spondylus calcifer*: Mide hasta 18 cm de altura de valva. Se caracteriza por presentar espinas o dientes de color anaranjado o blanco sobre sus valvas, los cuales son más pequeños que en *spondylus princeps* y se encuentran oscurecidos por una gruesa capa de depósitos calcáreos producidos por epibiontes dándole el aspecto de una roca blancuzca. En la cara interna de la valva presenta un margen de color morado y/o rojo brillante que la hace

valiosa para la artesanía. Se caracteriza por se encuentra distribuida desde el Golfo de California hasta el noroeste del Perú desde la zona sub-mareal hasta los ~20.

Los spondylus en general muestran sexualidad alterna, es decir, son bivalvos hermafroditas alternativos. En la primera maduración se comporta como macho, en la siguiente será como hembra, luego vuelve a ser macho y así sucesivamente durante toda su vida. Es un molusco muy fecundo, las hembras que alcanzan la talla de 8 a 15 cm de largo pueden producir entre 50 y 200 millones de huevos en cada desove (Helm et al, 2006).

Con respecto a sus nutrientes, 100 gramos de spondylus aportan tanto hierro como 100 gramos de hígado de res y brindan siete veces más vitamina B12 que la misma cantidad de carne de vaca. Además, es bajo en grasas, por cada 100 gramos de spondylus sólo tiene 1,25 gramos; alto contenido de zinc, así como yodo, potasio, fósforo y otras vitaminas del grupo B.

El alto contenido de zinc es una propiedad importante de este marisco, que se encuentra en una proporción de 23 gramos por cada 100 gramos de spondylus. Este mineral facilita la asimilación y almacenamiento de la insulina pero a la misma vez permite el proceso de madurez sexual. Además de ser beneficioso para el sistema inmunitario y la cicatrización de heridas, el zinc también ayuda a combatir la fatiga e interviene en el transporte de la vitamina A.

**Venera:** También conocida como Scallop, es la concha de la vieira, un molusco bivalvo de la familia de los pectínidos. La vieira consta de dos valvas similares en tamaño, pero una mucho más abultada que la otra; son blancas con manchas rojas y tienen catorce surcos en disposición radial.

## 1.4 Marco legal

El gobierno del Ecuador en los últimos años ha decretado varias medidas que son de interés para aquellos que desean invertir en el sector de la pesca. En lo que respecta al cultivo y comercialización de los spondylus, los siguientes son los acuerdos más relevantes:

- ❖ Artículo 395, numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
- ❖ Artículo 1 de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero determina que los recursos bioacuáticos existentes en el mar territorial, en las aguas marítimas interiores, en los ríos, en los lagos o canales naturales y artificiales, son bienes nacionales cuyo racional aprovechamiento será regulado y controlado por el Estado de acuerdo con sus intereses.
- ❖ Art. 4.- El Estado impulsará la investigación científica y, en especial, la que permita conocer las existencias de recursos bioacuáticos de posible explotación, procurando diversificarla y orientarla a una racional utilización.
- ❖ Acuerdo 20 del Ministerio de Agronomía, Ganado, Acuicultura y Pesca en el cual prohíbe, a partir del 1º de octubre del 2012, el ejercicio de la actividad pesquera extractiva de recursos bioacuáticos mediante el arte de pesca de arrastre industrial, ya que esto ocasiona que no solo ciertos peces entren en la red sino un 75% de especies no deseadas por quien realiza este tipo de pesca.

- ❖ Decreto 990 por parte del Presidente de La República de crear el Comité Interinstitucional del Mar, que tiene como objetivo articular las acciones que desarrollan las distintas instituciones del Estado en relación con el mar, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema coherentemente articulado de permanente y continua colaboración interinstitucional; y crea la Secretaría Técnica del Mar, adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, para la coordinación de la implementación y el seguimiento de la política de desarrollo del territorio marino costero.
- ❖ Acuerdo 407 en el que expide el instructivo para el ordenamiento y control de las actividades de acuicultura que se desarrollen utilizando zonas en aguas de mar, fondos marinos arenosos o rocosos y áreas marinas técnicamente permisibles, que podrán ser utilizadas en las actividades de maricultura, para la cría y cultivo de especies bioacuáticos nativas, cuidando de no afectar las rutas migratorias de animales acuáticos marinos, actividades de la pesca, turismo, tráfico marítimo, utilizando las técnicas disponibles para reducir el impacto ambiental sobre las áreas que serían destinadas a la maricultura.
- ❖ Acuerdo N°104 de la Subsecretaría de Recursos pesqueros en el que establece las condiciones que deben cumplir las personas naturales o jurídicas interesadas en explotar especies bioacuáticos en laboratorios legalmente establecidos, además de indicar que ellos establecen las normas y regulación si estas especies son usadas como materia prima y comercializadas dentro o fuera del país.

## **CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO AMBIENTE**

### **2.1 Análisis de la industria y el entorno**

La acuicultura ha sido una gran fuente de empleo y generadora de divisas para el Ecuador. Se considera que el sector acuícola está ubicado en las provincias de El Oro, Manabí, Guayas, Santa Elena, Esmeraldas. En el proceso productivo se encuentran los laboratorios, plantas para los procesos de alimentos balanceados, empacadoras y comercializadoras, que trabajan de forma coordinada para ofrecer a nivel nacional e internacional productos de calidad.

Entre los principales productos que el Ecuador exporta se encuentran: el camarón blanco, café, rojo, salmón, atún, almeja, concha, sardina, dorado, pez espada, corvina, jaiba, calamar. En la actualidad, los spondylus no se exportan, sino que solo se comercializan a nivel nacional en bajas proporciones.

#### **2.1.1 Estructura de la industria acuícola en el Ecuador**

En el Ecuador, la industria acuícola está integrada dentro del sector pesquero, como se puede observar en el gráfico No. 1 correspondiente al PIB<sup>3</sup> por actividad económica en el 2012, este sector tiene una representación del 3.25% dentro del PIB real con un valor de \$587.641, en comparación con el 2011 cuya representación era del 2.08%, lo cual indica que es una industria que está creciendo constantemente año tras año aportando con la economía del país.

---

<sup>3</sup> Producto Interno Bruto

**Gráfico No.4 PIB por clase de actividad económica en el Ecuador 2012**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaboración:** Autores

Según el Instituto Nacional de Pesca, en la actualidad existen 84 procesadoras pesqueras y acuícolas registradas y aprobadas, 182 comerciantes registrados y aprobados, 13 procesadoras primarias aprobadas, 140 laboratorios de larvas aprobados.

## 2.2 Análisis PEST

Es necesario analizar el entorno en el cual se va a desarrollar la empresa y los posibles factores externos que puedan afectar el éxito de la misma, en este caso la empresa comercializadora de spondylus va a estar ubicada en el sector Estero del Plátano en la Provincia de Esmeraldas, y la distribución del producto final será realizada a restaurantes, hoteles de lujo y artesanos. Por esta razón se efectuará un análisis macro ambiental del Ecuador a través de los siguientes factores:

## **2.2.1 Aspectos políticos y legales**

### **a. Ley de pesca y desarrollo pesquero**

Expedido mediante decreto ejecutivo N° 7 por la comisión de Legislación y codificación del Congreso Nacional a partir del 2007, detalla los organismos responsables para el desarrollo y control de este sector que incluyen: El Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y el Instituto Nacional de Pesca; además determina las responsabilidades, actividades, fomento, infracciones y procedimientos que se deben respetar en el sector pesquero.

**Art. 2** indica que se entiende por actividad pesquera la que es realizada para aprovechar los recursos bioacuáticos de las siguientes formas: extracción, cultivo, procesamiento y comercialización.

**Art. 5** dispone que el estado exija el aprovechamiento de los recursos pesqueros para el fortalecimiento de la economía nacional, mejoramiento social, y el nivel de nutrición de los ecuatorianos, según los términos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador.

**Art. 8** expresa que el Estado incentivará las medidas necesarias para la expansión del sector pesquero, además estimulará los grupos sociales de pescadores artesanos a través de proyectos financiados por él.

### **b. Fase de procesamiento de productos pesqueros**

Según el Art. 37 y 38 de la ley de pesca, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, exigirá el cumplimiento de las obligaciones a las empresas pesqueras, llevando registros de información; las empresas pesqueras deberán cumplir con las normas de higiene, calidad y registro. El Instituto Nacional de Pesca se encargará de analizar y calificar la

calidad de todos los productos pesqueros a través del Instituto Ecuatoriano de Normalización (Subsecretaría de Acuicultura, 2010).

### **c. Vedas existentes**

La Subsecretaría de Recursos Pesqueros informa sobre las vedas existentes en el Ecuador. En la actualidad, este organismo da a conocer las prohibiciones de captura, extracción, procesamiento y comercialización en el territorio nacional de ciertas especies como tortuga marina, ballenas, concha prieta, cangrejo, langosta, larva de camarón, pepino de mar, pinchagua, dorado, mantarraya, atún, siempre y cuando sean pesca de arrastre. Sin embargo, el spondylus posee una veda permanente de acuerdo al Acuerdo Ministerial N° 136 pero en este caso no se considerará este decreto debido a que se realizarán estudios científicos de población y aprovechamiento sustentable de este recurso mediante la maricultura donde no habrá riesgo, puesto que la materia prima será monitoreada desde la fase de pre-cría hasta la fase de engorde; contribuyendo así a que el producto sea producido en base a las medidas de ordenamiento necesarias para establecer una pesca responsable.

### **d. Seguridad Social**

El personal de la empresa va a estar afiliado al Seguro Social, teniendo acceso a atención médica y pensión de vejez. Del mismo modo, es un derecho irrenunciable, y es deber y responsabilidad primordial del Estado. Cubre las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, invalidez, vejez, entre otras. En este caso deberán ser aplicadas al tener trabajadores en relación de dependencia.

#### **e. Legislación protección al consumidor – control de calidad**

El Art. 65 indica que el registro sanitario y los certificados de venta libre de alimentos, serán otorgados según disposición del Código de Salud, conforme a las normas técnicas, regulaciones, resoluciones, y códigos de prácticas oficializados por el INEN, y serán controlados periódicamente para que se cumplan los requisitos. El Art. 66 informa que el control de cantidad y calidad se realiza de acuerdo a las normas del INEN quien comprobará que no exista una calidad defectuosa de bienes o servicios, si este es el caso prohibirá su comercialización.

#### **f. Cultivo de spondylus**

En la actualidad no hay una ley que ampare e incentive el cultivo de spondylus.

### **2.2.2 Aspectos económicos**

Estos factores permiten conocer la situación actual del Ecuador y de sus habitantes, los cuales van a ser útiles para la toma de decisiones. Se deben analizar las variables como: evolución del PIB, nivel de inflación, exportaciones e importaciones.

#### **a. Evolución del PIB**

Según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, se puede observar en el gráfico No.5 , los valores registrados en el periodo del 2000 al 2012 del PIB real o constante tomando como base los precios del año 2000, para conocer el crecimiento real de la economía.

**Gráfico No.5 PIB real del Ecuador. Período 2000 – 2012**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Autores

En el 2012, el valor del PIB es de \$28.226,00 que representa el crecimiento más alto de la economía ecuatoriana en el periodo señalado lo cual significa que la economía está en expansión mejorando el nivel de productividad, se puede identificar que existe una tasa de variación anual irregular de incrementos y disminuciones sin seguir un patrón.

En el gráfico No.6 se señala la evolución y desarrollo del PIB en la industria pesquera, la cual constituye el 3.25% del total de PIB, este sector ha tenido un crecimiento constante a través de los años en el periodo de tiempo descrito, este resultado es favorable para la investigación, ya que el sector está creciendo mostrando un panorama alentador.

Gráfico No.6 PIB en la Industria Pesquera del Ecuador. Período 2000-2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

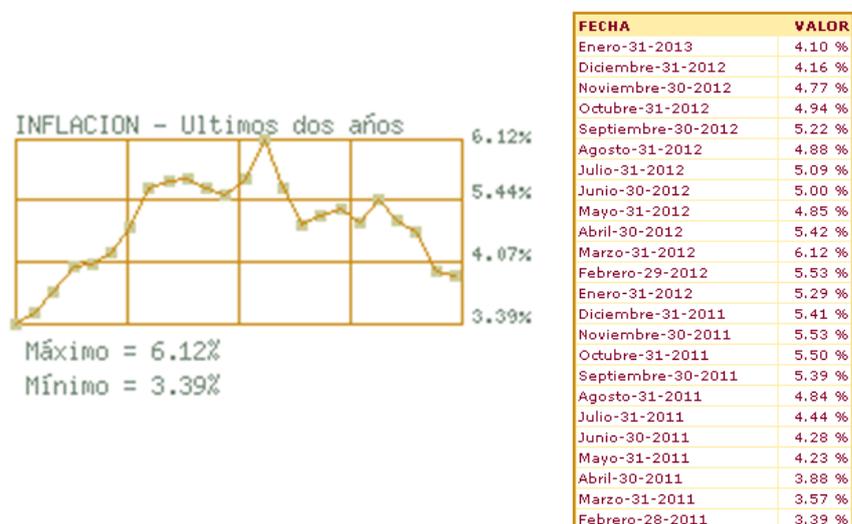
## b. Tasa de inflación

Es una variable económica que determina el incremento del precio de los bienes y servicios en el país en relación a la moneda local durante un periodo de tiempo determinado. En el Ecuador, se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, partiendo de una canasta de bienes y servicios demandados por consumidores de niveles social económicos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

La inflación refleja la disminución del poder adquisitivo del consumidor final, he aquí la importancia de su análisis. Según información proporcionada por el Banco Central en la figura No. se puede apreciar que en los dos últimos años ha habido un crecimiento constante en donde el punto máximo fue en marzo del 2012 con un 6.12%, después de esto

decrecieron los valores lo que es favorable para el reajuste de precios. Hasta finales del mes de enero del 2013 tuvo un valor de 4.10%.

**Figura No.1 Tasa de inflación del Ecuador en los últimos dos años**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### 2.2.3 Aspectos sociales

El ambiente social de un país presenta ciertos factores que pueden afectar en mayor o menor dimensión el funcionamiento de un negocio; estas variables deben ser analizadas de acuerdo a las estrategias y planificación de la compañía. El desempleo, el alto índice de pobreza, el analfabetismo, la delincuencia, la falta de vivienda, el déficit en educación y la salud, a pesar del repunte significativo que se ha logrado en estos campos, aún constituyen un pobre desarrollo social en el Ecuador.

Con relación al índice de pobreza en el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, desde el 2006 hasta finales del 2011 a nivel urbano salieron 562.000 personas de la pobreza, es decir, cerró el año pasado con 18.45% frente al 24.1 % de 2006. Esto se traduce en

mejores condiciones para los ciudadanos, destinando mayores ingresos para el consumo alimenticio.

El índice de confianza del consumidor define el nivel de optimismo que tienen los hogares respecto de sus percepciones actuales o expectativas futuras en relación al consumo, situación económica del país y del hogar. En relación al 2007 hubo un aumento de este índice en 8.1 %, ubicándose el ICC en 42.6%. Esmeraldas es la segunda provincia con el mayor índice con 39.4% y Manabí se ubica en la quinta posición con 33.1%, lo que significa que hay mayor ahorro en esta última.

Es importante considerar el nivel de turismo que se da en el Ecuador y en especial dentro de estas dos ciudades más importantes a las cuales irá destinado el producto propuesto. En Esmeraldas, el turismo se incrementó entre el 2010 y 2011 un 15% atrayendo un total de 273,126 turistas mientras que en Manabí aumentó un 12% con un total de 452,577 turistas. Ambas son las ciudades más atractivas para las personas que vienen del exterior y del mismo país ya que representan un ligero incremento anual.

El coeficiente de Gini es un indicador de desigualdad que mide la manera cómo se distribuye una variable entre un conjunto de individuos. En el caso particular de la desigualdad económica, la medición se asocia al ingreso o al gasto de las familias o personas. En el área urbana del país este coeficiente disminuyó a 0.40 en enero del 2013 respecto a enero del 2012, reflejando así una menor desigualdad en la distribución de ingresos, de esta forma se aumenta el ingreso per cápita destinándolo en mayor proporción al consumo alimenticio<sup>4</sup>.

El proceso y comercialización de spondylus en el Ecuador puede verse afectada positiva o negativamente por todos los factores arriba mencionados, incluyendo la migración que adquiere un rol de importancia, debido a que muchas personas al estar fuera del país hacen suyos los

---

<sup>4</sup> Banco Central del Ecuador (2012). Reporte de pobreza, desigualdad y mercado laboral.

hábitos alimenticios del lugar donde se encuentran pudiendo ser esto un factor favorable o no para el producto que se está proponiendo.

#### **2.2.4 Aspectos tecnológicos**

En el ámbito de la tecnología, el Ecuador ha tenido significativos avances dentro del campo de la acuicultura. Para una empresa mediana no necesitará al inicio de sus actividades materiales ni equipos de alta sofisticación para el procesamiento y comercialización del producto, sino más bien se requerirá de personal humano calificado con amplio conocimiento de las técnicas a utilizarse para el proceso, transporte y conservación de los spondylus por tanto el elemento tecnológico no constituye una barrera en gran medida.

### **2.3 Análisis Porter**

#### **2.3.1 Poder de negociación de los clientes**

En el Ecuador para el negocio de mariscos en general, inicialmente se considera que hay dos grupos de clientes en relación al volumen de compra: pequeños y grandes, quienes tendrían un poder medio para negociar precios; adicionalmente se puede considerar que esta fuerza no tendría un mayor peso sobre el cliente ya que el producto es diferenciado y de calidad, en contraste con el que se comercializa el cual no tiene una presentación ni la debida limpieza correspondiente.

Dentro del grupo de los mariscos se ha considerado al spondylus y con esto se puede determinar que el perfil del cliente lo cumplen los hoteles y restaurantes de lujo, de primera y segunda de la provincia de Esmeraldas y de Manabí que dentro de su menú cotidiano incluyen a este molusco, por poseer una demanda proporcional en consumidores finales

que gustan de este “manjar de los dioses”. El negocio reúne los requisitos donde el poder de negociación de los compradores se ubique en un grado medianamente posible.

Por tratarse de ser un producto nuevo, con un hábito de consumo mediano en diferentes sectores de la provincia de Esmeraldas y Manabí, los compradores podrían establecer cantidades de compra y al mismo tiempo exigir mayor calidad en el producto. Para establecer el precio de venta y condiciones de pago es importante considerar las siguientes circunstancias:

- Los compradores como restaurantes y hoteles inicialmente no adquieren por lo general grandes cantidades de producto, hasta que este se posicione y que la demanda crezca.
- Los productores de mariscos, al ser perecible inicialmente lo comercializan al contado.
- Los compradores como hoteles y restaurantes no pueden realizar una integración hacia atrás para tener su propio cultivo de spondylus ya que no es su ambiente de negocio.

### **2.3.2 Poder de negociación de los proveedores**

Para este tipo de empresas lo más importante es contar con el proveedor de la materia prima, es decir, el spondylus, sea en talla comercial o en semilla. Por este motivo es más factible incorporar un proceso adicional dentro de una empresa que cuente con su propio laboratorio y área de cultivo.

Los proveedores de insumos, sean estos: cajas, fundas, material de embalaje, etc., tienen un poder de negociación bajo ya que en el mercado existen varias opciones de las cuales se pueden seleccionar de acuerdo al precio y calidad deseados. A medida que una empresa en este sector tenga un mejor desarrollo, sus volúmenes en relación a compra

serán cada vez más altos, reduciendo así el poder de negociación por parte de cada proveedor.

### **2.3.3 Amenazas de nuevos entrantes**

No existen empresas ecuatorianas que se dediquen totalmente a la comercialización del spondylus a nivel nacional o local, si bien es cierto, existen pequeños negocios de tipo artesanal que comercializan el producto en restaurantes y/o clientes fortuitos, también es cierto que en el Ecuador no existe una competencia directa en comercialización de spondylus cultivados en mar abierto. Esta propuesta considera como competencia futura según las expectativas que cumpla el negocio a las empresas que están muy bien establecidas en el mercado nacional, que son líderes en procesamiento y empacamiento de mariscos.

Se estima que el porcentaje de amenaza es alto debido a que en cualquier momento tras los resultados económicos del proyecto estas empresas decidan agregar este producto a sus procesos generando ganancias adicionales y reduciendo la participación económica de las nuevas empresas. Entre las principales empresas comercializadoras de productos del mar se pueden mencionar: Negocios Industriales Real NIRSA S.A., Empagran S.A., Fresh Fish del Ecuador, Madeza, Crimasa, Cofimar, entre otras.

### **2.3.4 Amenazas de productos sustitutos**

Dentro de la producción y comercialización nacional hay ciertos productos que pueden considerarse como sustitutos al spondylus. Para un mercado de lujo también existe como alternativa la venera que consta de dos valvas similares en tamaño, pero una mucho más abultada que la otra; son blancas con manchas rojas y tienen catorce surcos en

disposición radial que por su difícil disponibilidad sus precios son algo elevados, por esta razón se considera una baja amenaza.

### **2.3.5 Rivalidad entre los competidores**

Dentro de la comercialización y procesamiento de spondylus en el Ecuador no existe una competencia propiamente establecida que se dedique a la misma actividad comercial. Actualmente en el país, no se produce spondylus cultivado a niveles industriales, la que se comercializa es la concha común que es extraída directamente del mar y ofrecida a los clientes sin intermediarios.

En este punto se mencionan como competidores directos a los abastecedores de spondylus nativos en el mercado de los pequeños restaurantes y cevicherías a nivel local, como es el caso del Sr. Alfredo Pincay, dueño del restaurante “Delfín Mágico”, quien lleva años en este negocio. Borja se dedica al cultivo de spondylus en piscinas, Estupiñán los importa de Perú, mientras que Pincay los captura en el mar. Este tipo de comercialización no presta los estándares de calidad establecidos, así como la higiene y la conservación del producto.

Se puede catalogar el grado de rivalidad como relativamente bajo, debido a que las empresas procesadoras y comercializadoras de spondylus cesaron sus operaciones a partir del año 1999 a causa del Fenómeno del Niño y que los expendedores directos del producto son muy pocos y no prestan las condiciones necesarias.

Figura No.2 Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración: Autores

## **CAPITULO III ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **3.1 Análisis 5C**

#### **3.1.1 Cliente**

Analizar a los clientes comprende entender sus necesidades y el proceso de decisión de compra, evaluando la actitud y el comportamiento del consumidor potencial para esto se deben formular interrogantes que revelen el tipo de necesidad que cubre el producto, el significado que le da el cliente, los atributos a la hora de la decisión de compra, influencias y satisfacción. El mayor consumo de spondylus se da en hoteles y restaurantes de lujo.

El perfil del consumidor final será de personas con un nivel socioeconómico medio-alto, alto, por esta razón el grupo objetivo serán hoteles y restaurantes de lujo, primera y segunda categoría de las ciudades de Manabí y Esmeraldas, los mismos que constantemente en su menú tienen mariscos. Ambas provincias son conocidas por su buena gastronomía, tratándose de una ciudad de la costa, los consumidores tienen preferencias por el marisco, que en su mayoría los desea en platos gourmet.

Los atributos más importantes a la hora de decisión de compra son la cantidad de carne, sabor y apariencia. La mayoría de restaurantes de la provincia de Manabí y Esmeraldas se ven influenciados al momento de la compra en referencias personales, es así como Alfredo Pincay ha podido llegar a cubrir un gran número de establecimientos con sus productos.

Se considera que el producto tendrá gran acogida por parte del público masculino ya que es de conocimiento popular que el spondylus es considerado como un efectivo y excelente afrodisíaco por su rico

contenido de zinc, muy consumida en el día del amor y la amistad, cuya satisfacción es avalada por los vendedores y chefs que conocen el molusco.

### **3.1.2 Compañía**

La empresa propuesta es una comercializadora de spondylus ubicada en el sector Estero del Plátano comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores y clientes. El principal objetivo satisfacer de manera constante la demanda de spondylus, proporcionando un producto fresco, de calidad, limpio y confiable para los selectos consumidores.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas al segmento de mercado objetivo será las ciudades de la provincia de Manabí y Esmeraldas, el producto de preferencia será spondylus de talla comercial de 9 cm, con peso aproximado de 75 g. con concha, empacadas en cajas de cartulina. Este contendrá información nutricional, número de registro sanitario, fechas de fabricación y expiración, brindando así garantía a los clientes.

### **3.1.3 Competidores**

Para efecto de esta tesis se tomará como competidores directos a los comerciantes que abastecen de spondylus el mercado a nivel nacional, se pueden identificar tres claros competidores: Ricardo Estupiñán, Felicísimo Borja y Alfredo Pincay. El primero se dedica al cultivo en piscina, tiene años en el negocio y abastece principalmente a clientes de su zona.

Los señores Borja y Pincay se dedican a comercializar spondylus extraídos de manera artesanal de los bancos ubicados en las playas de la

provincia de Santa Elena y Guayas. En muchas ocasiones han tenido que recurrir a la importación de estos moluscos para poder abastecer a sus clientes ya que como se explicó existe un problema de sobreexplotación de esta especie.

Finalmente se encuentra el grupo de competidores potenciales que es importante considerarlos por ser importantes empresas que llevan años en el negocio pesquero y de alimentos de consumo masivo y que fácilmente pueden llegar a adoptar este marisco dentro de sus productos, se hace especial referencia a las procesadoras y empacadoras de mariscos que se encuentran bien posicionadas en el mercado nacional e internacional.

#### **3.1.4 Colaboradores**

Al trabajar conjuntamente con los habitantes del sector Estero del Plátano, los buzos van a ser los encargados de proveer la materia prima que son los spondylus de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa. Tenerlos a disposición a un grupo pionero en cultivo de spondylus en mar abierto es una gran ventaja ya que no es de gran preocupación la falta de productividad ya que ellos cuentan con su propio laboratorio de larvas de este molusco. De esta se forma se trabajará en conjunto para poder satisfacer la demanda actual del segmento de mercado objetivo que son Esmeraldas y Manabí.

Los proveedores de los insumos necesarios para la producción serán empresas reconocidas en ofrecer productos de calidad y confiabilidad. Entre ellas se encuentran: Senefelder encargada de proveer cajas con artes gráficas para el empaque de los spondylus, Ecuapack proveedora de equipos y maquinarias industriales para empacado, envasado, sellado y codificación de productos; Plastigap proveedora de fundas; Megrafío empresa encargada de la instalación de equipos de refrigeración; Mafrico dedicada a la venta e instalación de paneles de

poliuretano; Químicos H&V proveedores de químicos para mantener la asepsia de la procesadora.

### **3.1.5 Contexto**

Los procesos y comercialización de spondylus se llevan a analizar las fuerzas externas. Al desarrollar este proyecto se evaluó el entorno y la relación con las estrategias de la empresa, el ambiente social de un país presenta ciertos factores que pueden afectar en mayor o menor dimensión el funcionamiento de un negocio en la actualidad; la economía del Ecuador creció 5,7% en el último trimestre de 2012, dichos resultados asegura la rentabilidad de cualquier negocio a realizar.

Aunque en el ámbito político no existe un incentivo al cultivo de spondylus, si se han creado normas proteccionistas para los mariscos en general, el punto débil sería la falta de información en cuanto al reducido número de spondylus que quedan en los bancos naturales, pues de esta manera el gobierno implementaría vedas como lo ha hecho para otras especies, la última que se dio para una especie similar fue para el scallop.

## **3.2 Análisis de la demanda**

### **3.2.1 Demanda internacional actual**

La lista de los principales países importadores de spondylus lo encabezan los países asiáticos: en primer lugar Hong Kong con un total de 63,748 t. en 2012, seguido por su país vecino Japón con un total de 28,397 t. en 2012. El tercer lugar lo ocupa un país europeo, Italia, que año tras año se ha mantenido como el país del viejo continente que realiza más importaciones de este molusco. Estados Unidos se ubica en cuarta posición, seguido por España y Francia.

En Latinoamérica, Panamá encabeza la lista con 157 t., luego está Colombia con un total de 74 t. y México con 30 t. en 2012. Ecuador desde el año 2001 hasta 2012 importó un total de 106 t., siendo sus principales proveedores los países de: Chile, Estados Unidos, Perú. A continuación se detalla una lista de los principales países que se dedican a la importación de spondylus:

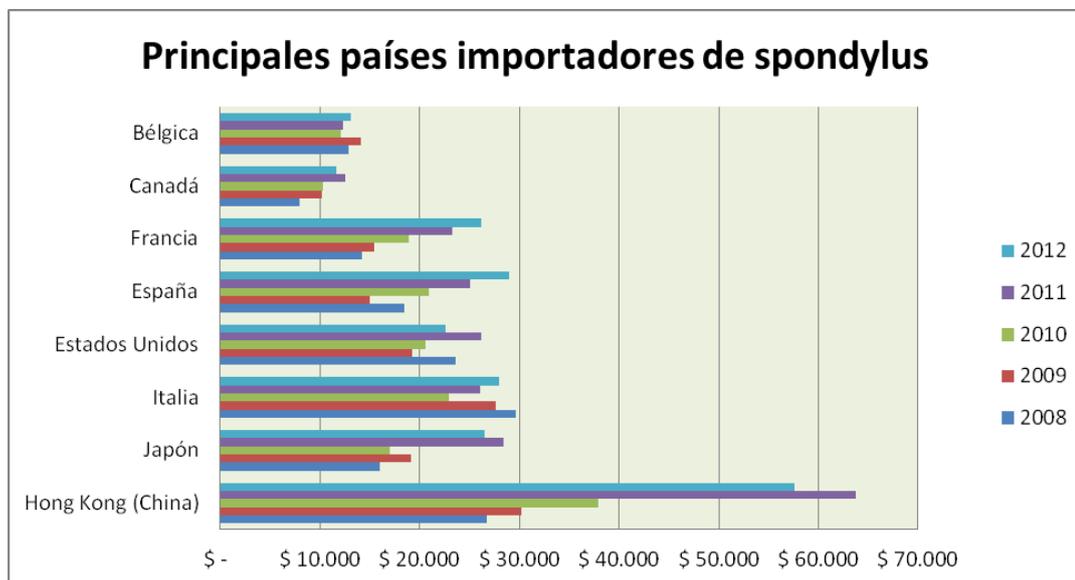
**Tabla No.1 Principales países importadores de spondylus**

Importadores	VALORES IMPORTADOS EN MILES DE DÓLARES				
	2008	2009	2010	2011	2012
Hong Kong (China)	\$ 26.686	\$ 30.147	\$ 37.942	\$ 63.748	\$ 57.606
Japón	\$ 15.966	\$ 19.101	\$ 16.985	\$ 28.397	\$ 26.498
Italia	\$ 29.609	\$ 27.579	\$ 22.932	\$ 26.023	\$ 27.990
Estados Unidos	\$ 23.607	\$ 19.270	\$ 20.601	\$ 26.131	\$ 22.646
España	\$ 18.448	\$ 14.959	\$ 20.968	\$ 25.056	\$ 28.916
Francia	\$ 14.182	\$ 15.418	\$ 18.896	\$ 23.262	\$ 26.198
Canadá	\$ 7.890	\$ 10.139	\$ 10.261	\$ 12.559	\$ 11.690
Bélgica	\$ 12.896	\$ 14.106	\$ 12.075	\$ 12.284	\$ 13.105

**Fuente:** Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.7 Principales países importadores de spondylus**



**Fuente:** Trademap

**Elaboración:** Autores

### 3.2.2 Demanda nacional actual

Para la demanda local se puede determinar que existe un mercado compuesto por los hoteles y restaurantes de lujo, primera y segunda categoría que tienen dentro de su menú platos elaborados con spondylus, establecimientos que reúnen a los consumidores que cumplen con el perfil de poder adquisitivo medio-alto, alto y que tenga decisión de compra. Tomando datos del Ministerio de Turismo en cuanto al número de establecimientos que venden mariscos conjuntamente con el resultado de las encuestas sobre sus volúmenes de compra de spondylus se ha podido determinar la demanda atendida y la que falta por atender, así como establecer la demanda efectiva semanal y mensual expresada en kilos.

En el caso de restaurantes en la provincia de Esmeraldas se considera como población a 103 establecimientos<sup>5</sup>, que representan a aquellos que venden mariscos, según las estadísticas turísticas. A través del estudio de mercado se identificó que el 89% de los establecimientos comprarían spondylus, de estos el 72% se encuentra atendido, lo que significa que el 28% equivalente a 29 restaurantes que faltan por atender. La demanda insatisfecha mensual sería de 1,457.08 kilos de spondylus, este estudio permite ver que la demanda efectiva semanal es de 1,398.82 kilos.

**Tabla No.2 Demanda insatisfecha de los restaurantes en Esmeraldas**

<b>Número de restaurantes del mercado objetivo que venden mariscos</b>	<b>103</b>
<b>89% compran spondylus</b>	92
<b>72% se encuentra atendido</b>	74
<b>28% falta atender</b>	29

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.3 Demanda de spondylus por kilo en restaurantes de Esmeraldas**

<b>KILOS</b>	
<b>Demanda del mercado semanal</b>	1,398.82
<b>Demanda atendida de restaurantes semanal</b>	897.41
<b>Demanda insatisfecha semanal</b>	368.77
<b>Demanda insatisfecha mensual</b>	1,475.08

**Elaboración:** Autores

<sup>5</sup> Ministerio de Turismo del Ecuador (2012). Boletín de estadísticas turísticas. 94-132.

En el caso de hoteles en la provincia de Esmeraldas se considera como población a 49 establecimientos, de los cuales el 86% equivalente a 42 hoteles compran o comprarían spondylus. De este grupo únicamente se encuentra atendido el 86%, es decir, 42 hoteles, por lo tanto se trabajaría directamente con los 7 establecimientos que faltan por atender correspondiente al 14% de la población. El estudio revela que la demanda efectiva es igual a 728.02 kilos cada semana. La demanda insatisfecha mensual es igual a 285.16 kilos de spondylus de 75 g.

**Tabla No.4 Demanda insatisfecha de los hoteles en Esmeraldas**

<b>Número de hoteles del mercado objetivo que venden mariscos</b>	<b>49</b>
<b>86% compran spondylus</b>	<b>42</b>
<b>86% se encuentra atendido</b>	<b>42</b>
<b>14% falta atender</b>	<b>7</b>

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.5 Demanda de spondylus por kilo en hoteles de Esmeraldas**

<b>KILOS</b>	
<b>Demanda del mercado semanal</b>	<b>728.02</b>
<b>Demanda atendida de hoteles semanal</b>	<b>656.82</b>
<b>Demanda insatisfecha semanal</b>	<b>71.29</b>
<b>Demanda insatisfecha mensual</b>	<b>285.16</b>

**Elaboración:** Autores

En el caso de restaurantes de la provincia de Manabí se considera como población a 107 establecimientos que venden mariscos. Mediante un estudio de mercado se determinó que el 91% equivalente a 97 restaurantes compran o comprarían spondylus, de los cuales el 69% se encuentra atendido. La demanda efectiva es igual a 1,217.40 kilos cada semana. El mercado insatisfecho corresponde al 31% de la población, es decir, 33 establecimientos que demandan cantidades mensuales iguales a 491.25 kilos de spondylus de talla comercial grande.

**Tabla No.6 Demanda insatisfecha de los restaurantes en Manabí**

<b>Número de restaurantes del mercado objetivo que venden mariscos</b>	<b>107</b>
<b>91% compran spondylus</b>	<b>97</b>
<b>69% se encuentra atendido</b>	<b>74</b>
<b>31% falta atender</b>	<b>33</b>

Elaboración: Autores

**Tabla No.7 Demanda de spondylus por kilo en restaurantes de Manabí**

<b>KILOS</b>	
<b>Demanda del mercado semanal</b>	<b>1217.40</b>
<b>Demanda atendida de restaurantes semanal</b>	<b>815.25</b>
<b>Demanda insatisfecha semanal</b>	<b>491.25</b>
<b>Demanda insatisfecha mensual</b>	<b>1.965.00</b>

Elaboración: Autores

En el caso de hoteles en la provincia de Manabí se considera como población a 39 establecimientos. A través del estudio de mercado se identificó que el 87% equivalente a 34 hoteles compran o comprarían spondylus, de estos el 79% se encuentra atendido, lo que significa que el 21% equivalente a 8 hoteles faltan por atender. La demanda insatisfecha mensual sería de 287.44 kilos de spondylus. Este estudio permite ver que la demanda efectiva para hoteles en Manabí es de 486.84 cada semana.

**Tabla No.8 Demanda insatisfecha de los hoteles en Manabí**

<b>Número de hoteles del mercado objetivo que venden mariscos</b>	<b>39</b>
<b>87% compran spondylus</b>	<b>34</b>
<b>79% se encuentra atendido</b>	<b>31</b>
<b>21% falta atender</b>	<b>8</b>

Elaboración: Autores

**Tabla No.9 Demanda de spondylus por kilo en hoteles de Manabí**

<b>KILOS</b>	
<b>Demanda del mercado semanal</b>	<b>486.84</b>
<b>Demanda atendida de hoteles semanal</b>	<b>379.08</b>
<b>Demanda insatisfecha semanal</b>	<b>71.86</b>
<b>Demanda insatisfecha mensual</b>	<b>287.44</b>

Elaboración: Autores

### 3.3 Análisis de la oferta

#### 3.3.1 Oferta internacional actual

El spondylus princeps se ha constituido en un importante producto a nivel de Latinoamérica, Asia, Europa. Actualmente la República de Corea encabeza la lista de los principales países exportadores de spondylus con un total de 66,970 t. en el año 2012, sin embargo Francia es el país que más spondylus ha exportado en los últimos cinco años. Estados Unidos se mantiene en el tercer lugar con un total de 28,176 t. en 2012 seguido por Irlanda con 24,965 t., siendo un país que ha tenido un repunte muy significativo en los últimos dos años que le ha permitido ubicarse entre los cinco principales exportadores. Canadá es otro país americano ubicado en el quinto puesto.

En América latina, México encabeza la lista con 2,461 t., luego está Chile con un total de 157 t. en 2012 y Panamá que exportó 91 t. en el mismo año. Ecuador no tiene una aportación significativa dentro de la oferta internacional de este producto, hasta el año 2007 se exportaron 541.59 t. a Estados Unidos e Italia, luego de eso vino el problema de la sobreexplotación y disminución de especies en los bancos naturales, impidiéndole al país participar en dicho mercado; a raíz de esto la producción actual es destinada únicamente al mercado local.

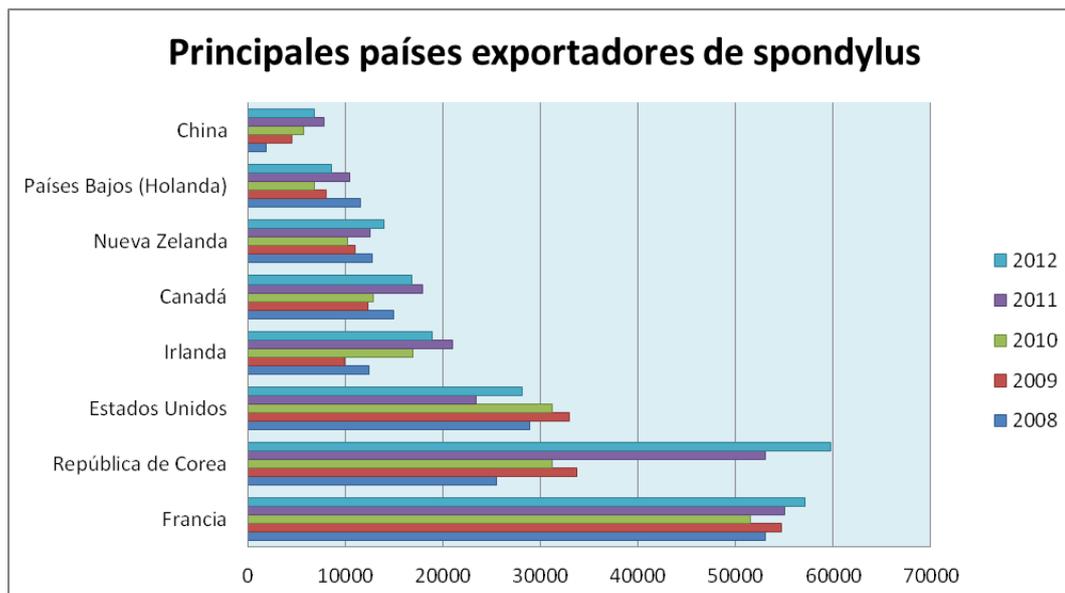
**Tabla No.10 Principales países exportadores de spondylus**

Exportadores	VALORES EXPORTADOS EN MILES DE DÓLARES				
	2008	2009	2010	2011	2012
Francia	\$ 53.034	\$ 54.702	\$ 51.526	\$ 55.034	\$ 57.159
República de Corea	\$ 25.526	\$ 33.718	\$ 31.216	\$ 53.061	\$ 59.741
Estados Unidos	\$ 28.934	\$ 32.997	\$ 31.178	\$ 23.385	\$ 28.160
Irlanda	\$ 12.464	\$ 9.915	\$ 16.916	\$ 21.014	\$ 18.890
Canadá	\$ 14.971	\$ 12.366	\$ 12.836	\$ 17.980	\$ 16.810
Nueva Zelanda	\$ 12.821	\$ 11.006	\$ 10.256	\$ 12.516	\$ 13.985
Países Bajos (Holanda)	\$ 11.534	\$ 8.057	\$ 6.852	\$ 10.435	\$ 8.577
China	\$ 1.897	\$ 4.502	\$ 5.709	\$ 7.791	\$ 6.898

**Fuente:** Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.8 Principales países exportadores de spondylus**



**Fuente:** Trademap

**Elaboración:** Autores

### 3.3.2 Oferta nacional actual

En el Ecuador, el cultivo del *spondylus princeps* ha tenido un repunte significativo debido a la implantación de la semilla en los últimos años para asegurar la conservación de la especie existente en los bancos naturales a lo largo de toda la costa del país, las cuales se pueden someter a un proceso de adaptación y cuarentena para posteriormente ser cultivadas en: cisterna, mar abierto o estero.

En la actualidad, el sector Estero del Plátano es el único lugar donde se cultivan *spondylus princeps* a mar abierto, por lo tanto no existen datos concretos que determinen la oferta nacional actual del producto. Es importante destacar que este molusco consumido pertenece a la especie nativa de este bivalvo, la cual es capturada en Súa, Galera, Mompiche y otras zonas localizadas en el perfil costanero.

Los *spondylus* capturados en Muisne (Esmeraldas) y Canoa (Manabí); tienen un sabor diferente y son de color oscuro, lo cual crea

desconfianza a los consumidores por considerarlas como no frescas o productos en estado de descomposición, por este motivo son menos demandadas en el mercado nacional. Debido a la sobre explotación de los bancos naturales y falta de veda, los productores no puede suplir la demanda existente del mercado nacional.

### **3.4 Definición del mercado objetivo**

El producto final propuesto en este proyecto será dirigido a los hoteles y restaurantes de lujo, primera y segunda categoría de las zonas de Manabí y Esmeraldas; estos establecimientos reúnen consumidores que están en la disponibilidad de adquirir el producto, ya que este es de lujo y el perfil del consumidor debe ser una persona con nivel socioeconómico alto tales como: embajadores, cónsules, burócratas del estado, empresarios y turistas internacionales. Generalmente en cada hotel y restaurantes de lujo presentan en sus menús al spondylus como un plato gourmet.

### **3.5 Cálculo de la muestra**

El objetivo del estudio de mercado es conocer la demanda potencial de los spondylus, la preferencia del cliente con respecto al empaque y especificaciones del producto que será comercializado en los sectores de la provincia de Manabí y Esmeraldas por tratarse de una de las zonas con más habitantes y porque aquí se encuentra la mayor concentración de personas que cumplen con el perfil para adquirir este producto.

Para definir la muestra objetivo del estudio, se realizó un pre-muestreo a través de llamadas telefónicas obteniendo los nombres y números telefónicos en la guía telefónica e internet. El total de la

población de los hoteles de 4 - 5 estrellas (de lujo, de primera categoría y segunda categoría) y restaurantes de lujo, primera y segunda categoría que venden mariscos fue obtenida a través del boletín de estadísticas turísticas publicado por el Ministerio de Turismo.

Esta decisión fue tomada debido a que el producto que se va a comercializar no es considerado de consumo masivo, por este motivo no puede ser dirigido a otros targets como es el caso de supermercados, quienes exhiben en los frigoríficos camarón, pulpo, concha, almejas, entre otros. Sin embargo, no están interesados en los spondylus debido a que el producto es perecible y no hay una alta demanda del mismo por los habitantes de las ciudades de Manabí y Esmeraldas.

En el pre-muestreo se definió que el producto sería dirigido a la clase social alta analizando los hoteles y restaurantes de lujo de las ciudades de Esmeraldas y Manabí. Para este efecto se realizaron llamadas telefónicas a 20 establecimientos durante el mes de Enero 2013. El resultado obtenido fue el siguiente: En Esmeraldas, a través de la pregunta su menú incluye spondylus, el 69% respondió Si y el 31% respondió No, dando como resultado un  $p$  (0,69) y  $q$  (0,31). En Manabí, utilizando la misma pregunta el 73% de los establecimientos respondieron Si y el 27% respondieron que No, lo cual nos da como resultado un  $p$  (0,73) y  $q$  (0,27).

Para conocer el tamaño óptimo de la muestra, es decir identificar la población total de los establecimientos que van a ser encuestados, se utilizó un muestreo probabilístico. Con este método todos los establecimientos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra. Mientras que el método de selección elegido para la obtención de la muestra es el muestreo aleatorio simple, asignando un número a cada establecimiento e ingresando los mismos en una tómbola. Los elementos utilizados para el cálculo de la muestra son:

**Nivel de Confianza:** Es la probabilidad a priori de que el intervalo de confianza a calcular contenga al verdadero valor del parámetro. Es un valor prefijado para las pruebas, en el sentido que el investigador debe

asignarlo antes de determinar el tamaño de la muestra. En este caso el nivel de confianza elegido es del 95%.

**Error (e):** Es el error máximo permisible o diferencia máxima permitida entre el valor muestral obtenido en el estudio y el parámetro correspondiente de la población.

**Proporción (p):** Corresponde a la proporción que responde "Sí", en mediciones binomiales o dicotómicas. Para obtener esta variable se toma como referencia el pre-muestreo que dio como resultado en la provincia de Esmeraldas el 69% y en Manabí el 73%.

**Proporción (q):** Corresponde a la proporción que responde "No", en mediciones binomiales o dicotómicas. Para obtener esta variable se toma como referencia el pre-muestreo que dio como resultado en la provincia de Esmeraldas que es el 31% y en Manabí el 27%.

**Población (N):** Tamaño de la población objetivo para el estudio realizado. La población es de 152 hoteles y restaurantes en la provincia de Esmeraldas y 146 establecimientos en la provincia de Manabí.

**Z:** Se obtiene mediante la tabla de distribución normal "z". Para obtener esta variable se divide para dos el nivel de confianza en este caso el 0,95, da como resultado 0,475, este valor se lo busca en la tabla z obteniendo como resultado 1,96. En este caso se va a considerar un error del 5%.

**Tabla No.11 Cálculo del tamaño de la muestra de la provincia de Esmeraldas**

*Datos de Esmeraldas:*

**N= 152**  
**Z = 1.96**  
**p = 0.69**  
**q = 0.31**  
**e = 0.05**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.69) (0.31) (152)}{(0.05)^2 (152-1) + (1.96)^2 (0.69) (0.31)}$$

$$n = \frac{124,90}{0.3775 + 0.8217}$$

**n = 104**

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.12 Cálculo del tamaño de la muestra de la provincia de Manabí**

*Datos de Manabí:*

**N= 146**  
**Z = 1.96**  
**p = 0.73**  
**q = 0.27**  
**e = 0.05**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.73) (0.27) (146)}{(0.05)^2 (146-1) + (1.96)^2 (0.73) (0.27)}$$

$$n = \frac{110.55}{0.3625 + 0.7572}$$

**n = 99**

**Elaboración:** Autores

### 3.6 Análisis y tabulación de los resultados de la encuesta

El modelo de la encuesta realizada a la población objetivo (Ver Anexo No. 5) permitió el siguiente análisis:

#### 1) ¿Usted conoce el spondylus?

Los resultados de la primera pregunta muestran que tanto para la provincia de Esmeraldas como para la de Manabí el 100% de los establecimientos encuestados conocen el spondylus. Esto se debe a que es la especie más común que crece en su hábitat natural localizado en toda la zona costanera del Ecuador, altamente demandada por su sabor, concentración de carne y por lograr la talla comercial en un corto tiempo.

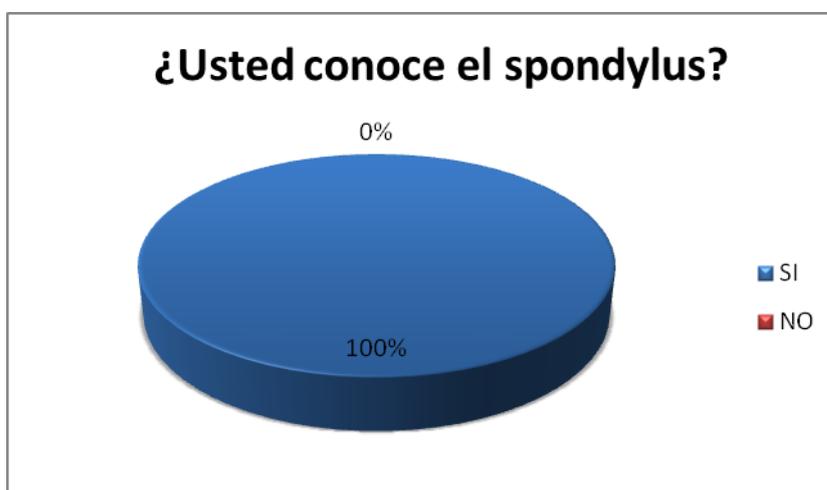
Tabla No.13 Conocimiento del spondylus en Esmeraldas

1) ¿Usted conoce el SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	104	100%
NO	0	0%
<i>Total</i>	104	100%

Fuente: Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

Elaboración: Autores

Gráfico No.9 Conocimiento del spondylus en Esmeraldas



Fuente: Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

Elaboración: Autores

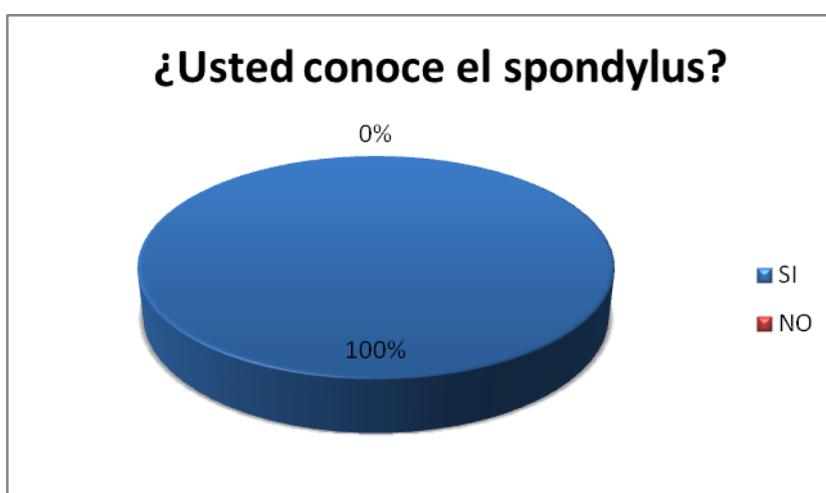
**Tabla No.14 Conocimiento del spondylus en Manabí**

<b>1) ¿Usted conoce el SPONDYLUS?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	99	100%
NO	0	0%
<i>Total</i>	99	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.10 Conocimiento del spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

## **2) ¿Le gustaría comprar spondylus?**

En la provincia de Esmeraldas, el 86% de los establecimientos estaría dispuesto a comprar spondylus, mientras que el 14% no lo haría porque consideran que es un producto de poca demanda o no pertenece a su línea de venta. Con este resultado se puede afirmar que la mayoría del mercado objetivo está dispuesto a probar y comprar spondylus dando así la posibilidad de establecer un plan de marketing incentivo para posicionar a este molusco y aumentar el consumo de las mismas.

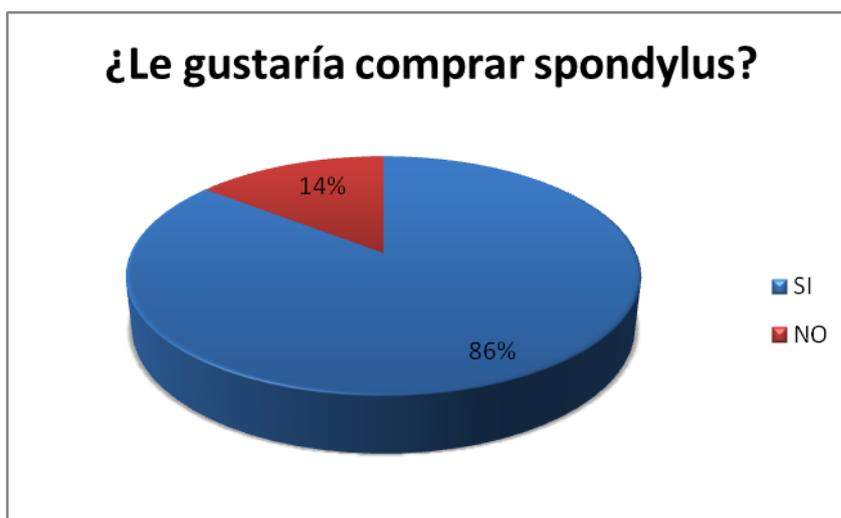
Tabla No.15 Compraría spondylus Esmeraldas

2) ¿Le gustaría comprar SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	89	86%
NO	15	14%
<i>Total</i>	104	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

Gráfico No.11 Compraría spondylus Esmeraldas



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En la provincia de Manabí existe un pequeño aumento en el consumo de las spondylus que en la provincia de Esmeraldas, se determina por el 87% de la población que estaría dispuesta a adquirir este producto. Los planes de marketing van dirigidos en mayor escala a esta provincia, dando a conocer los beneficios nutricionales de los spondylus en cultivo a mar abierto. Saber que existe una mayor aceptación al cambio del molusco habitual implica recurrir a la entrega de muestras gratis para que estos clientes potenciales se familiaricen con este producto nuevo para ellos.

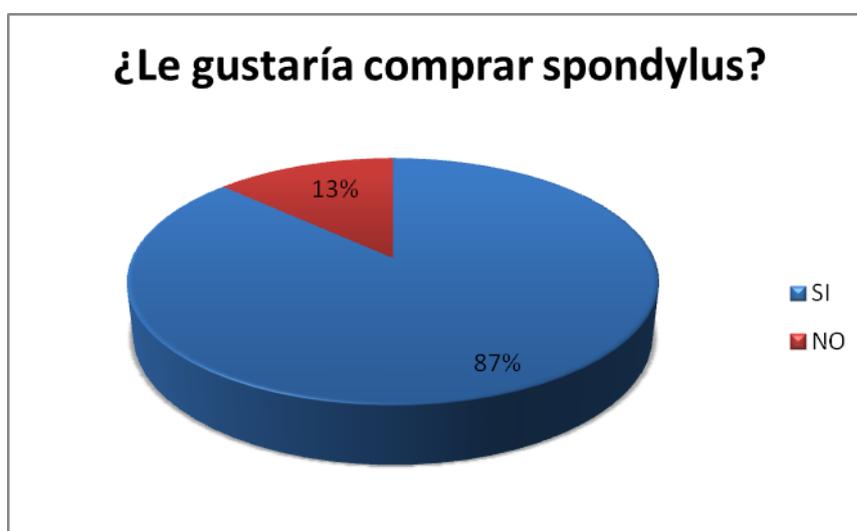
**Tabla No.16 Compraría spondylus Manabí**

<b>2) ¿Le gustaría comprar SPONDYLUS?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	86	87%
NO	13	13%
<i>Total</i>	99	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.12 Compraría spondylus Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

Esta pregunta sirve como filtro para establecer quienes estarían dispuestos a comprar spondylus. El 14% en Esmeraldas y el 13% en Manabí, correspondiente a 15 y 13 establecimientos respectivamente no comprarían este producto, por esta razón la encuesta queda terminada para ellos. La nueva muestra es de 85 establecimientos en Esmeraldas y 80 en Manabí.

### **3) ¿Qué tan a menudo compraría spondylus?**

En la provincia de Esmeraldas el 56% compraría spondylus semanalmente, 42% mensual y solo el 1% realizaría compras quincenales. Esto refleja la demanda continua por este marisco en estos

establecimientos. Esto también indica en qué el producto debe ser fresco, es decir, no tener muchos días desde que ha sido extraído del mar.

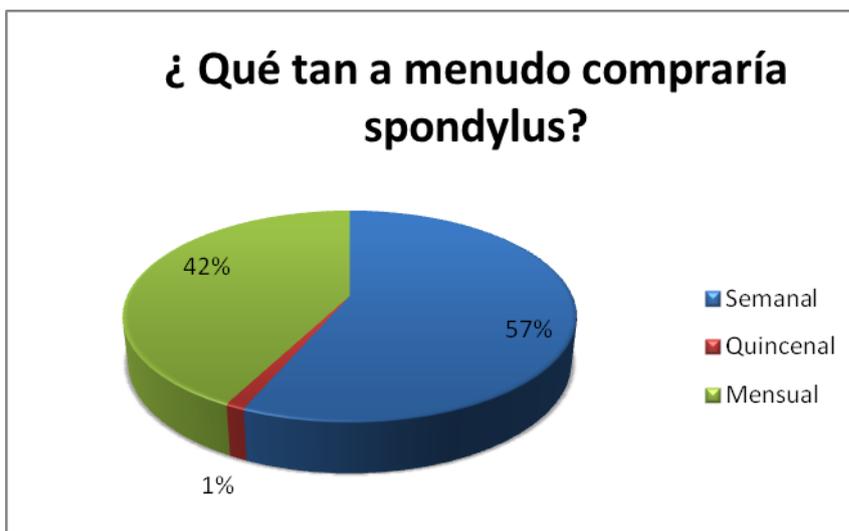
**Tabla No.17 Frecuencia de compra de spondylus en Esmeraldas**

3) ¿Qué tan a menudo compraría SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	48	56%
Quincenal	1	1%
Mensual	36	42%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.13 Frecuencia de compra de spondylus en Esmeraldas**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En Manabí el 54% realizaría compras semanales, el 44% mensuales y el 3% compraría quincenalmente. Esto también demuestra una rápida salida del producto. Considerando estos resultados se deben gestionar entregas semanales para ambas provincias con un transporte refrigerado que permita así mantener su frescura.

**Tabla No.18 Frecuencia de compra de spondylus en Manabí**

<b>3) ¿Qué tan a menudo compraría SPONDYLUS?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Semanal	43	54%
Quincenal	2	3%
Mensual	35	44%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.14 Frecuencia de compra de spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

#### **4) ¿Qué cantidad de spondylus compraría?**

Para el desarrollo de esta pregunta se consideró la compra del producto en docenas con una frecuencia semanal. En la provincia de Esmeraldas, el 68% de los establecimientos encuestados indicaron que comprarían de 1 a 20 docenas de spondylus debido a que tienen una demanda entre baja y media del producto, mientras que el 15% de los establecimientos compraría de 21 a 40 docenas ya que poseen una demanda un tanto mayor del spondylus. El 9% compraría de 41 a 60 docenas considerados como altos demandantes del producto y el 7%

compraría más de 60 docenas ya que son pocos establecimientos en donde el spondylus es la especialidad de la casa.

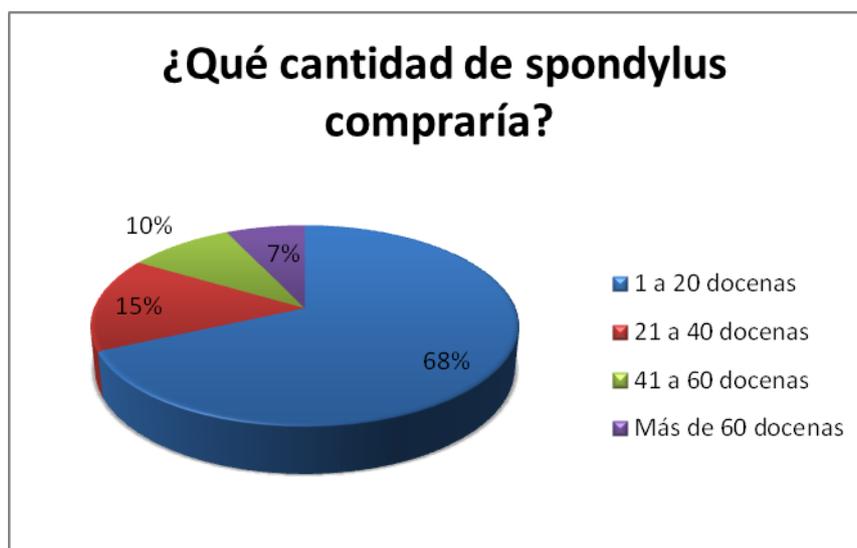
**Tabla No.19 Cantidad de compra de spondylus en Esmeraldas**

4) ¿Qué cantidad de SPONDYLUS compraría?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 a 20 docenas	58	68%
21 a 40 docenas	13	15%
41 a 60 docenas	8	9%
Más de 60 docenas	6	7%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.15 Cantidad de compra de spondylus en Esmeraldas**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En la provincia de Manabí, la mayor demanda se da en cantidades de 1 a 20 docenas de spondylus cada semana teniendo una representación del 70% de los encuestados. El 18% demanda de 21 a 40 docenas, el 4% de 41 a 60 docenas y el 9% de los establecimientos encuestados

comprarían más de 60 docenas. Esto servirá para determinar los viajes que se realizarán a ambas zonas para un óptimo abastecimiento del producto, planificando de esta manera la logística del negocio.

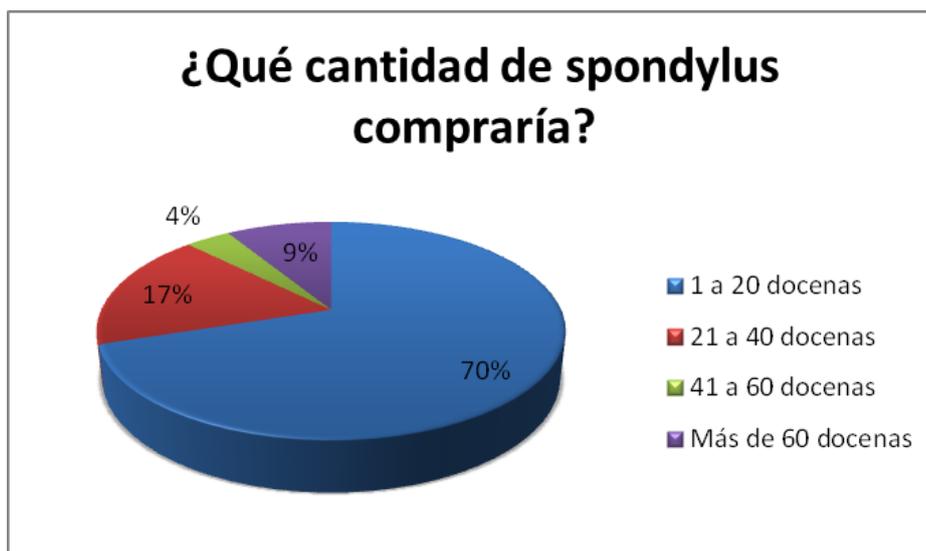
**Tabla No.20 Cantidad de compra de spondylus en Manabí**

<b>4) ¿Qué cantidad de SPONDYLUS compraría?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 a 20 docenas	56	70%
21 a 40 docenas	14	18%
41 a 60 docenas	3	4%
Más de 60 docenas	7	9%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.16 Cantidad de compra de spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**5) ¿En qué periodo del año se produce mayor demanda de spondylus?**

Según las encuestas realizadas en la provincia de Esmeraldas, el 39% de los establecimientos consideran que se genera mayor demanda

de spondylus durante todo el año. El 31% considera que en los meses de enero hasta abril se produce mayor demanda por ser época de playa, época del año donde se demandan más mariscos. Este grupo hizo hincapié en que el mes de febrero, especialmente el 14 es un día donde muchas personas ordenan este molusco por ser considerado un afrodisíaco. Un 14% exhibe este producto en los festivales gastronómicos de comida gourmet realizados en el mes de septiembre.

**Tabla No.21 Período de mayor demanda de spondylus en Esmeraldas**

5) ¿En qué periodo del año se produce mayor demanda de SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Enero a Abril	26	31%
De Mayo a Agosto	7	8%
De Septiembre a Diciembre	7	8%
Todo el año	33	39%
Festivales Gastronómicos	12	14%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.17 Período de mayor demanda de spondylus en Esmeraldas**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En la provincia de Manabí, los resultados no son tan diferentes ya que el 27% de los encuestados consideran que la mayor demanda se da en la época de playa, también coinciden que el día del amor y la amistad es una fecha donde el spondylus es muy consumida. El 34% considera que las ventas son regulares durante todo el año, en tanto que el 18% concuerda en que hay un alto consumo en los últimos meses del año, debido a festividades de ciertos cantones en Manabí para esa época. Este análisis es importante para ver que no existirá un período de estacionalidad en ventas.

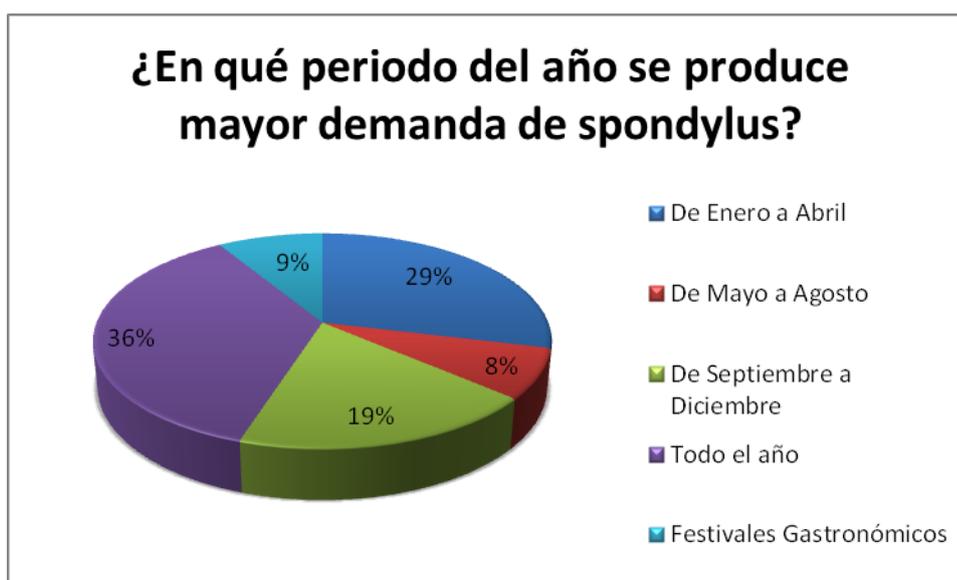
**Tabla No.22 Período de mayor demanda de spondylus en Manabí**

5) ¿En qué periodo del año se produce mayor demanda de SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De Enero a Abril	23	27%
De Mayo a Agosto	6	7%
De Septiembre a Diciembre	15	18%
Todo el año	29	34%
Festivales Gastronómicos	7	8%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.18 Período de mayor demanda de spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

## 6) ¿Cuál es la ventaja que espera obtener del spondylus?

Según las encuestas realizadas, en la provincia de Esmeraldas, el 34% de los establecimientos espera tener como principal ventaja que este producto tenga gran cantidad de carne, el 28% considera que es más importante el sabor, el 19% la apariencia del molusco, el 13% la confiabilidad de entrega y finalmente el 6% se preocupa por estándares de calidad. Esto sirve para determinar las características principales que debe cumplir el producto propuesto para una aceptación por parte de los clientes potenciales.

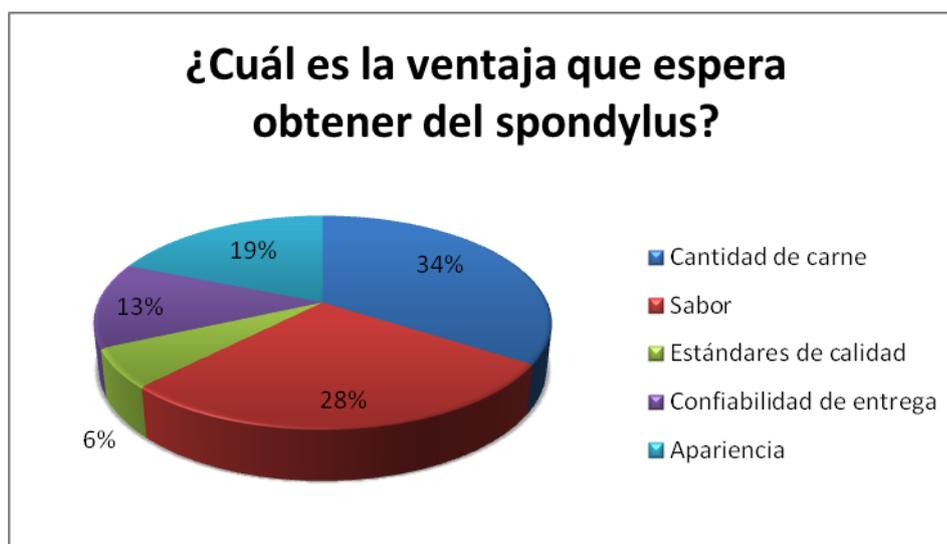
**Tabla No.23 Ventaja esperada del spondylus en Esmeraldas**

6) ¿Cuál es la ventaja que espera obtener del SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad de carne	29	34%
Sabor	24	28%
Estándares de calidad	5	6%
Confiabilidad de entrega	11	13%
Apariencia	16	19%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.19 Ventaja esperada del spondylus en Esmeraldas**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En la provincia de Manabí existe igualmente un mayor deseo que el producto tenga gran cantidad de carne con un 38% de los encuestados, en este punto los manabitas son más exigentes que los esmeraldeños. El segundo atributo a considerar es el sabor, según el 22% de los encuestados, el 15% considera que la apariencia es lo importante, el 12% la confiabilidad de entrega y finalmente el 9% les preocupa los estándares de calidad. Los resultados son favorables ya que el spondylus cumple con tener una gran cantidad de carne y sabor, a estos se suma la presentación y limpieza del producto para poder tener buena aceptación en el mercado.

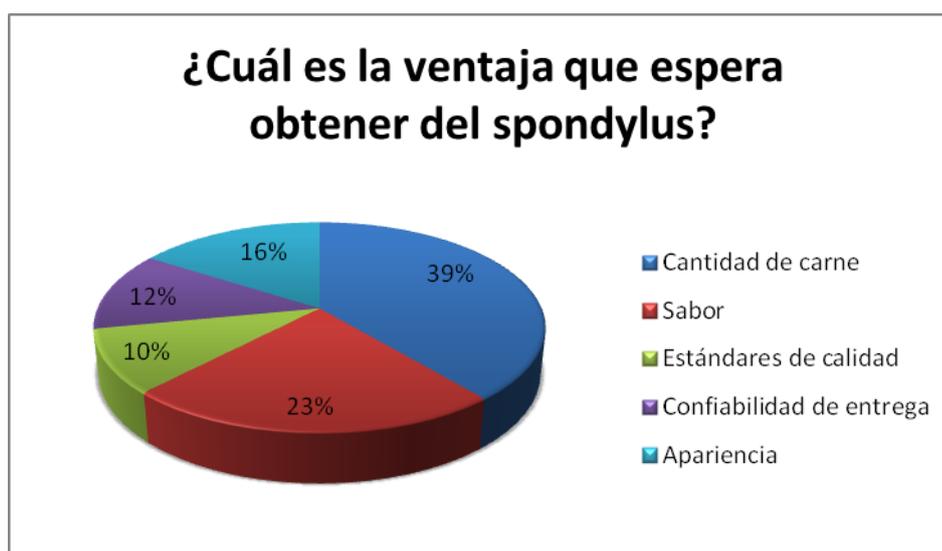
**Tabla No.24 Ventaja esperada del spondylus en Manabí**

<b>6) ¿Cuál es la ventaja que espera obtener del SPONDYLUS?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cantidad de carne	30	38%
Sabor	19	22%
Estándares de calidad	8	9%
Confiabilidad de entrega	10	12%
Apariencia	13	15%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.20 Ventaja esperada del spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

## 7) ¿Qué tamaño de spondylus preferiría recibir?

En la provincia de Esmeraldas, más de la mitad de los encuestados prefieren el spondylus de tamaño grande (9 cm), el 45% actualmente recibe spondylus de talla mediana y esa es su preferencia, solo el 1% compraría spondylus en talla pequeña. Al grupo de talla mediana se le puede enseñar que por igual o menor precio podría recibir spondylus de talla grande.

Tabla No.25 Preferencia en el tamaño del spondylus en Esmeraldas

7) ¿Qué tamaño de SPONDYLUS preferiría recibir?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pequeño ( 3 cm )	1	1%
Mediano ( 6 cm )	38	45%
Grande ( 9 cm )	46	54%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

Gráfico No.21 Preferencia en el tamaño del spondylus en Esmeraldas



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En la provincia de Manabí hay mayor aceptación por el molusco en su talla mayor. El 64% de los encuestados prefieren recibir spondylus de talla

grande (9 cm), el 34% las prefieren en tamaño de 6 cm, y el 3% compraría de menor tamaño a los antes mencionados. Se procederá de igual manera a vender el molusco de tamaño comercial grande a igual o menor precio al que solían pagar por tamaños inferiores a este.

**Tabla No.26 Preferencia en el tamaño de spondylus en Manabí**

<b>7) ¿Qué tamaño de SPONDYLUS preferiría recibir?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pequeño ( 3 cm )	2	3%
Mediano ( 6 cm )	27	34%
Grande ( 9 cm )	51	64%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí  
**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.22 Preferencia en el tamaño del spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí  
**Elaboración:** Autores

### 8) ¿Cómo preferiría recibir el spondylus?

En Esmeraldas, 61 establecimientos que corresponde al 72% de los encuestados prefieren recibir el producto fresco con concha, ya que es la única manera que a ellos les garantiza la calidad. El 25% los prefiere frescos sin conchas, el uso de la concha del spondylus es para la presentación de cada plato a preparar.

**Tabla No.27 Estado en la recepción del spondylus en Esmeraldas**

8) ¿Cómo preferiría recibir el SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fresco con concha	61	72%
Fresco sin concha	21	25%
Congelado	3	4%
Pre-cocido	0	0%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.23 Estado en la recepción del spondylus en Esmeraldas**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En Manabí, 62 establecimientos que corresponde al 78% de los encuestados prefieren recibir el spondylus fresco con concha, de igual forma ellos consideran que es la forma de constatar la calidad del producto; el 20% los prefiere frescos sin conchas. Estos resultados permitirán escoger el tipo de presentación que tendrá el producto.

**Tabla No.28 Estado en la recepción del spondylus en Manabí**

<b>8) ¿Cómo preferiría recibir el SPONDYLUS?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Fresco con concha	62	78%
Fresco sin concha	16	20%
Congelado	0	0%
Pre-cocido	2	3%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.24 Estado en la recepción del spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

### 9) ¿En qué empaque le gustaría recibir el spondylus?

En Esmeraldas el 58% de los establecimientos encuestados prefieren recibir el producto en cajas, el 42% restante lo prefiere en fundas. Actualmente la única presentación que existe es el de funda plástica con spondylus sin concha y aquellos que van envueltos en papel periódico con hielo que corresponde a los spondylus con concha.

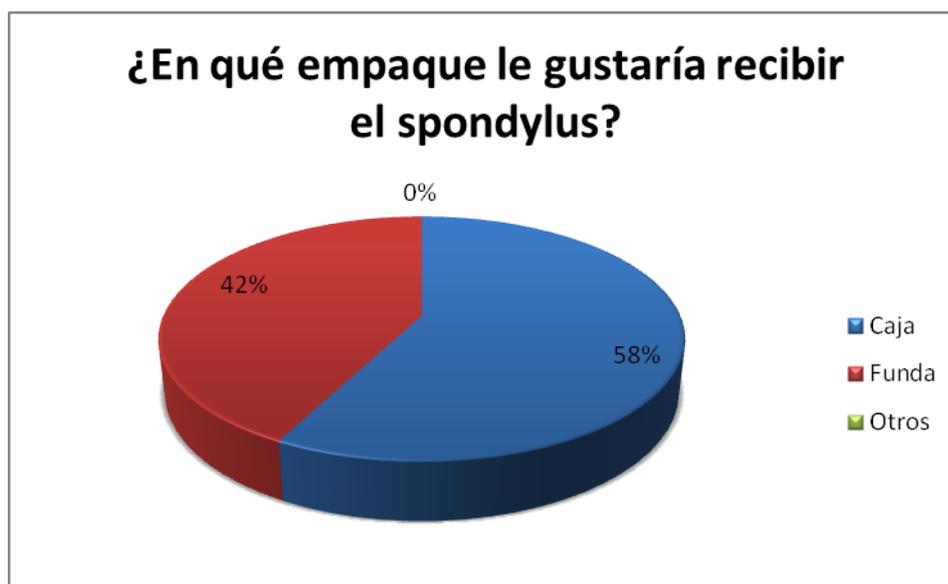
**Tabla No.29 Preferencia del empaque del spondylus en Esmeraldas**

9) ¿En qué empaque le gustaría recibir el SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Caja	49	58%
Funda	36	42%
Otros	0	0%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.25 Preferencia del empaque del spondylus en Esmeraldas**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En Manabí, el 65% de los encuestados prefieren la presentación en cajas, el 35% lo prefiere en funda. Estos resultados permiten analizar la propuesta de que a futuro se pueda dar una nueva presentación del producto sin concha. Se considera importante la concha ya que de alguna manera servirá para adornar los platos.

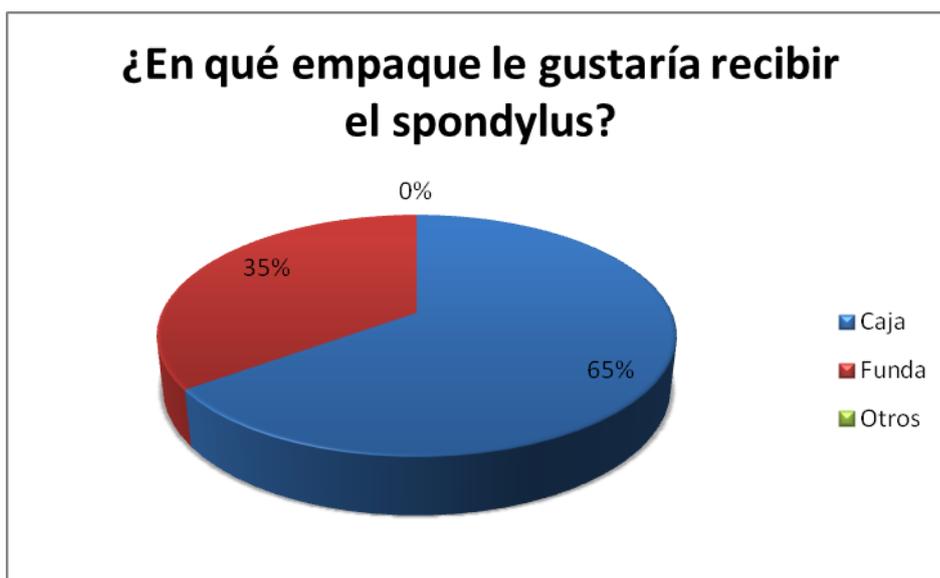
**Tabla No.30 Preferencia del empaque del spondylus en Manabí**

9) ¿En qué empaque le gustaría recibir el SPONDYLUS?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Caja	52	65%
Funda	28	35%
Otros	0	0%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.26 Preferencia del empaque del spondylus en Manabí**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

**10) ¿Cuál es el plato que tiene o tendría más acogida por sus clientes?**

En Esmeraldas 43 establecimientos que corresponde al 51% de los encuestados afirman que sus clientes prefieren comer spondylus gratinados. El segundo plato de más acogida es el ceviche con el 32%, luego los prefieren frescos en su concha con limón y finalmente está el arroz marinero.

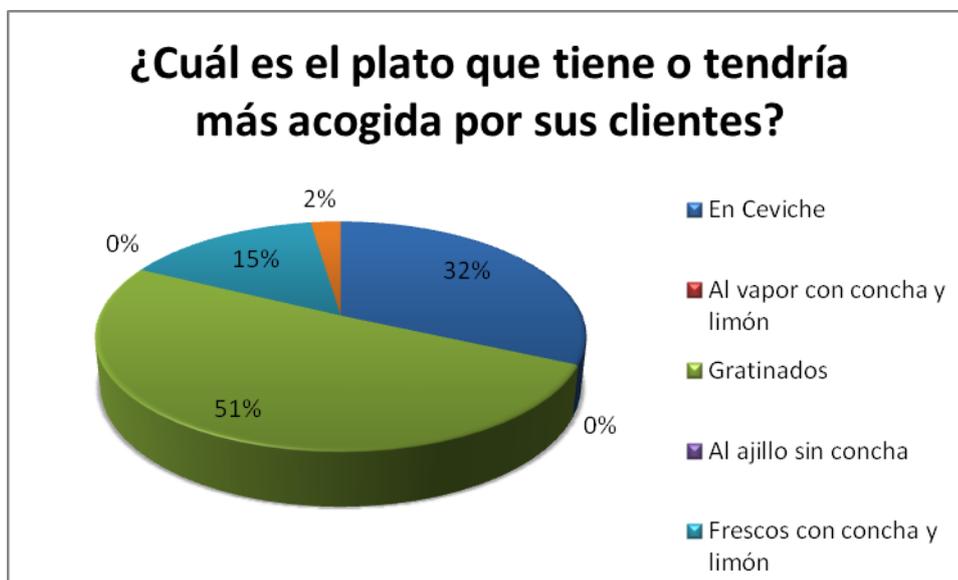
**Tabla No.31 Plato con spondylus con mayor acogida en Esmeraldas**

<b>10) ¿Cuál es el plato que tiene o tendría más acogida por sus clientes?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En Ceviche	27	32%
Al vapor con concha y limón	0	0%
Gratinados	43	51%
Al ajillo sin concha	0	0%
Frescos con concha y limón	13	15%
En arroz marinero	2	2%
<i>Total</i>	85	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

**Gráfico No.27 Plato con spondylus con mayor acogida en Esmeraldas**



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Esmeraldas

**Elaboración:** Autores

En Manabí, el 49% también dijo que los clientes las prefieren gratinadas, luego está el ceviche con el 26%, el 24% los prefiere en concha con limón y el 1% en arroz marinero. Lo más importante para cocinar spondylus gratinados es la frescura que estas deben tener, por esta razón es que el producto propuesto será refrigerado y entregado en un menor tiempo desde su cosecha.

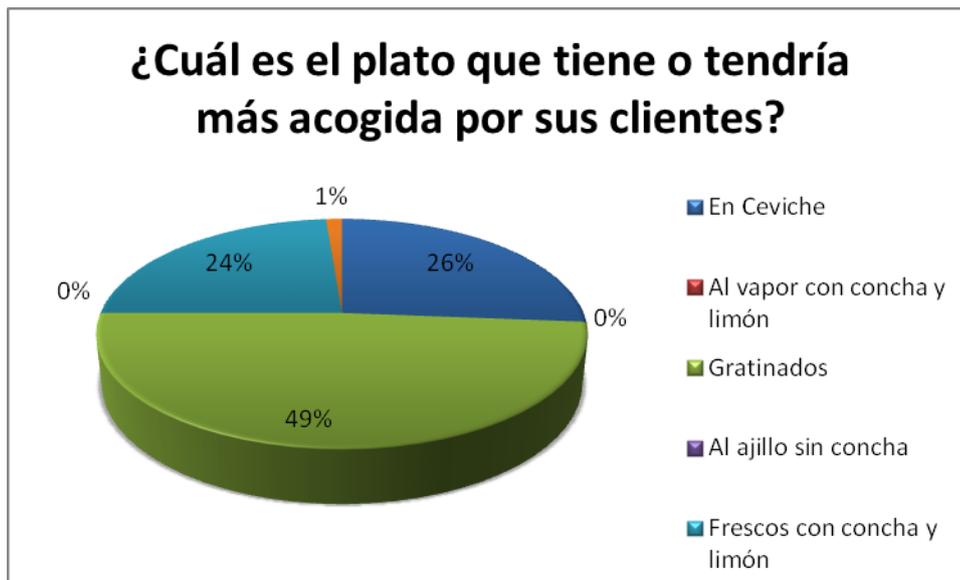
**Tabla No.32 Plato con spondylus con mayor acogida en Manabí**

<b>10) ¿Cuál es el plato que tiene o tendría más acogida por sus clientes?</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En Ceviche	21	26%
Al vapor con concha y limón	0	0%
Gratinados	39	49%
Al ajillo sin concha	0	0%
Frescos con concha y limón	19	24%
En arroz marinero	1	1%
<i>Total</i>	80	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

Gráfico No.28 Plato con spondylus con mayor acogida en Manabí



**Fuente:** Encuestas realizadas al mercado objetivo de Manabí

**Elaboración:** Autores

### 3.7 Conclusiones de la investigación

Después de realizar las encuestas y tabular la información se pudieron obtener los siguientes datos relevantes que van ayudar a determinar factores importantes de la investigación:

- Todos los establecimientos encuestados en la provincia de Esmeraldas y Manabí conocen el spondylus, comúnmente denominado por ellos “la princeps”, algunos encuestados tienen poco conocimiento de los cultivos en mar abierto.
- En Esmeraldas estarían dispuestos a comprar spondylus de la misma manera en Manabí, por ser el manjar de los dioses y ser un producto gourmet. La frecuencia de compra en ambas ciudades se da mayormente cada semana. El volumen de compra mayor tanto para la provincia de Esmeraldas como en Manabí es un promedio de 10 docenas semanales.
- La mayoría de establecimientos considera que existe una demanda constante durante todo el año, aunque existe un grupo que afirma

que de enero a febrero es cuando más demanda existe por ser época de playa. En Manabí no existe mayor diferencia ya que la mayoría dice que existe mayor consumo en los primeros meses del año, sin embargo otro grupo comenta que existe una demanda constante todos los meses del año; esto permite ver que no existirá un período de estacionalidad en las ventas.

- La limpieza del spondylus es un factor que no está considerado por ciertos proveedores actuales, este factor permite una optimización de tiempo a la hora de cocinarlas. En ambas provincias existe mayor preferencia en que el producto propuesto esté limpio.
- Los principales factores que los clientes potenciales esperan tener en el producto son: gran cantidad de carne y buen sabor. El producto propuesto reúne estas características, y tiene una gran ventaja en comparación a los otros moluscos que actualmente se comercializan en el mercado.
- Gracias a los resultados se determinó que la mayor preferencia se da por un producto que tenga talla comercial grande (9cm), que sea fresco con concha y que venga en una presentación de caja. Este producto en una presentación de caja con doce spondylus, peso igual a 1 kilo, satisfará al mercado que las utiliza en mayor proporción para cocinarlas gratinadas colocando hasta 4 unidades en cada plato.

## CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 4.1 Presentación de la empresa propuesta

El nombre escogido por los integrantes de la empresa es Spondymar S.A. (Comercializadora de spondylus) que representa la actividad principal de la empresa.

Figura No.3 Logo de la empresa Spondymar S.A.



**Elaboración:** Autores

#### 4.1.1 Misión, visión y objetivos

##### **Misión**

Ofrecer a los clientes un producto gourmet de alta calidad, garantizando su máxima satisfacción y asegurando que el producto obtenido ha sido tratado con las más altas normas de higiene y responsabilidad social, promoviendo el desarrollo sostenible y la preservación del planeta.

## **Visión**

Ser una empresa líder en la comercialización del spondylus de la variedad Princeps, bajo estrictas normas de calidad e higiene; siendo el máximo proveedor de este fruto de mar en hoteles y restaurantes de lujo permitiendo a los clientes a degustar un producto único y socialmente responsable.

## **Objetivos**

- ✚ Brindar al cliente un producto limpio de alta calidad, en un empaque agradable con valor agregado.
- ✚ Consolidar a Spondymar S.A. como la primera empresa a nivel nacional en comercialización de spondylus, adquiriendo distinción entre los clientes.
- ✚ Incrementar potencialmente las ventas del producto para satisfacer las expectativas planteadas en esta propuesta.
- ✚ Mantener la eficiencia y productividad durante los dos primeros años de funcionamiento, mediante la disminución de costos, manteniendo la calidad del producto.
- ✚ Realizar campañas de información para que la gente conozca las bondades de este fruto de mar.
- ✚ Satisfacer la demanda insatisfecha existente dentro del mercado de los mariscos, a través de un producto de excelente calidad a costos asequibles.
- ✚ Ser el principal proveedor de este producto en los principales hoteles y restaurantes de lujo o de cocina gourmet.

#### **4.1.2 Políticas y valores**

Entre los puntos primordiales en lo cual se basará la política empresarial se encuentran:

##### **Política empresarial**

- Brindar a los clientes un trato justo y prolijo, en todas sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Implementar la constante capacitación y preparación de los empleados de las diferentes aéreas para impulsar el desarrollo, capacidad y profesionalismo de los mismos.
- La contratación de menores de edad no está contemplada dentro de la organización política y legal de la empresa de existir alguna excepción, se realizará la contratación con el pleno conocimiento y autorización de los padres del menor.
- La empresa garantizará el lugar de trabajo a sus colaboradores sin discriminación de raza, sexo, condición social, o religiosa; así como el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos por el código de trabajo ecuatoriano.
- La estimulación por parte de la empresa a sus empleados para que estos mantengan su lugar de trabajo impecable.
- Preservar el entorno ambiental laboral y la seguridad de la comunidad en todo trabajo que se realice.
- Todos los trabajadores de Spondymar S.A. recibirán un trato digno, excluyendo toda práctica de autoritarismo que atente contra la integridad moral de los colaboradores.

- El trabajo se desarrollará en áreas debidamente equipadas que presten las condiciones suficientes y necesarias para que los empleados puedan realizar sus funciones dentro de un ambiente idóneo para el desempeño de las mismas; evitando o minimizando el riesgo de peligro significativo laboral y garantizando un ambiente favorable de relación de equipo de trabajo.

### **Política de calidad**

- Spondymar S.A. y su equipo de trabajo tienen como requisito importante el conocimiento y aplicación de la filosofía de negocios de la empresa, basada en la misión y visión, así como ofrecer a la venta un producto fresco hecho bajo los mejores y más estrictos estándares de calidad e higiene.
- La identificación y medición de la eficiencia de la producción y su servicio al cliente, será una de los aspectos fundamentales a considerar como parte de las políticas de operación de la empresa, instrumentar y controlar la implementación de estrategias y evaluar los resultados, para medir la satisfacción del cliente constituirá una práctica permanente para consolidar la expansión del negocio.

### **Políticas de servicio al cliente**

- El cliente deberá pedir un excelente servicio por parte de cada uno de los miembros de la empresa.
- Cada cliente es único para la empresa.
- Las necesidades de cada cliente son las necesidades de la empresa.

- Las sugerencias y opiniones emitidas por los clientes deben ser escuchadas, atendidas y evaluadas a la brevedad posible para ser implementadas dentro de los servicios o políticas empresariales.

## Valores

- ❖ **Agilidad y Seguridad en las Operaciones:** Actitud proactiva y acciones dinámicas preservando la seguridad e integridad de las personas que operan en las instalaciones y sus clientes.
- ❖ **Ambiente:** Comprometerse a cuidar la salud, el desarrollo y el bienestar de los empleados, clientes y comunidad en general. Cumplir con las medidas de seguridad para evitar cualquier traspaso de algún virus en los productos que se van a comercializar.
- ❖ **Compromiso:** Hacer un convenio entre colaboradores, empresa y compañeros para ser mejores cada día.
- ❖ **Comunicación Interna y Externa:** Proporcionar información de manera precisa, oportuna y personalizada.
- ❖ **Ética:** La filosofía, para el personal así como en las relaciones comerciales, está fundamentada en la honestidad e integridad.
- ❖ **Excelencia:** Es el esfuerzo conjunto y permanente para todos quienes pertenecen a Spondymar S.A. con el firme propósito de cumplir los objetivos trazados, superar las metas personales y empresariales para dar de cada uno lo mejor y transformarlo en un servicio de calidad y excelente atención a los clientes.
- ❖ **Liderazgo:** Motivar a través del ejemplo e incentivar a los empleados es una de las funciones primordiales de la gerencia a través de una buena dirección otorgándole al personal las

herramientas necesarias para que puedan desarrollar con amplitud su potencial.

- ❖ **Relaciones:** En la relación comercial con clientes y proveedores es importante trabajar con honestidad, ya que de esta manera las empresas se benefician estrechando dichas relaciones a largo plazo.

Los puntos anteriormente mencionados son las bases bajo las cuales se regirá la empresa propuesta, las mismas que permitirán a futuro alcanzar la excelencia en cuanto a calidad y servicios a nivel nacional.

#### **4.1.3 Características de la sociedad**

Spondymar S.A. comenzará sus funciones en el mercado bajo la figura legal de Sociedad Anónima, como expresa la Ley de Compañías del Ecuador “la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, va a estar dividido en acciones que serán negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”. Las sociedades anónimas están sujetas a las reglas de las sociedades anónimas y serán administrados por mandatarios removibles, socios o no. (Art. 144.)

La razón social de la compañía deberá tener la denominación "compañía anónima", o "sociedad anónima", o sus siglas. Los términos como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc.; y con los que se especifique el tipo de empresa deben ir acompañados de una expresión característica. La administración y fiscalización interna puede ser acordada por los socios, pudiendo escoger a uno de estos para su regulación o a un externo a la empresa.

**Art. 146.-** La constitución de este tipo de sociedad se realizará mediante escritura pública que, será registrada en el Registro Mercantil.

La sociedad se considerará como existente y con personería jurídica desde el instante del registro. Cualquier pacto social reservado será inválido.

**Art. 147.-** La sociedad anónima no podrá constituirse de forma contundente sin que se encuentre inscrito todo su capital, y cancelado en una cuarta parte, por lo menos. Para que se pueda celebrar la escritura pública sobre la constitución contundente se tiene como requisito haber depositado la parte cancelada del capital en una institución bancaria, si las aportaciones son en dinero.

### **Del Capital y sus acciones**

**Art. 160.-** La sociedad se podrá establecer con el capital autorizado, el cual esté determinado en la escritura de constitución. Se podrán emitir acciones y aceptar suscripciones como máximo hasta el monto del capital. Cuando se va a constituir la sociedad, La Superintendencia de Compañías mediante resolución establecida definirá el capital pagado y suscrito mínimo.

**Art. 161.-** Para constituir el capital suscrito las aportaciones se pueden realizar en dinero o no, en el caso que no sea con dinero pueden ser bienes muebles o inmuebles. Dentro de los aportes no pueden ser realizados muebles o inmuebles que no correspondan al giro del negocio.

### **Aporte de los socios**

La empresa Spondymar S.A. cuenta con 5 socios estratégicos, quienes aportarán para la constitución de la compañía un capital de USD \$5,000.00 de manera equitativa, haciendo un total de USD \$25,000.00, capital con el cual se da inicio a las actividades. La empresa constituida bajo la figura de sociedad anónima durante reunión de la junta de accionistas determinan los siguientes puntos:

- El Gerente General de la empresa será nombrado y se le destinará sueldo de USD \$1000.00.
- Cada socio tendrá un 20% de la utilidad o perdida, las cuales se irán capitalizando.
- El Gerente General, será el encargado de hacer valer los acuerdos, modificarlos o agregar clausulas en los mismos a medida que se estime conveniente.

**Tabla No.33 Justificación de aporte de los socios**

<b>NOMBRE DE LOS SOCIOS</b>	<b>APORTE EN %</b>	<b>APORTE EN DINERO</b>
ANDRÉ PÁEZ NARVÁEZ	20%	USD \$ 5,000.00
GEANELLA VÉLEZ REINA	20%	USD \$ 5,000.00
SOCIO 3	20%	USD \$ 5,000.00
SOCIO 4	20%	USD \$ 5,000.00
SOCIO 5	20%	USD \$ 5,000.00
<b>TOTAL APORTACIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>USD \$25,000.00</b>

**Elaboración:** Autores

#### **4.1.4 Responsabilidad social corporativa**

La Responsabilidad social de una empresa en la actualidad corresponde a un factor de suma importancia dentro de una compañía. Para definir este punto se ha considerado a la responsabilidad social corporativa como el compromiso que asume una organización o compañía para contribuir al desarrollo económico sostenible a través de la colaboración de sus empleados, familias, comunidad local y la sociedad en general, con el único objeto de mejorar la calidad de vida y la conservación del medio ambiente (Correa et al., 2004).

Spondymar S.A. tiene un gran valor de responsabilidad social con el medio ambiente, debido a que se va a implementar un laboratorio de semillas de spondylus, donde se va a mantener un banco de reproductores y acondicionarlos, para de esta manera cuidar el sentido ecológico utilizando fitoplancton que se encuentra en la base de la cadena

alimentaria de los ecosistemas acuáticos. La industria del cultivo del spondylus se debe desarrollar y operar de una forma socialmente responsable, que beneficie tanto a las empresas como al trabajador, a las comunidades locales y al país. Tras la selección adecuada de los proveedores y evitando la explotación desmesurada de la materia prima, se asegurará la proliferación de la especie, además de contribuir con el medio ambiente.

Spondymar S.A. no colaborará por ninguna razón con empresas que no garanticen las condiciones adecuadas de seguridad e higiene en el trabajo ya que colaborará con los proyectos de mejoramiento del cultivo del spondylus a mar abierto en el sector Estero del Plátano contemplado con el proyecto que posee “El Costanero”; así como facilitará el proceso de capacitación de sus actores en cuanto a utilización de técnicas, cuidado del medio ambiente y conservación de especies, para crear un vínculo entre la empresa y la comunidad que generen beneficios sociales.

#### **4.1.4.1 Gestión ambiental**

Spondymar S.A. será una empresa consciente de la conservación del medio ambiente, por lo tanto se diseñará un proceso y un producto que cumplan su finalidad de manera segura sin afectar al ecosistema; este interés lleva a gestionar tanto la parte administrativa como la productiva a fin de brindar seguridad ocupacional y salud a los trabajadores, la comunidad entera, a los clientes y consumidores.

Uno de los principales factores que se deben considerar para afectar el medio ambiente es el análisis del tipo de recurso a utilizar. La empresa propuesta trabaja directamente con un recurso renovable el cual es el spondylus, y lo más relevante es que en el proceso se aprovecha todo el organismo (concha y carne), evitando de esta manera almacenar desperdicios que puedan afectar el bienestar de los demás.

Entre los materiales para la producción está el amoníaco, que es un refrigerante considerado como ideal en las plantas de refrigeración y fabricación de hielo, ya que a pesar de ser el más barato, es el que cumple el mejor efecto refrigerante por unidad de peso. A pesar de que es tóxico, algo inflamable y explosivo, no afecta a la capa de ozono como otros, y si es utilizado por personal experimentado y de manera correcta no ocasionará perjuicios.

En este tipo de empresas debido al deshielo y lavado, es esencial un correcto sistema de desfogue de agua y descontaminación. A través de un sistema basado en filtrado y ozonificación se pretende eliminar contaminantes para que el agua sea reutilizada. Spondymar S.A. dispondrá del sistema ya establecido por “El Costanero” para este propósito, únicamente se instalarán tubos de PVC<sup>6</sup> a fin de conectar con el depósito principal y no se incurrirán en más gastos; todo esto garantizará el cumplimiento con las políticas y leyes ambientales.

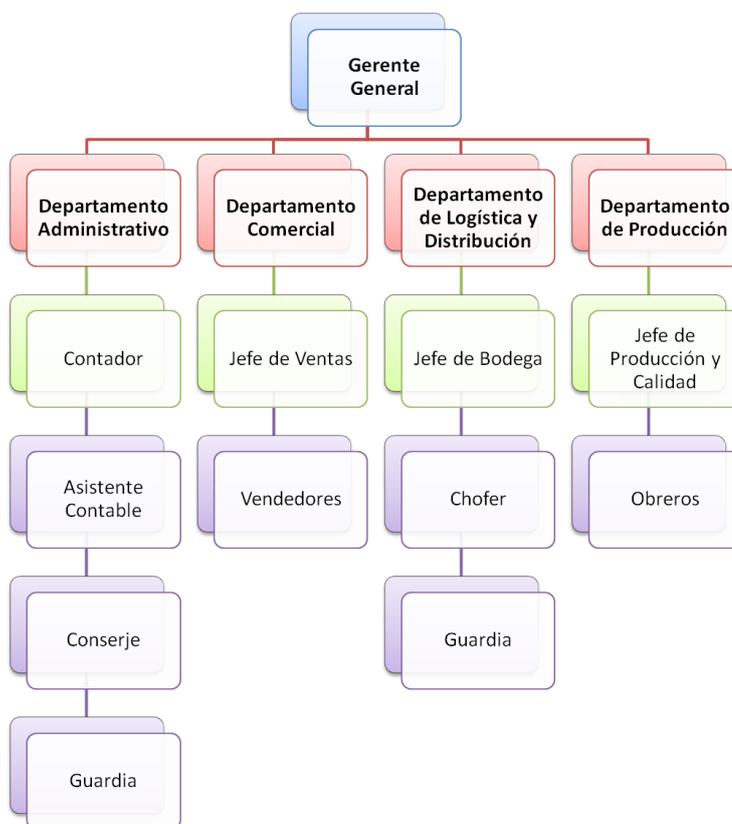
#### **4.1.5 Estructura jerárquica**

Spondymar S.A., es una empresa que brindará un producto exquisito y de calidad a sus clientes con la finalidad de satisfacer los paladares más exigentes, que busca la aceptación del público para que este adquiera la confianza necesaria del producto. Esta es una compañía comercializadora de spondylus, en base a ella se ha desarrollado el respectivo organigrama empresarial, modelando la estructura de la compañía para conseguir eficiencia, reducir los costos y minimizar los impactos del mercado.

---

<sup>6</sup> Policloruro de vinilo que es el derivado del plástico más versátil

**Gráfico No.29 Organigrama jerárquico de la empresa Spondymar S.A.**



**Elaboración:** Autores

#### **4.1.5.1 Factores organizacionales**

La empresa inicialmente contará con un grupo de trabajo conformado por 16 personas, las cuales van desde la gerencia hasta el conserje. Cabe señalar que parte de los trabajadores de Spondymar S.A. serán personas del sector Estero del Plátano y en especial de “El Costanero” una sociedad de hecho conformada por seis personas pertenecientes al sector, y desde que se estableció, en septiembre del 2009, ha sido utilizada para llevar a cabo los proyectos relacionados a la actividad de recolección de spondylus.

**Tabla No.34 Personal de trabajo de Spondymar S.A.**

<b>CARGO</b>	<b>N° PUESTOS</b>
Gerente General	1
Jefe de Ventas	1
Jefe de Producción y Calidad	1
Jefe de Bodega	1
Contador	1
Asistente Contable	1
Vendedores	2
Talento Humano	4
Conserje	1
Guardia	2
Chofer	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

**Elaboración:** Autores

#### **4.1.6 Requisitos legales**

Las diferentes leyes y normas ecuatorianas establecen una serie de pasos necesarios para la creación y constitución legal de una compañía, estos requisitos dependerán de la estructura legal de la misma y en medida de la actividad a la que se dedique. Spondymar S.A. es una empresa bajo la modalidad legal de sociedad anónima la cual tiene los siguientes requisitos:

- Abrir cuenta de integración de capital.
- Aperturar una cuenta bancaria a nombre de la compañía.
- Cumplir con las disposiciones de la resolución.
- Inscribir la escritura pública.
- Inscribir las escrituras en el registro mercantil.
- Obtener la resolución de aprobación de las escrituras.
- Reingresar los documentos a la superintendencia de compañías.
- Retirar la cuenta de integración de capital.

- Solicitar la aprobación de las escrituras de constitución.

Además de patente municipal, permiso de bombero, permiso de la Dirección de Salud, registro de nombre de la marca y logotipo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, es necesario obtener el registro sanitario para poder comercializar y consumir cualquier alimento procesado. Para obtener este registro es necesario realizar un análisis de la muestra del producto en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”, además de llenar solicitudes de reinscripción y productos alimenticios.

## **4.2 Descripción del producto**

La especie de spondylus que se cultiva en el sector Estero del Plátano es la *Spondylus Princeps* gracias a su gran resistencia a las condiciones ambientales y a su rápido crecimiento, ha sido elegido para el cultivo en diversas regiones del mundo. Originario de México, en la Península de Yucatán donde se la ha cultivado durante siglos, ha sido introducida por diversos motivos:

- Reemplazar poblaciones nativas de moluscos comunes seriamente causantes de grandes mortandades.
- Sobreexplotación o enfermedades.
- Crear un nuevo sector dentro de la industria acuícola.

En la sector Estero del Plátano se ha introducido esta especie como iniciativa de sus habitantes considerando que existe demasiada sobreexplotación del *spondylus princeps* y *spondylus calcifer*, de la cual se desconoce su biología y la tasa de recuperación poblacional de los bancos naturales. Dentro de los rasgos biológicos de esta especie se puede distinguir que posee conchas macizas, infladas, opacas y no

esmaltadas que constituyen las dos valvas; contiene un costillar radial, generalmente compuesto con protuberancias espinosas, muchas veces bastante largas (Ver Anexo No. 1).

Las dos valvas que constituyen la concha de spondylus no solo se diferencian en cuanto a su forma sino también a su función puesto que cumplen en el crecimiento y alimentación del molusco; mientras una de las valvas fija y sostiene al molusco a un sustrato que puede ser una roca, e incluso restos de barcos hundidos, la otra lo nutre. La morfología del spondylus refleja una cierta complementariedad entre ambas partes, una suerte de dualidad en la función de ambas valvas, la cual posiblemente haya tenido un paralelo con la cosmovisión andina de la época.

El producto terminado será comercializado por la empresa Spondymar S.A. bajo el nombre de *Le grand Spondylus* en las provincias de Esmeraldas y Manaba, en cajas de 12 unidades, con un peso de 1 Kilo. Cada spondylus tiene un tamaño aproximado de 3.4" con un peso de 75 g, incluida la concha. Este producto a temperaturas de 6° C conserva su frescura y es de uso comestible por un período de una semana. Si se prefiere congelado deberá exponerse a temperatura de -17°C teniendo durabilidad de hasta 6 meses. La presentación en caja de cartulina fue escogida por medio de la encuesta realizada y será en un empaque con diseño atractivo.

Uno de sus principales beneficios es el valor nutricional que contiene con un total de 67 Kcal en 100 gr de carne. Tiene 10 gr de proteínas y un alto contenido de calcio, hierro y zinc. Este es un producto de bastante acogida por aquellos que buscan lo afrodisíaco en productos del mar. A continuación se detalla la tabla con los valores nutricionales, misma que irá impresa en la caja:

**Tabla No.35 Información nutricional del producto**

<b>Información nutricional (100 gr)</b>	
Energía (kcal)	67
Ácido fólico (ug)	8
Ácidos grasos monoinsaturados (gr)	0,14
Ácidos grasos poliinsaturados (gr)	0,29
Ácidos grasos saturados (gr)	0,43
Calcio (mg)	131
Colesterol (mg)	124
Fibra (gr)	0
Hidratos de carbono (gr)	4,9
Hierro (mg)	3,2
Magnesio (mg)	3,2
Proteínas (gr)	10
Vitamina A (ug)	94
Vitamina B1 Tiamina (mg)	0,17
Vitamina B12 Cianocobalamina (ug)	15
Vitamina B2 Riboflavina (mg)	0,3
Vitamina B6 Piridoxina (mg)	0,23
Vitamina C Ac. Ascórbico (mg)	0
Yodo (mg)	59
Zinc (gr)	23

**Fuente:** DietasNet  
**Elaboración:** Autores

### **Marca**

Se creó una marca al producto de la empresa Spondymar S.A. con el fin de otorgar una identidad que permita diferenciarse de otros productos que están en la misma categoría, de esta manera el objetivo es alcanzar la fidelización del consumidor con la marca y el producto.

### **Logotipo**

La marca *Le grand Spondylus* posee una imagen visual única que contiene todo los valores que necesita representar dicho producto. Su imagen será fresca e innovadora.

Figura No.4 Logo de la marca *Le grand Spondylus*



Elaboración: Autores

#### 4.2.1 Empaque del producto

El empaque fue diseñado con colores llamativos donde la imagen del producto es mostrada claramente para atraer e informar al cliente. El producto tendrá una presentación de fácil transportación y manipulación para su distribución en las provincias de Esmeraldas y Manabí. Se ha escogido la caja debido a su alta aceptación por parte de los clientes potenciales encuestados. El material será de cartulina Polyboard laminada de medidas 0.25m x 0.25m x 0.10 m., cuya función principal es proteger y conservar la frescura y calidad del molusco.

Figura No.5 Empaque del producto



Elaboración: Autores

### **4.3 Descripción de la idea de negocio**

La principal actividad económica del sector Estero del Plátano es la pesca, turismo, venta de artesanías y gastronomía. En la actualidad, el sector está asumiendo su propiedad (a la tierra donde vive, su entorno, sus recursos, etc.), puesto que al enfrentarse y darse cuenta de las potencialidades existentes, trata de tomar parte activa en los proyectos que se realizan en el sector. El sector Estero del Plátano se ha convertido en un verdadero ejemplo de desarrollo comunitario, sus habitantes han tomado el rol protagónico en cada uno de los proyectos que ahí se ejecutan.

La Reserva Marina Galera de San Francisco y la Fundación CENAIM realizaron un proyecto de maricultura de spondylus con la cuál le brindaron la oportunidad a los buzos del sector Estero del Plátano para ofrecer fuentes de trabajo y disminuir la extracción de los spondylus princeps y calcifer. Estos moluscos son cultivados en mar abierto a través de un sistema suspendido que posee una línea principal de cabo de 100 m. de longitud del cual se utilizan 60 m. para poder fijar las linternas que son los sistemas de engorde. Las linternas están compuestas de 10 secciones o pisos, ellas tienen una capacidad de 5.000 spondylus en la fase de pre-cría y 500 spondylus en la fase de engorde. En cada línea son ubicadas entre 60 y 80 linternas; para mantener las líneas suspendidas a 3 m. de profundidad, se fijan flotadores (García, 2008).

Sin embargo, el producto final aún no cuenta con una marca propia, con la cual se pueda comercializar, tampoco tiene un empaque adecuado, ni un medio de transporte que permita la entrega del producto terminado. Por estos motivos, el proyecto a desarrollar será la construcción de una empresa que procese, empaque y comercialice spondylus en el sector Estero del Plátano, donde se realizarán los procesos de limpieza de los spondylus, extrayendo todas las impurezas y pequeños moluscos que se adhieran a la concha, la refrigeración del producto para su conservación, el empaque del mismo con una

presentación en caja, y la distribución del producto a través de camiones refrigerados.

El modelo de negocio aplicado será el clúster de cadena de valor hacia atrás ya que se va a desarrollar una asociación con los buzos del sector para que vendan los spondylus del cultivo a la empresa comercializadora. El activo estratégico que se va a crear es básicamente el concepto de economía solidaria aplicado al sector Estero del Plátano, es decir, la confianza que va existir entre el grupo de buzos de la zona y la administración de la empresa comercializadora de spondylus, trabajando en conjunto para el desarrollo económico, productivo y social del sector.

## **4.4 Análisis FODA**

### **4.4.1 Factores internos**

#### **4.4.1.1 Fortalezas**

- Compradores seguros al tener identificado el mercado objetivo (hoteles de 4 y 5 estrellas, y restaurantes de lujo que vendan mariscos), se apunta a un manjar para gustos exigentes.
- Mano de obra barata y experimentada, ya que se trabajará con habitantes del sector.
- Mercado relativamente nuevo de consumo de moluscos, y más tratándose del spondylus.
- La comunidad “El Costanero” es pionera en el cultivo de spondylus en mar abierto.

#### **4.4.1.2 Debilidades**

- Poco conocimiento en el cultivo de spondylus.

- Consumo excesivo podría escasear el producto y poner en peligro la especie.
- Se apunta a un mercado exclusivo y minoritario.
- Poco desarrollo tecnológico e investigación en cuanto al cultivo de la especie.

#### **4.4.2 Factores externos**

##### **4.4.2.1 Oportunidades**

- Convertir en una verdadera industria con posición en el mercado de Esmeraldas la producción y comercialización de spondylus.
- Oportunidades laborales y desarrollo para el sector Estero del Plátano donde estará ubicada la empresa comercializadora de spondylus.
- Por la ubicación geográfica en la misma zona que el cultivo de este molusco y el laboratorio, el proceso productivo será optimizado siendo una empresa más competitiva.

##### **4.4.2.2 Amenazas**

- Incremento de insumos para el empaque.
- Incremento en el costo de la mano de obra.
- Las embarcaciones pueden dañar la estructura del cultivo de spondylus al estar ubicadas en mar abierto.

## **CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategias de introducción**

Para implementar el producto en el mercado es necesario hacer una campaña de introducción, base de planeación estratégica, con el fin de que el producto capte la atención de un mayor número de clientes y así el volumen de ventas crezca. Para este efecto es importante considerar lo siguiente:

- ❖ Inscripción de la marca del producto para la protección legal y uso exclusivo.
- ❖ Medir la rentabilidad del negocio para poder realizar estimaciones en la variación de costos, ventas y beneficios.
- ❖ Una fuerte campaña de publicidad es necesaria.

### **5.2 Estrategias de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor será de brindar un producto con calidad superior al de la competencia, impidiendo que no exista similitud con dichos productos. Los clientes potenciales confiarán en un producto 100% limpio, seguro, con calidad Premium lo que permitirá establecer la empresa en el mercado.

Para mantener un exclusivo control de calidad la empresa Spondymar S.A. investigará constantemente los cambios en los procesos tecnológicos, para esto se innovará cada proceso del producto que requiera mejorar, otro proceso que tiene que estar en constante mejora es la transportación desde la salida del producto hasta su traslado al cliente probando alternativas nuevas que aumente las probabilidades de frescura y tiempo de transportación del producto para esto se canalizara las

entrega la cual será personalizada con el objetivo de satisfacer siempre al cliente; asimismo para comprobar el servicio y la calidad brindada por la empresa Spondymar S.A. se receptorán métodos en los cuales el cliente solicite más información, sugerencias o reclamos vía correo electrónico, por teléfono o personalmente; puesto que el equipo de trabajo estará capacitado para que los reclamos sean solucionados de manera inmediata de tal manera que el cliente percibirá un compromiso de la empresa Spondymar S.A. con ellos.

### **5.3 Estrategias de Marketing mix**

Los objetivos que se lograrán con el marketing mix propuesto serán los siguientes:

1. Influenciar en el público objetivo para despertar la curiosidad del consumidor.
2. Lograr los objetivos trazados de comercialización.
3. Persuadir a la compra del producto a los potenciales compradores con el propósito de cambiar el comportamiento de consumidor potencial.
4. Posicionar la marca del producto como de la empresa.

#### **5.3.1 Producto**

Este producto está dirigido a hoteles y restaurantes 4 y 5 estrellas en donde se concentran los consumidores finales que cumplen con el perfil de personas con nivel socioeconómico medio-alto, alto. Para que el producto tenga una acogida favorable dentro del mercado meta es de vital importancia poner en práctica estrategias que proporcionen de manera eficaz la comercialización del mismo:

- Como estrategia de diferenciación el producto presenta una característica que no está presente en la competencia y es la depuración del mismo. Siendo que estos moluscos son filtradores de agua, al estar en el mar filtran bacterias convirtiéndolas en toxinas perjudiciales para el ser humano, sin embargo, este producto pasará por un estado de depuración que consiste en permanecer día y medio en agua limpia para que filtre esta agua y libere las toxinas. Explicar esta característica brindará mayor confianza en los clientes en cuanto a la calidad del producto.
- Se utilizará un empaque que refleje que el producto es exclusivo para comida gourmet.
- Se comercializará un producto fresco basado en los estándares de calidad establecidos.
- Se ofrecerá un producto de talla comercial grande, con gran cantidad de carne, buen sabor, limpio, todo esto a un precio competitivo.

### **5.3.2 Precio**

Spondymar S.A, por constituirse una empresa joven dentro del mercado de mariscos procesados, ha tomado como modelo a seguir para fijar los precios de sus productos la estrategia del benchmarking, la cual consiste tomar como referencia el mejor competidor y compararse con él; se tomará como punto referencial, los precios establecidos en productos iguales o de características semejantes como la ostra de roca.

También se tomará en consideración para determinar el costo del producto los gastos operacionales y no operacionales que incurran en el proceso de producción y comercialización del producto. En la actualidad, el spondylus del mar se la comercializa en dos presentaciones. La primera

es entera con concha a un precio de \$1.50 la unidad y la segunda es solo la carne en fundas de un kilo a un precio de \$ 20.

En el mercado de hoteles y restaurantes de lujo de las zonas de Esmeraldas y Manabí según el análisis de los datos este segmento del mercado se manejaría dentro del rango de precios que actualmente paga por el producto. Para perpetuar en este mercado se comercializaría el producto a un menor costo manteniendo la calidad, lo que permitiría tener un alza en ventas; ganando la confiabilidad y fidelidad del cliente hacia el producto.

### **5.3.3 Plaza**

Spondymar S.A. comercializadora de spondylus estará situada en el sector Estero del Plátano, ubicado en la provincia de Esmeraldas. Las oficinas administrativas funcionarán dentro de la misma empresa desde donde se comercializará el producto terminado. Tanto los cultivos de spondylus a cargo de “El Costanero” (proveedores directos), como la empresa comercializadora aportarán al sector además de un avance tecnológico y un importante proyecto de cultivo de bivalvos, una oportunidad de atraer al turismo a esta zona.

Se utilizará un canal de distribución directo o circuito corto de comercialización a los hoteles y restaurantes de lujo, primera y segunda categoría en las zonas de Esmeraldas y Manabí, a través de camiones refrigerados que permitan mantener la frescura del producto. Se harán dos viajes semanales, uno a cada provincia, realizando la entrega directa a cada establecimiento. Se contempla que a futuro se puedan abrir extensiones de las oficinas para la comercialización del producto en otras regiones fuera de las ciudades antes mencionadas.

### **5.3.4 Promoción**

Para desarrollar una acertada promoción del producto, se identificaron primero algunas estrategias utilizadas por las principales

empresas de mariscos procesados en el Ecuador, las cuales han dado fructíferos resultados dentro de su empresa. Para Spondymar S.A. uno de los puntos principales será la promoción del producto para lo cual se creará una campaña publicitaria agresiva orientada a penetrar en el mercado, con el objetivo de lograr el posicionamiento deseado en los potenciales clientes.

#### **Estrategias para generar ocasión de prueba del producto:**

- ❖ Spondymar S.A. con su producto *Le grand Spondylus* estará presente en ferias y eventos relevantes para la industria de mariscos y alimentos procesados. Se presentarán stands del producto exponiendo todos los beneficios nutricionales del mismo.
- ❖ Eventos en hoteles y restaurantes de lujo en donde se incluirá el producto dentro del menú como plato de cortesía para familiarizar al consumidor final con el spondylus.
- ❖ Se realizará degustaciones gratis para que el cliente pueda empezar a familiarizarse con el producto.
- ❖ Se visitará a los hoteles y restaurantes de lujo en Esmeraldas y Manabí para hablar de la marca y llevar propuesta de precios, la cual se entregará a los respectivos administradores con los datos de la empresa, el detalle de los beneficios y pruebas gratis del producto.

#### **Estrategia para la recordación de la marca:**

- ❖ A través de una página web se dará información necesaria del producto y de la empresa. *Le grand Spondylus* formará parte de las redes sociales como son: Facebook y Twitter; además se creará un

blog especial para promover los proyectos de responsabilidad social de la empresa.

- ❖ El uso de una identidad corporativa novedosa, innovadora ayudará a fijar la marca en el mercado objetivo.
- ❖ Se tendrá publicidad impresa en revistas que promocionen productos marinos, revistas de variedades y de alimentos gourmet.
- ❖ Se usarán técnicas de merchandising, para que la marca llegue a los clientes potenciales, esta puede ser colocada en lápices, plumas, llaveros, libretas de anotaciones, etc.

#### **5.3.4.1 Promotion mix**

Mediante esta herramienta se comunica, informa y persuade a los clientes y demás interesados a saber todo en cuanto la empresa, productos, ofertas, con el fin de lograr objetivos organizacionales. Los elementos son los siguientes:

**Fuerza de ventas:** Conjunto de vendedores con el que cuenta la empresa y que actúa como un punto de enlace entre esta y los clientes actuales y potenciales.

- Atención personalizada por parte de los vendedores de Spondymar S.A. a la clientela. Para otorgar un excelente servicio se capacitará al personal sobre técnicas para mejorar su desempeño en ventas.
- La estructura de la fuerza de venta externa será por territorio, esto es, un vendedor para Esmeraldas y uno para Manabí.
- Para motivar a los vendedores se contará con un plan de compensaciones atractivos que implica la combinación de una

remuneración fija y un variable a través de comisiones y bonificaciones por las ventas realizadas que será del 3%.

- Se contará con dos vendedores y cada uno con una amplia cartera de clientes, para que estos realicen visitas periódicas a clientes actuales en busca de clientes potenciales, entregándoles muestras gratis del producto.
- Se dará una oportunidad de venta del producto a través del uso del telemarketing, el cual ayudará a encontrar clientes potenciales, enviando emails con información sobre eventos especiales efectuados por la empresa, catálogos, ofertas, anuncios a una base de datos establecida.
- Se enviará información vía Facebook y Twitter sobre anuncios, catálogos, ofertas y eventos a clientes actuales y potenciales.

**Promoción de ventas:** Son incentivos de corto plazo para los consumidores, miembros del canal de distribución o equipos de venta que buscan incrementar la compra del producto. Las estrategias a utilizar son:

- Entrega de regalos publicitarios a clientes potenciales como: lápices, plumas, llaveros, libretas de anotaciones con el logo impreso del producto, etc.
- Entregas gratuitas y limitadas del producto para su prueba.
- Romper estacionalidades del producto. El spondylus en ciertos meses del año contiene menos carne debido al ciclo reproductivo que cumplen, lo que no favorece a su comercialización por parte de artesanos, la diferencia está que

en un cultivo se puede tener un control de este ciclo permitiendo tener una producción continua todo el año.

- Se entregarán premios por la fidelidad del producto por parte de los clientes.
- Se harán descuentos de acuerdo al volumen de compra.

### **Publicidad:**

- Se mostrará publicidad on-line a través del sitio web de la empresa, Facebook y Twitter.
- Se realizará publicidad a través de medios alternativos o bajo la línea. Se utilizará la estrategia del *product placement* que es la presentación de la marca y del producto de manera discreta a través de programas de televisión. Con la ayuda del chef Diego Álvarez, quien labora en la televisión en programas de cocina, daremos a conocer del producto con un bajo costo.
- Se realizará publicidad a través de medios convencionales sobre la línea como lo es la prensa. Por ser un medio muy segmentado por su naturaleza se va enfocar en las revistas gastronómicas.

**Relaciones públicas:** Esta herramienta proporcionará la construcción de buenas relaciones con clientes potenciales a través de una publicidad positiva que favorezca a la compañía, moldeando así una excelente imagen corporativa, además de manejar a tiempo rumores y/o eventos desfavorables. Las relaciones públicas bien manejadas aportan el beneficio de causar un gran impacto y mayor credibilidad que la publicidad misma a un costo mucho menor.

Este tipo de promoción tiene como ventaja el llegar a un público que evita constantemente el asedio de los vendedores, los anuncios publicitarios en medios masivos y las publicidades en general; debido a que el mensaje publicitario es recibido como una noticia. Las siguientes serán las estrategias:

- Actualmente todos los proyectos o cambios que ocurren para el desarrollo sustentable del sector se dan a conocer a través de periódicos de la provincia. Al ejercer el desarrollo social la empresa espera aparecer en estos medios de comunicación escrito a fin de darse a conocer a otras regiones.
- La prefectura de Esmeraldas ha tomado este sector como un ejemplo a las demás, por esta razón es muy común que cada proyecto que se desarrolla en ella se dé a conocer a través de boletines y diarios. De esta forma Spondymar S.A. será conocida en otras regiones.

#### **5.4 Plan de acción**

Para el cumplimiento de metas y objetivos es necesario tener un plan con un conjunto de acciones que servirán para incrementar la cartera de clientes así como el número de ventas. Este plan consiste en exponer las acciones que mes a mes se van a realizar, así como quiénes serán los responsables de llevar a cabo dichas acciones y el presupuesto asignado a cada una de ellas.

De igual manera existirá un sistema de control para mes a mes ir evaluando si las acciones se han efectuado de la manera programada y cuáles han sido sus resultados. Este control permitirá corregir de manera mensual aquellas desviaciones que no permiten el cumplimiento de objetivos a cabalidad y así poder crear un cuadro estadístico que refleje el desarrollo de la empresa.

Tabla No.36 Plan de acción de Spondymar S.A.

PROGRAMA DE ACCIONES																		
ACCIONES	MOMENTO															PRESUPUESTO	RESPONSABLES	AREA DE INFLUENCIA
	Pre-Operativo			Operativo														
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep			
Degustaciones gratis en hoteles y restaurantes																\$ 1.548,00	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
Exposición en ferias gastronómicas																\$ 800,00	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
Información en página web de la compañía																\$ 1.500,00	Ejecutores del proyecto	Ventas
Noticias informativas en periódicos provinciales y anuncios de la prefectura																\$ -	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
Plato de cortesía para el consumidor final																\$ 1.500,00	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
Premios por fidelidad del cliente																\$ 1.800,00	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
Publicidad bajo la línea con el Chef Diego Álvarezpor medio televisivo																\$ 1.000,00	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
Redes Sociales (Facebook y Twitter) para el contacto con los clientes																\$ -	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
Revistas gastronómicas																\$ 2.970,00	Ejecutores del proyecto	Introducción Posicionamiento Ventas
Souvenirs con el logo de la marca del producto																\$ 2.800,00	Ejecutores del proyecto	Posicionamiento Ventas
<b>Presupuesto en Publicidad y Comunicación</b>	\$ 990,00	\$ 1.190,00	\$ 1.190,00	\$ 2.829,00	\$ 829,00	\$ 1.329,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 929,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 529,00	\$ 929,00	<b>\$ 13.918,00</b>		
	<b>\$ 3.370,00</b>			<b>\$ 10.548,00</b>														

Elaboración: Autores

## **Desarrollo explicativo del plan de acciones**

- La campaña de publicidad empezará en el período pre-operativo, es decir, los meses de julio, agosto y septiembre del 2013 con estrategias de introducción y posicionamiento tales como: publicidad en dos revistas gastronómicas en tamaño cuarto de página destacando a *Le grand Spondylus* como la mejor opción para los chefs a nivel nacional. Esta publicidad estará en estos 3 meses y se destinará un presupuesto mensual de USD \$ 990.00; del mismo modo por medio de vendedores para los meses de agosto y septiembre se visitarán a los clientes potenciales para brindar información del producto próximo a lanzarse otorgando souvenirs con el logo de la marca. Para este fin se destinarán USD \$ 1,190.00 para uno de estos 2 meses.
- En este período pre-operativo se creará una cuenta en Facebook y Twitter en los que se expondrán anuncios previos al lanzamiento del producto, además de la captación de personas que se conviertan en clientes potenciales. Este tipo de publicidad no tiene costo. Así mismo la prefectura de Esmeraldas mes a mes promoverá el desarrollo de los diferentes sectores de esa provincia por medio de boletines, anuncios, noticias informativas en su periódico. Ellos han considerado a El Estero del Plátano como un ejemplo turístico y gastronómico y aparte la creación de la empresa comercializadora que creará un impacto que será de conocimiento público a través de este medio. Este tipo de publicidad no tendrá costo.
- A partir del mes de octubre del 2013 empieza el período operativo, se espera entregar muestras gratis a clientes potenciales, como base se destinarán 15 cajas de 6 unidades para este fin. Se continuará con la entrega de souvenirs; se entregarán platos de cortesía a los mejores clientes de los diferentes establecimientos, además empezará a funcionar la página web de la empresa. Se

contará con la ayuda del Chef Diego Álvarez para la presentación del producto por medios televisivos. Se destinarán para estas acciones USD \$ 2,829.00.

- En el mes de noviembre se continuará brindando degustaciones gratis en la visita a clientes potenciales, así como la entrega de souvenirs y el plato de cortesía que consistirá en spondylus gratinados. Se destinarán USD \$ 829.00 para este fin.
- En el mes de diciembre se avanzará con las actividades descritas en el mes anterior añadiendo la publicidad televisiva o bajo la línea con la ayuda del Chef Álvarez. Se destinarán USD \$ 1,329.00 para este fin.
- De enero a marzo se continuará brindando degustaciones gratis en la visita a clientes potenciales por parte de los vendedores, así como la entrega de souvenirs con el logo de la marca. En el mes de enero se empezará a entregar ciertos premios por la fidelidad a los mejores clientes, estos consistirán en objetos tales como: relojes, pisapapeles, etc. Esta última actividad se tiene planeado realizarla hasta el mes de septiembre. Se destinarán USD \$ 529.00 para cada uno de estos 3 meses.
- En abril por tratarse un mes festivo para el cantón Crucita ubicado en la provincia de Manabí por celebrarse las fiestas de cantonización se participará en una feria gastronómica a realizarse en la playa de su mismo nombre donde se continuará brindando degustaciones gratis en la visita a clientes potenciales, así como la entrega de souvenirs y premios por la fidelidad. Se destinarán USD \$ 929.00 para este fin.
- Entre los meses de mayo a agosto se continuará brindando degustaciones gratis en la visita a clientes potenciales, así como la entrega de souvenirs y los premios por la fidelidad. Se destinarán USD \$ 529.00 para cada mes.

- En septiembre por tratarse de un mes festivo para la provincia de Esmeraldas se participará en una feria gastronómica internacional a realizarse en esa ciudad. Se dispondrá de un stand y la presentación del producto, beneficios nutricionales y económicos, recetas, información de la empresa, etc. Se continuará brindando degustaciones gratis en la visita a clientes potenciales, así como la entrega de souvenirs y premios a la fidelidad. Se destinarán USD \$ 929.00 para este fin.

#### **5.4.1 Plan de contingencia**

El siguiente plan se ha creado en caso de que ciertas acciones citadas en el plan de acción principal no se lleven a cabo o simplemente se presente algún percance o contratiempo que no permita su cumplimiento de la manera programada. Estas acciones se detallan a continuación:

- De presentarse algún inconveniente para estar en la feria gastronómica en el Centro de Convenciones, se optará por presentarse en la feria que se lleva a cabo año tras año en el Unipark denominado “Guayaquil de mis sabores”, la idea principal es no perder cualquier oportunidad de mostrar ante el público el beneficio alimenticio de los spondylus, esto es como estrategia de posicionamiento y reconocimiento de la marca. Con esto se espera incrementar las ventas y la cartera de clientes.
- En caso de que la cartera de clientes no aumente de manera significativa en el tercer trimestre del año 2013, se procederá a incrementar los incentivos dirigidos a la fuerza de venta.
- Se espera contar con la ayuda del Chef Diego Álvarez para presentar este producto en programas de cocina. De no ser posible

esto, entonces se procederá a realizarse publicidad en radio City en el programa La Redso.

- Se espera lograr la captación de muchos clientes potenciales a través de publicidad en revista gastronómica en los tres meses del período preoperativo, si esta acción no resulta efectiva se procederá a la publicación de anuncios en revistas reconocidas como La Revista, Ekos, Cosas y Hogar.

La viabilidad de todas estas acciones va estar condicionada de acuerdo a factores externos como pueden ser calamidades de fuerza mayor, clima, o que los esfuerzos no estén enfocados de forma correcta. Para esto es necesario tener un control del cumplimiento de las acciones del plan y del resultado plasmado en los objetivos, esto se lleva a cabo con estrategias eficaces enfocadas con la visión de la empresa. Para estos imprevistos la empresa tiene destinado un monto USD \$ 2,070.00 que equivale al 3% de la inversión corriente.

## **CAPÍTULO VI ESTUDIO TÉCNICO**

### **6.1 Localización**

Estudiar y analizar la localización de un proyecto es muy útil para poder determinar cuán exitoso puede llegar a ser. Para decidir su ubicación es importante considerar si el lugar ofrece ventajas para cubrir con las exigencias del proyecto. El objetivo principal es que por medio de esto, se maximizará la rentabilidad, minimizando costos de inversión y los gastos que se generarán durante el período productivo. La localización consta de dos etapas: macro localización y micro localización.

#### **6.1.1 Macro localización**

Este proyecto se llevará a cabo en la provincia de Esmeraldas, también conocida como la “provincia verde”, ubicada al noroccidente del Ecuador; posee uno de los principales puertos pesqueros del país.

Debido a su ubicación geográfica, los esmeraldeños pueden disfrutar de paisajes paradisíacos ya que poseen numerosas y hermosas playas, esteros y manglares, además gracias a esto gozan de abundantes pescas durante todo el año lo que ha permitido que esta zona tenga una de las más variadas y deliciosas gastronomías a nivel del país. Su clima, y la calidez de su gente hacen de Esmeraldas uno de los sitios favoritos para visitar por los turistas, tanto nacionales como extranjeros.

Sus playas son, sin lugar a dudas, uno de sus principales atractivos, asimismo el comercio que está basado en la pesca y el turismo. A treinta km. de la ciudad de Esmeraldas se encuentra Atacames, que recibe turistas todo el año y también conocida como la playa de los Quiteños, por su cercanía a Quito. Tiene un amplio malecón

donde se encuentra buenos restaurantes al aire libre, con lo mejor de la comida típica de la región. Junto a la playa, numerosos bares ofrecen bebidas típicas a base de agua de coco, principalmente. En los bares, que se encuentran en la playa, permiten beber las mejores bebidas exóticas que se pueda imaginar y bailar toda la noche, es ideal para escuchar música y escuchar como las olas chocan con la playa, fogatas y hamacas que se mueven en la noche permiten ver un espectáculo maravilloso.

Cinco km. más al sur está Súa, un tranquilo pueblo de pescadores que también ofrece lugares para hospedarse y una bella playa ideal para pasear en bote. Same, una zona de grandes palmas que se extiende por aguas serenas y azules; Muisne, con playas vírgenes de cálida arena habitada por cangrejos rojos en medio de un ambiente tropical; Quinindé, con vastos palmares africanos y con casas de caña guadua; y Tonsupa, donde es bello observar las puestas de sol. Las comidas típicas de estas playas, son las carnes de cerdo, res, pescado, langosta y camarón, plátano verde y yuca, en diversos platos.

Entre los platos típicos de Esmeraldas están:

- El *pusandao* que es preparado con carne de cerdo, plátano y yuca.
- La *chucula* que es una mezcla de plátano maduro conocido en la zona como verde cocido y batido con leche.
- El *tapao* que se elabora con carne de pescado secada al sol y cocida con plátano.
- El *encocao* es realizado con estofado de pescado o mariscos adobados añadiendo zumo de coco.

**Figura No.6 Macro localización del proyecto**



**Fuente:** Google Maps

**Elaboración:** Autores

### 6.1.2 Micro localización

El sector Estero de Plátano está ubicada en la vía a San Francisco, a pocos minutos de la parroquia Galera, en la Provincia de Esmeraldas, al noreste del Ecuador. Estero de Plátano es una bahía apreciada por la semejanza a una gran alberca natural, cuenta con una playa de 3 km de longitud, la arena es fina, color gris; la tonalidad del agua es azul verde, de temperatura templada, su vegetación es de selva media tropical y su oleaje es ideal para la práctica de deportes acuáticos como esquí, windsurf, entre otras.

Estero de Plátano es considerado apto para que este proyecto se lleve a cabo puesto que es parte la Reserva Marina Galera San Francisco que es un corredor costero mega diverso que alberga organismos aún no estudiados tales cinco especies de tortugas marinas y al menos veinte

especies de mamíferos, como las ballenas jorobadas y piloto, los delfines manchados, cachalotes y el tiburón ballena. Sus 500 m. de playa forman una piscina natural que adentrándose en el mar, existen bancos naturales para los spondylus.

Este sector es sin duda, un hermoso destino turístico para propios y extraños porque la temperatura oscila entre 17°C en verano hasta los 31°C en invierno, lo que la convierte en un lugar con cualidades naturales privilegiadas para la producción de moluscos todo el año; poco a poco los habitantes de la zona han desarrollado el turismo y la producción de artesanías. Cada tarde los pescadores se reúnen bajo el sol con sus familias y amigos a preparar la carnada para la pesca del siguiente día, la que les abastece de peces y moluscos de valor comercial; por este motivo el proyecto tendrá un terreno de 200 m<sup>2</sup> que será 10 m. de ancho por 20 m. de largo que estará ubicado sobre el lado oeste de la carretera, diagonal al sector.

**Figura No.7 Micro localización del proyecto**



**Fuente:** Ecuador Real State  
**Elaboración:** Autores

## 6.2 Descripción de la propiedad y activos del proyecto

### 6.2.1 Infraestructura y obra civil

Se dispone de un terreno de 200 m<sup>2</sup>, 10 m frontales x 20 m laterales. Este terreno está ubicado sobre el lado este de la carretera en un área nivelada de tierra y tiene un costo exclusivo para habitantes del sector de USD \$ 5,000.00. La edificación constará de 10 cuartos, 1 pasillo, 1 patio frontal, 1 patio trasero y 1 área de maquinarias. La empresa será construida a base de cemento en un lapso de tres meses por miembros del sector. A continuación se detallan los costos para este fin:

**Tabla No.37 Costo de la construcción de la infraestructura**

<b>CONSTRUCCIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SPONDYLUS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b><u>Construcción</u></b>			
Cimentación (área de 200 mts <sup>2</sup> )	200	\$ 10,00	\$ 2.000,00
Pilares y placas	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Paredes de cerramiento y losa	1	\$ 1.950,00	\$ 1.950,00
Solado y tabicado	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Construcción de túneles de congelación	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
<b><u>Instalaciones</u></b>			
Piezas sanitarias	2	\$ 170,00	\$ 340,00
Instalaciones eléctricas y de gasfitería	6	\$ 125,00	\$ 750,00
Puertas y Ventanas	15	\$ 150,00	\$ 2.250,00
Instalación de paneles de poliuretano	2	\$ 200,00	\$ 400,00
<b><u>Mano de Obra</u></b>			
Sueldo obreros de la construcción	4	\$ 318,00	\$ 1.272,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 18.162,00</b>

Elaboración: Autores

Tabla No.38 Costo del terreno

TERRENO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Terreno de 200 m <sup>2</sup>	200	\$ 25,00	\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.000,00</b>

Elaboración: Autores

Figura No.8 Vista frontal de la empresa Spondymar S.A.



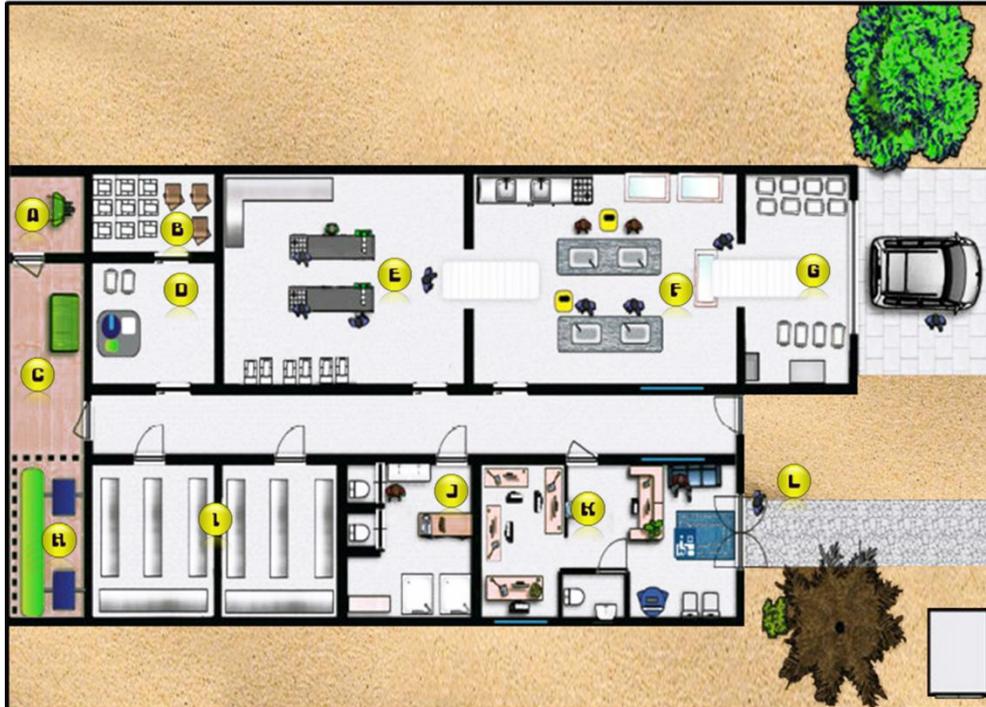
Elaboración: Autores

### 6.2.2 Capacidad instalada

Spondymar S.A. dispondrá de un espacio adecuado y condiciones necesarias para el equipo humano de trabajo, buen funcionamiento de la empresa y producción constante. La compañía contará con las divisiones respectivas para el proceso de producción, evitando que el producto sufra alguna manipulación inadecuada que podría afectar su calidad final.

A continuación se detalla cómo se va a distribuir la empresa comercializadora de spondylus a través de las letras que se pueden visualizar en el gráfico, las mismas que van a identificar cada área con su respectiva función:

**Figura No.9 Plano arquitectónico de la empresa Spondymar S.A.**



Elaboración: Autores

**Área (A): Bodega de herramientas.-** Se podrán guardar útiles de aseo y herramientas de trabajo.

**Área (B): Bodega de cajas.-** En esta área se guardan las cajas y cartones para empaquetar.

**Área (C): Patio trasero.-** Aquí se dejarán las gavetas desocupadas y se colocará el tacho para el depósito de basura.

**Área (D): Máquina de hielo.-** En esta área se encuentra la máquina que produce hielo en escamas.

**Área (E): Empaquetado.-** A través de una banda industrial, los spondylus seleccionados, depurados y limpios son transportados a esta área en donde existen mesas de acero inoxidable para realizar el proceso

de empaque del producto en cajas de cartulina laminada, dos balanzas electrónicas para establecer el peso por caja y una máquina codificadora automática.

**Área (F): Selección, Depuración y Limpieza de la materia prima.-** A través de una banda transportadora, los spondylus son movilizados a esta área. Para el proceso de selección existen mesas de acero inoxidable, mientras que para el proceso de limpieza se encuentran instalados lavaderos de tamaño grande e hidrolavadoras con presión de agua. También hay tinas con agua helada para mantener fresco el producto que viene del área de recepción, así como también habrá tinas de agua limpia para el proceso de depuración de toxinas.

**Área (G): Recepción de la materia prima y zona de embarque.-** Lugar donde se receptan las gavetas con el spondylus traído directamente del mar y además es la zona de embarque para el despacho del producto final.

**Área (H): Sección de Máquinas para congelación.-** En esta área se colocarán los compresores para mantener la empresa en un ambiente frío, además se ubicará el tanque de reserva de amoníaco para el funcionamiento de las máquinas antes mencionadas.

**Área (I): Cuartos Fríos.-** Comprende dos cuartos de congelación o refrigeración con capacidad para 4,800 lb. cada uno. Estos cuartos son revestidos con poliuretano inyectado para la conservación del producto hasta temperaturas de -18°C. Aquí se encuentran los coches y repisas de acero inoxidable para la colocación ordenada de las cajas con el producto listo a someterse a un proceso de refrigeración o congelación.

**Área (J): Vestidor y Baños.-** Esta área es para uso de los obreros donde deberán cambiarse de vestimenta por un traje de protección, y así mantener la asepsia del lugar. Dispondrá de un par de duchas y servicios higiénicos.

**Área (K): Oficinas.-** Es el área administrativa donde se encontrarán el Gerente General, el Contador, el Jefe de Ventas, el Jefe

Producción y Calidad y el Asistente Contable. Este lugar también cuenta con un área de recepción y sala de espera para atender a los clientes y visitantes. Además se encuentra instalado un servicio higiénico.

**Área (L): Patio Frontal.-** Es la entrada principal a la empresa, además de tener un área que servirá como parqueadero del camión refrigerante de la compañía.

## **6.3 Ingeniería del proyecto**

### **6.3.1 Equipos y maquinaria necesaria**

A continuación se detallan los equipos que se necesitarán para empezar con las actividades de la empresa comercializadora de spondylus (Ver Anexo No. 6). Es necesario determinar la maquinaria que se va a utilizar para cada proceso de esta forma se producirá un producto de calidad optimizando los recursos. Son necesarios 46 equipos y maquinarias para el proceso de producción, entre ellos se encuentran:

**Abridor de spondylus.-** Fabricado en acero inoxidable utilizado para abrir los spondylus al ser fijado en una mesa. El costo es de \$200.00.

**Balanza electrónica digital Torrey 40 kg.-** Esta balanza es de acero inoxidable con batería recargable de aproximadamente 90 horas. Se contará con dos equipos y su costo será de \$190.00.

**Central aire acondicionado Goodman 5tr.-** Esta central de aire cuenta con un compresor Copeland de alta eficiencia con válvula de presión interna de seguridad. Posee silenciosos ventiladores con multivelocidad para ahorro de energía. Panel removible para adaptación de conductos redondos o cuadrados y con salida frontal inferior (Roof-top). La empresa necesitará una central de aire, cuyo costo es de \$2,500.00.

**Cepillos.-** Serán necesarios 10 cepillos para la limpieza de los spondylus, el costo es de \$2.50 por unidad.

**Cilindro de gas de amoniaco.-** Serán necesarios cuatro cilindros de gas de amoniaco de 75 kilos, con un costo de \$300.00 cada uno.

**Cinta transportadora industrial NAU.-** El transportador de cinta NAU está caracterizado principalmente por tener dimensiones pequeñas ser compacto, lo cual permite adaptarlo a los espacios pequeños y ser flexible en su aplicación. Además de ser un transportador modular (se modifica sus dimensiones incluso después de haberlo comprado) es posible, bajo pedido específico, aplicar bordes de contención, motorizar la cinta en el tambor de la cabeza mediante transmisión de reenvío por cadena, mediante moto tambor, o bien utilizando una motorización intermedia. Se necesitarán dos cintas transportadoras industriales en las áreas E-F y D-E, el costo es de \$1,500.00 por unidad.

**Coches y repisas de acero inoxidable.-** Serán necesarias ocho repisas de acero inoxidable ubicadas cuatro en cada cuarto frío. El costo de estos equipos es de \$250.00 cada uno.

**Codificador automático MY-380F.-** Utilizado para la impresión de etiquetas de papel, cartón fino, película plástica y láminas de aluminio. Utiliza codificación de tinta sólida, caracterizada por su alta definición, impresión y secado instantáneo, fuerte adhesión. Adopta tecnología de mecanismo fotoeléctrico, control de temperatura automático, conteo automático, posición de impresión ajustable. Funciona eficiente y automáticamente a alta velocidad, más de 30pcs por minuto. El costo de esta máquina es de \$500.00.

**Compresor marca VILTER.-** El compresor marca VILTER 450 XL es versátil puede funcionar con cualquier refrigerante, en este caso se utilizará amoniaco. Su presión máxima de descarga es de 18 bars, la compresión de amoniaco es de 8:1, tiene arrastre por correas poleas hasta 300 CV, o transmisión directa hasta 375 CV. Puede ser utilizada

para 50/60 ciclos hasta 1200 MPR. Serán necesarios dos compresores para los cuartos fríos. El costo de cada compresor es de \$4,140.00.

**Generador de energía Honeywell.-** Este generador portátil proporciona energía confiable en un paquete simple y de gran alcance. El HW7500E ofrece un arrancador de batería para su fácil operación, incluye Honeywell Grande-Agujerea, 420 cc, motor de OHV, energía clasificada de 7500 W, voltaje clasificado 120/240, diseñado para la energía y la durabilidad con silenciador para su operación.

**Hidrolavadora Karcher K6600.-** Maquina portátil especialmente diseñada para la limpieza a presión de 20-150 bar / 2-15 mpa., obteniendo un perfecto resultado. La temperatura máxima es de 60°C, con una potencia de 2,5 kW. Su diseño con ruedas y asa incorporada y su motor universal de bajo peso permiten maniobrar y desplazarla sin esfuerzo. La empresa contará con dos hidrolavadoras con un costo de \$560.00 cada una.

**Lavadero industrial.-** Se adquirirá un lavadero industrial para el área de limpieza de la materia prima, contará con tres compartimientos para optimizar es trabajo. El costo es de \$200.00.

**Máquina fabricadora de hielo en escama.-** Maquinaria para la fabricación de hielo en escamas capaz de fabricar desde 1 tonelada diaria a 20 t. esta máquina está compuesta por uno de los mejores compresores del mercado alemán Bizter. El costo de esta máquina es de \$3,850.00.

**Mesas de acero inoxidable.-** Serán necesarias cinco mesas de acero inoxidable, cuatro largas y una en forma de L. El costo de las mesas es de \$150.00 cada una.

**Paneles de poliuretano.-** Panel de acero para cámaras y almacenes frigoríficos con núcleo aislante de poliuretano rígido inyectado de alta densidad fabricado en un proceso de línea continua, con recubrimiento por ambas caras en lámina de acero galvanizado pre-pintado. Se necesita el recubrimiento de 2 cuartos con estos paneles, el costo es de \$3,150.00 por cuarto.

**Termostato RAIL DIN.-** Termostato digital de 230 V. AC., son necesarios dos para cada cuarto de refrigeración. El costo es de \$100.00 cada uno.

**Transformador.-** Es necesario adquirir un transformador, el cual tendrá un costo de \$1,000.00.

A continuación se detalla la tabla con los equipos y maquinarias necesarios para la operación con un costo total de \$32,980.00:

**Tabla No.39 Costo de equipos y maquinaria**

<b>EQUIPOS Y MAQUINARIAS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b><u>Equipos y Maquinarias</u></b>			
Abridor de spondylus	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Balanzas electrónica digital	2	\$ 190,00	\$ 380,00
Central de aire acondicionado Goodman 5tr	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Cepillos	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Cinta transporta industrial	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Codificador automático MY-380F	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Generador de energía HONEYWELL	1	\$ 1.475,00	\$ 1.475,00
Hidrolavadora Karcher k6600	2	\$ 560,00	\$ 1.120,00
Lavadero industrial	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Máquina fabricadora de hielo	1	\$ 3.850,00	\$ 3.850,00
Mesas de acero inoxidable	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Transformador	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b><u>Túneles de congelación</u></b>			
Coches y repisas de acero inoxidable	8	\$ 250,00	\$ 2.000,00
Compresores marca VILTER	2	\$ 4.140,00	\$ 8.280,00
Paneles de poliuretano	2	\$ 3.150,00	\$ 6.300,00
<b><u>Circulación de amoniaco por bombeo</u></b>			
Cilindro de gas de amoniaco 75 kilos	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Termostato	2	\$ 100,00	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 32.980,00</b>

**Elaboración:** Autores

Para el área de oficinas se adquirirán escritorios, sillas, teléfonos, computadoras, archivadores, sillones, impresora, entre otros; con un costo total de \$3,020.00 detallados a continuación:

**Tabla No.40 Costo de muebles de oficina**

<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Archivadores	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Escritorios	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Sillas	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Sillón ejecutivo	2	\$ 100,00	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 790,00</b>

Elaboración: Autores

**Tabla No.41 Costo de equipos de oficina**

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Calculadoras, grapadoras, tijeras, perforadoras, sacagrapas	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Teléfonos inalámbricos	2	\$ 45,00	\$ 90,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 290,00</b>

Elaboración: Autores

**Tabla No.42 Costo de equipos de computación**

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Computadoras COMPAQ-Presario CQ5500Y	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Impresora láser, copiadora todo en uno - HP modelo M1212NF	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Router Inalámbrico	4	\$ 60,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.940,00</b>

Elaboración: Autores

Será necesaria la adquisición de un camión de 2.5 t. con refrigeración para la transportación del producto final a las provincias de Esmeraldas y Manabí, valorado en \$20,000.00.

Tabla No.43 Costo del vehículo

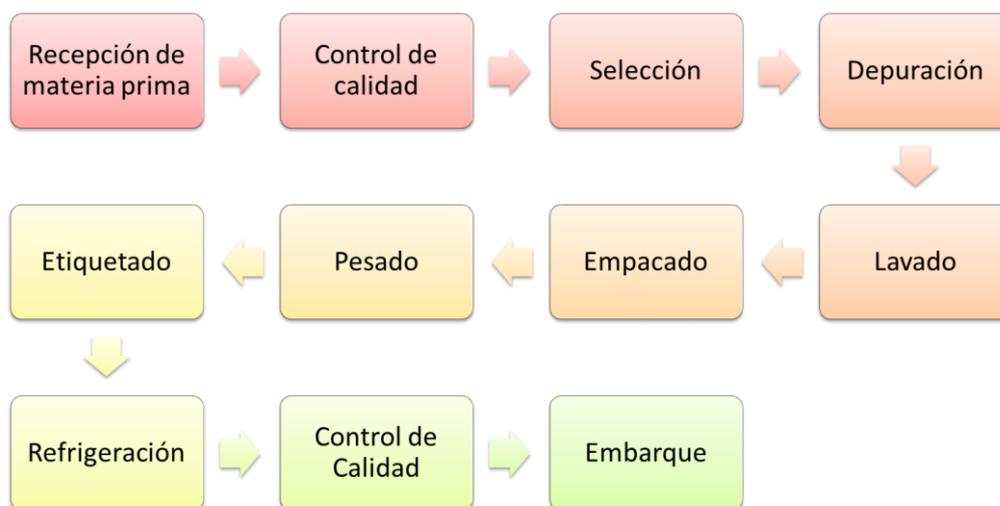
VEHÍCULO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camión THERMO KING 2.5t	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 20.000,00</b>

Elaboración: Autores

### 6.3.2 Mapa de procesos

El proceso de producción que se realizará en la empresa Spondymar S.A. será el siguiente:

Gráfico No.30 Flujograma del proceso productivo



Elaboración: Autores

- 1) Los spondylus llegan en gavetas utilizando la posición de sánduche, la cual consiste en una capa de hielo triturado al fondo de la gaveta, sobre esta capa se colocan los spondylus en sentido horizontal con la cara plana hacia arriba y sobre éstos va otra capa más de hielo triturado. Estas gavetas son depositadas en la cámara

de recepción en donde el jefe encargado de la calidad o un obrero encargado va realizar un primer control de calidad para luego proceder a enviar estos spondylus por la banda transportadora hacia la cámara donde se realiza la selección, depuración y lavado.

- 2)** Una vez que el encargado del control de calidad apruebe el producto, los spondylus pasan a un área donde se verificará uno a uno para determinar si cumplen la talla comercial requerida ( 9 cm) y posterior a esto se procederá a la depuración que consiste en dejar los spondylus en agua limpia por un lapso de día y medio. Debido a que estos moluscos son filtradores de agua, ellos absorberán agua limpia expulsando las toxinas. Después de este paso se procede a limpiar el exterior del caparazón con cepillos y rociadores de agua a presión.
- 3)** Luego que los spondylus estén limpios, pasan por la banda transportadora hacia otro departamento donde se las empacarán en cajas de cartulina laminada. Una vez llenada cada caja con doce unidades se las debe pesar para verificar si alcanzan el peso aproximado cual es 1 kg y posterior a esto se las etiqueta y/o codifica.
- 4)** Una vez que se ha verificado que cada caja tenga un peso aproximado de 1 kg se procede a colocar estas cajas en estantes móviles de acero inoxidable para luego ingresarlas a las cámaras de enfriamiento o congelamiento. Es importante mencionar que los spondylus no soportan temperaturas inferiores a 2°C o superiores a 13°C. Dependiendo del estado en el que se desee tener los spondylus, la cámara estará a una temperatura de hasta 6°C para refrigeración, así podrán ser entregadas vivas y frescas para ser consumidas dentro de 7 días desde su extracción. Si se desea congelarlas entonces la temperatura debe ser de -17°C alcanzando su punto de congelación de 8 a 12 horas.
- 5)** Antes de ser embarcadas las cajas en el camión, el Jefe de Calidad o encargado verificará el estado en el que los moluscos se

encuentran posterior al período de refrigeración, esto para asegurar la calidad al momento de la entrega del producto final.

- 6) Una vez que se otorgue la aprobación por parte de la persona encargada se procederá al embarque de las cajas para ser distribuidas a las zonas de Esmeraldas y Manabí. Es importante recalcar que el viaje hacia cada ciudad se lo hará en dos días diferentes dentro de la misma semana. El primer envío se hará el miércoles luego de dos días de producción y el segundo envío se lo hará el viernes.

#### **6.4 Estacionalidad del producto**

Los spondylus tienen un ciclo vital anual que determina diversos parámetros nutritivos de las mismas. Desde el 20 de marzo hasta el 20 de junio se realizan las puestas de las larvas que constituirán las semillas de años siguientes. Luego comienza un proceso de acumulación de grasas que prepara al organismo para producir los gametos para la siguiente temporada de puesta. Por estas razones hay meses en los que comúnmente estos moluscos presentan mayor o menor contenido de carne, a parte que mientras realizan la puesta de larvas, los spondylus en este lapso no posee su color característico.

A diferencia de las spondylus nativos, las cultivadas en Spondymar S.A. tendrán un control en este ciclo vital, ya que en el laboratorio que posee la comunidad “El Costanero” existe un personal con experiencia para determinar a los spondylus encargados en reproducirse o llamados “reproductores”, siendo estos separados en un área de cultivo exclusivo para este fin, sin que ello perjudique de alguna forma a los spondylus que solo alcanzarán la talla comercial requerida para su consumo que es de 9 cm. Gracias a este sistema se permitirá tener una producción continua para abastecer al mercado objetivo que según las encuestas demandan spondylus en igual proporción todos los meses del año.

## **6.5 Sistema de gestión y monitoreo del proyecto**

### **6.5.1 Descripción del puesto y funciones**

Spondymar S.A está conformada por un personal altamente capacitado para cada función que realice:

**Gerente General:** Estará a cargo de vigilar, supervisar y revisar todo el sistema de la organización de la empresa y los que están a su cargo, para que cada uno de ellos cumpla sus funciones. Evalúa de manera periódica cada departamento para verificar el desempeño y desarrollo. Así mismo crea y mantiene relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para de esta manera mantener el buen funcionamiento de la empresa.

**Jefe de Ventas:** Será el encargado de la planificación, organización y ejecución de los movimientos de entradas de insumos y materia prima, para solventar a la respectiva demanda del producto en el mercado, es decir, se encargará de monitorear todos los sistemas de compras y ventas (movimientos de la mercadería) para estimar posibles ventas futuras o ver respectivas recesiones que pueda sufrir el mercado.

**Jefe de Producción y Calidad:** Supervisará todo el sistema relacionado con el proceso de producción de los spondylus, supervisando al talento humano, verificando la materia prima. Debe tener conocimiento en conservación de alimentos, así como el manejo y mantenimiento de las maquinarias, normativas de higiene y todo lo relacionado a la buena calidad del producto.

**Jefe de Bodega:** Es la persona encargada de la logística. Entre sus funciones principales será el realizar inventarios de manera mensual, llevar registro de los insumos que ingresan, de los productos que salen y las condiciones de los mismos.

**Contador:** Encargado de medir todos los movimientos contables para aprobar o rechazar inversiones futuras viendo las tendencias de las

cuentas que maneja la empresa, es decir la rotación del efectivo, inventarios y activos fijos. De manera mensual presenta estados financieros e informes contables, prepara las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, en fin, realiza toda actividad de aspecto contable.

**Asistente Contable:** Realiza acciones de tipo contable supervisadas por el Contador. También puede realizar actividades de tipo administrativa, así como también ser un cobrador o mensajero.

**Vendedores:** Se encargarán de ofrecer el producto mostrando tanto sus beneficios nutritivos como económicos, ayudando y supervisando al cliente en el proceso de compra, guiándolo de la mejor manera para que el cliente siempre se sienta seguro de su elección.

**Talento humano:** Personas encargadas de recibir las gavetas, clasificar, depurar, limpiar los spondylus, empacarlos, movilizarlos hasta el área de refrigeración, embarque. En fin, ellos tienen como responsabilidad ser parte en cada etapa del proceso productivo.

**Conserje:** Estará a cargo de toda el área de limpieza de la empresa, ya sea dentro como fuera; vendiendo una imagen de pulcritud e higiene al visitante. El podrá hacer funciones tal como el talento humano si fuese necesario.

**Guardia de seguridad:** Será el responsable de vigilar cada departamento, principalmente el de producción, la recepción de la mercadería así como la bodega.

**Chofer:** Es quien conduce el camión frigorífico hacia los puntos de distribución. Puede llegar hacer funciones como los obreros.

## CAPÍTULO VII ESTUDIO FINANCIERO

### 7.1 Inversión inicial del proyecto

Para emprender el negocio es importante determinar cuál va a ser la inversión inicial, luego establecer las fuentes de financiamiento que se van a utilizar para adquirir los recursos y empezar a procesar el producto:

**Tabla No.44 Inversión inicial del proyecto**

<b>INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>USD \$</b>	<b>%</b>
<b><u>INVERSIÓN FIJA</u></b>		
Equipos y Maquinarias	\$ 32.980,00	41,66%
Muebles de Oficina	\$ 790,00	1,00%
Equipos de Computación	\$ 1.940,00	2,45%
Equipos de Oficina	\$ 290,00	0,37%
Construcciones y Edificaciones	\$ 18.162,00	22,94%
Terrenos	\$ 5.000,00	6,32%
Vehículos	\$ 20.000,00	25,26%
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>\$ 79.162,00</b>	<b>91,88%</b>
<b><u>INVERSIÓN DIFERIDA</u></b>		
Gastos de Constitución	\$ 2.500,00	2,90%
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>	<b>\$ 2.500,00</b>	<b>2,90%</b>
<b><u>INVERSIÓN CORRIENTE</u></b>		
Imprevistos (5%)	\$ 4.500,00	5,22%
<b>TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE</b>	<b>\$ 4.500,00</b>	<b>5,22%</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 86.162,00</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autores

La inversión total del proyecto es de \$86.162,00 dividida en inversión fija donde constan los activos fijos adquiridos por la empresa por \$79.162,00 la cual representa el 91.88% de la inversión total, la inversión diferida integrada por los gastos de constitución y permisos de funcionamiento, por un valor de \$2.500,00 que representa el 2.90% y finalmente la inversión corriente donde consta el 5% por imprevistos

dando como resultado de ese rubro \$4.500,00 que representa el 5.22% de la inversión inicial.

Cabe destacar que el presente proyecto no se ha contemplado la implementación de Capital de Trabajo, ya que las ventas proyectadas se consideran de contado porque la cobranza de la misma se la ha estimado entre 10 y 15 días plazo, lo que representa un ingreso que se lo aplicará a la operación del negocio y la misma va a tener una rotación de 2 a 3 veces por mes en el caso del primer mes de operaciones y a partir del segundo mes, se va a obtener cobranzas semanales de la facturación, con lo que se contará con recursos frescos para la operación total del negocio.

## 7.2 Financiamiento de la inversión

El financiamiento de la inversión va a ser realizado a través de dos fuentes, con fondos propios que corresponde al 30% por un valor de \$25,000.00 a través del aporte de 5 accionistas y el 70% a través de un préstamo a la CFN por un valor de \$61,162.00.

**Tabla No.45 Proporción del financiamiento de la inversión**

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>USD \$</b>	<b>%</b>
FONDOS PROPIOS	\$ 25.000,00	30%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 61.162,00	70%
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 86.162,00</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autores

La propiedad accionaria de la nueva compañía, estará conformada de la siguiente manera:

**Tabla No.46 División de la propiedad accionaria**

<b>PROPIEDAD ACCIONARIA</b>		
<b>NOMBRE DE LOS SOCIOS</b>	<b>APORTE EN DINERO</b>	<b>APORTE EN %</b>
ANDRÉ PÁEZ NARVÁEZ	USD \$ 5,000.00	20%
GEANELLA VÉLEZ REINA	USD \$ 5,000.00	20%
SOCIO 3	USD \$ 5,000.00	20%
SOCIO 4	USD \$ 5,000.00	20%
SOCIO 5	USD \$ 5,000.00	20%
<b>TOTAL APORTACIÓN</b>	<b>USD \$25,000.00</b>	<b>100%</b>

**Elaboración:** Autores

El préstamo realizado a la Corporación Financiera Nacional será por tres años a una tasa del 9.91%, con una tasa efectiva del 11.83%, con un periodo de gracia normal de 6 meses, y a un plazo de 3 años. Se decidió ir por este tipo de financiamiento debido a que la CFN otorga préstamos para proyectos productivos. A continuación se detalla la tabla de amortización donde se pueden revisar las fechas de vencimiento, saldos, intereses y dividendo a pagar:

**Tabla No.47 Resumen anual del préstamo**

<b>Periodo</b>	<b>Dividendo</b>	<b>Interés</b>	<b>Principal</b>	<b>Saldo</b>
0				61.162,00
1	2.310,06	5.835,09	11.055,87	50.106,13
2	2.310,06	3.902,97	23.817,79	26.288,35
3	2.310,06	1.432,41	26.288,35	0,00
<b>Total</b>	<b>6.930,19</b>	<b>11.170,47</b>	<b>61.162,00</b>	<b>76.394,48</b>

**Elaboración:** Autores

**Tabla No. 48 Tabla de amortización**

SPONDYMAR S.A.						
Tabla de Amortización Gradual						
Acreedor						
Principal	61.162					
Tasa %	9,91% Anual					
Plazo	36 Meses	30	(Con 6 Meses de Gracia)			
Periodo	Interés	Principal	Dividendo	Saldo	Acumulación de Intereses	Amortización de Principal
0				61.162,00		
1	505,10	0,00	505,10	61.162,00		
2	505,10	0,00	505,10	61.162,00		
3	505,10	0,00	505,10	61.162,00		
4	505,10	0,00	505,10	61.162,00		
5	505,10	0,00	505,10	61.162,00		
6	505,10	0,00	505,10	61.162,00		
7	505,10	1.804,97	2.310,06	59.357,03		
8	490,19	1.819,87	2.310,06	57.537,16		
9	475,16	1.834,90	2.310,06	55.702,26		
10	460,01	1.850,06	2.310,06	53.852,20		
11	444,73	1.865,33	2.310,06	51.986,87		
12	429,32	1.880,74	2.310,06	50.106,13	5.835,09	11.055,87
13	413,79	1.896,27	2.310,06	48.209,86		
14	398,13	1.911,93	2.310,06	46.297,93		
15	382,34	1.927,72	2.310,06	44.370,21		
16	366,42	1.943,64	2.310,06	42.426,57		
17	350,37	1.959,69	2.310,06	40.466,88		
18	334,19	1.975,87	2.310,06	38.491,01		
19	317,87	1.992,19	2.310,06	36.498,82		
20	301,42	2.008,64	2.310,06	34.490,18		
21	284,83	2.025,23	2.310,06	32.464,94		
22	268,11	2.041,96	2.310,06	30.422,99		
23	251,24	2.058,82	2.310,06	28.364,17		
24	234,24	2.075,82	2.310,06	26.288,35	3.902,97	23.817,79
25	217,10	2.092,97	2.310,06	24.195,38		
26	199,81	2.110,25	2.310,06	22.085,13		
27	182,39	2.127,68	2.310,06	19.957,45		
28	164,82	2.145,25	2.310,06	17.812,21		
29	147,10	2.162,96	2.310,06	15.649,24		
30	129,24	2.180,83	2.310,06	13.468,42		
31	111,23	2.198,84	2.310,06	11.269,58		
32	93,07	2.216,99	2.310,06	9.052,59		
33	74,76	2.235,30	2.310,06	6.817,28		
34	56,30	2.253,76	2.310,06	4.563,52		
35	37,69	2.272,38	2.310,06	2.291,14		
36	18,92	2.291,14	2.310,06	0,00	1.432,41	26.288,35
<b>Totales</b>	<b>11.170,47</b>	<b>61.162,00</b>	<b>72.332,47</b>		<b>11.170,47</b>	<b>61.162,00</b>

Elaboración: Autores

## 7.3 Presupuesto de operación

### 7.3.1 Presupuesto de gastos

Dentro de los gastos para el proyecto se encuentran los administrativos y de ventas, los cuales han sido calculados sin restricciones y tomando como referencia los que se aplican para este tipo de negocio.

Los gastos de publicidad y promoción representan el 28% del total de gastos por un valor de \$1,159.83 mensuales tomados del plan de acción. Los servicios básicos que incluyen agua y luz se consumen de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa y a su uso diario. El consumo promedio del agua es de 2.500 m<sup>3</sup> al mes con un gasto de \$775.00, y el consumo promedio de la luz es de 10 000 kW con un gasto de \$900.00 al mes.

**Gráfico No.31 Gastos Administrativos y de Ventas en porcentajes**



**Elaboración:** Autores

Dentro del presupuesto de gastos se encuentran los gastos administrativos y gastos de ventas. Los gastos administrativos incluyen servicios básicos, suministros, combustibles, entre otros. En los gastos de venta se incluye el rubro publicidad para dar a conocer el producto al mercado objetivo.

**Gráfico No.32 Gastos Administrativos y de Ventas en dólares**



**Elaboración:** Autores

Los gastos de nómina se encuentran divididos en sueldos y beneficios sociales que incluyen décimo tercero, décimo cuarto, aportes patronales y fondos de reserva. El 74% representa los gastos de sueldos en la nómina mientras que el 26% corresponde a los beneficios sociales.

**Gráfico No.33 Gastos de Nómina en porcentajes**



Elaboración: Autores

**Gráfico No.34 Gastos de Nómina en dólares**



Elaboración: Autores

A continuación se detalla el presupuesto de sueldos donde se encuentran el personal que corresponde al área administrativa que incluye los Gastos Administrativos, el área de producción que incluye la Mano de Obra Directa, el área de venta y logística que incluye los Gastos de Venta y los Gastos Generales de Producción; el sueldo de cada empleado varía de acuerdo al cargo y función a desempeñar. Para la

producción, la empresa contratará a 4 obreros que estarán involucrados en el proceso del producto y 1 jefe de producción y calidad.

Los sueldos se encuentran divididos en Gastos Administrativos con un total mensual de \$3,721.33, Gastos Generales de Producción por un total de \$1,712.90, Gastos de Venta con un total de \$1,882.93 y Mano de Obra Directa con un total de \$2,543.95; de acuerdo a la función de desempeña cada colaborador. Los sueldos netos mensuales suman \$7.326,00 y los beneficios sociales que se pagarán mensualmente \$2.535,11 lo que representa un costo mensual acumulado de \$ 9.861,11 como se indica en el siguiente cuadro:

**Tabla No.49 Presupuesto de Sueldos**

SPONDYMAR S.A.									
Presupuesto de Sueldos									
Proyección: dic 31, 2014									
Moneda: US\$									
Colaboradores	Sueldos	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Subtotal	División	Total	
Gerente General	1.000,00	83,33	26,50	121,50	83,33	1.314,67	GA		
Contador	750,00	62,50	26,50	91,13	62,50	992,63	GA		
Asistente Contable	400,00	33,33	26,50	48,60	33,33	541,77	GA		
Conserje	318,00	26,50	26,50	38,64	26,50	436,14	GA		
Guardia 1	318,00	26,50	26,50	38,64	26,50	436,14	GA	3.721,33	
Cuardia 2	318,00	26,50	26,50	38,64	26,50	436,14	GGP		
Jefe de Bodega	600,00	50,00	26,50	72,90	50,00	799,40	GGP		
Chofer	350,00	29,17	26,50	42,53	29,17	477,36	GGP	1.712,90	
Jefe de Ventas	600,00	50,00	26,50	72,90	50,00	799,40	GV		
Vendedor 1	400,00	33,33	26,50	48,60	33,33	541,77	GV		
Vendedor 2	400,00	33,33	26,50	48,60	33,33	541,77	GV	1.882,93	
Jefe de Producción y Calidad	600,00	50,00	26,50	72,90	50,00	799,40	MOD		
Obreros 1	318,00	26,50	26,50	38,64	26,50	436,14	MOD		
Obreros 2	318,00	26,50	26,50	38,64	26,50	436,14	MOD		
Obreros 3	318,00	26,50	26,50	38,64	26,50	436,14	MOD		
Obreros 4	318,00	26,50	26,50	38,64	26,50	436,14	MOD	2.543,95	
<b>Total Colaboradores</b>	<b>7.326,00</b>	<b>610,50</b>	<b>424,00</b>	<b>890,11</b>	<b>610,50</b>	<b>9.861,11</b>			<b>9.861,11</b>

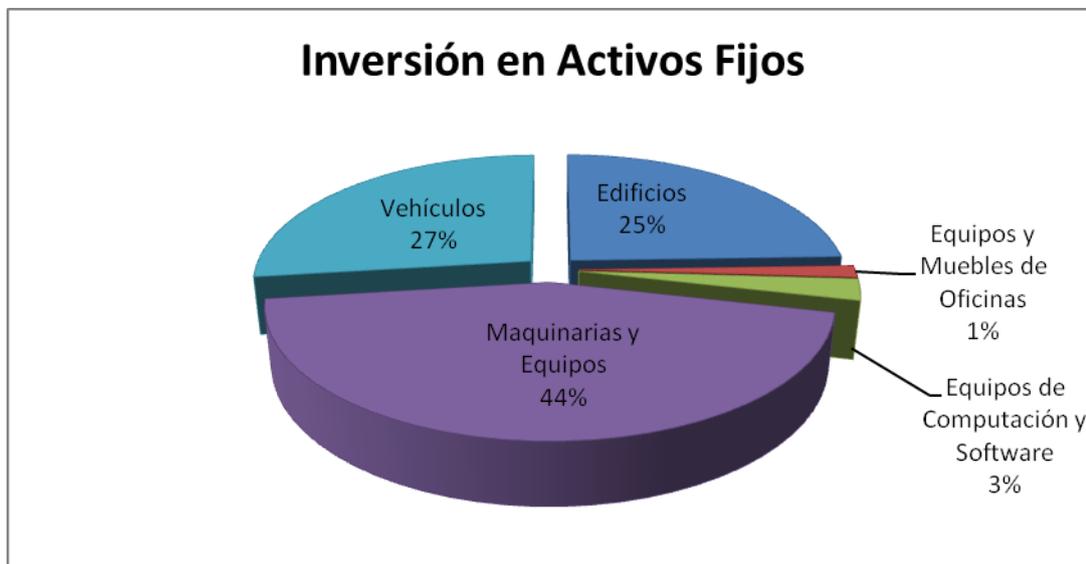
Elaboración: Autores

### 7.3.2 Adquisición de Activos Fijos

Se ha considerado para la implementación del presente proyecto la adquisición de Activos Fijos, los mismos que están constituidos por Edificios en un 25%, Equipos y Muebles de Oficina 1%, Equipos de Computación 3%, Maquinarias 44% y Vehículos 27% del total de la inversión en activos fijos, los mismos que servirán para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se utilizó el método de línea recta para la

depreciación de activos fijos de la empresa. El terreno no ha sido considerado porque gana plusvalía.

**Gráfico No.35 Inversión en Activos Fijos en porcentajes**



Elaboración: Autores

**Gráfico No.36 Inversión en Activos Fijos en dólares**



Elaboración: Autores

El costo total del edificio tiene un valor de \$ 18,162.00 y su vida útil es de 20 años, con una depreciación mensual de \$ 75.68. El costo de los equipos y muebles de oficina es de \$ 1,080.00 y tiene una vida útil de 10

años, es decir que su depreciación mensual representa \$ 9.00. El costo total de los equipos de computación y software suman \$ 1,940.00 con una vida útil de 3 años cada equipo, es decir que su depreciación mensual suman \$ 53.89. El costo total de las maquinarias y equipos de producción es de \$ 32,980.00 con una vida útil de 10 años y una depreciación mensual de \$ 274.83. El valor del vehículo suma \$20,000.00, una vida útil de 5 años y con una depreciación mensual de \$ 333.33. La siguiente tabla describe los rubros mencionados anteriormente:

**Tabla No.50 Gastos por depreciación de activos fijos**

<b>Empresa: SPONDYMAR S.A.</b>					
<b>Reporte: Gastos por Depreciación de Activos</b>					
<b>Cortado a: dic 31, 2014</b>					
<b>Moneda: US\$</b>					
<b>Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)</b>	<b>Costo Histórico</b>	<b>Fecha de Compra</b>	<b>Vida Útil (meses)</b>	<b>Plusvalía Inmob.</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
Edificios	18.162,00	01/ene/2014	240	47.107,55	75,68
Equipos y Muebles de Oficinas	1.080,00	01/ene/2014	120	0,00	9,00
Equipos de Computación y Software	1.940,00	01/ene/2014	36	0,00	53,89
Maquinarias y Equipos	32.980,00	01/ene/2014	120	0,00	274,83
Vehículos	20.000,00	01/ene/2014	60	0,00	333,33
<b>Total Activos Fijos (Tangibles e Intangibles) US\$</b>	<b>74.162,00</b>			<b>47.107,55</b>	<b>746,73</b>

**Elaboración: Autores**

Se ha considerado la distribución de los activos fijos de la siguiente manera: El 80% corresponde a Costo de Producción con un total de depreciación por \$7,168.61, el 15% corresponde a Gastos Administrativos con un total de \$1,344.11 y el 5% corresponde a Gastos de Venta que da un total de \$448.04 en el primer año. A partir del tercer año la depreciación disminuye debido a que se terminan de depreciar los equipos de computación.

**Tabla No.51 Distribución de gastos de depreciación**

<b>Empresa: SPONDYMAR S.A.</b>									
<b>Reporte: Gastos por Depreciación de Activos</b>									
<b>Cortado a: dic 31, 2014</b>									
<b>Moneda: US\$</b>									
<b>Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)</b>	<b>Meses</b>					<b>Distribución</b>			
	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>
Edificios	908,16	908,16	908,16	908,16	908,16	4.540,80	726,53	136,22	45,41
Equipos y Muebles de Oficinas	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	540,00	86,40	16,20	5,40
Equipos de Computación y Software	646,68	646,68	646,68	0,00	0,00	1.940,04	517,34	97,00	32,33
Maquinarias y Equipos	3.297,96	3.297,96	3.297,96	3.297,96	3.297,96	16.489,80	2.638,37	494,69	164,90
Vehículos	3.999,96	3.999,96	3.999,96	3.999,96	3.999,96	19.999,80	3.199,97	599,99	200,00
<b>Total Activos Fijos (Tangibles e Intangibles) US\$</b>	<b>8.960,76</b>	<b>8.960,76</b>	<b>8.960,76</b>	<b>8.314,08</b>	<b>8.314,08</b>	<b>43.510,44</b>	<b>7.168,61</b>	<b>1.344,11</b>	<b>448,04</b>

**Elaboración: Autores**

### 7.3.3 Activos Diferidos

Para la implementación del presente proyecto, se considera como Activo Diferido, todos los Gastos de Constitución que se van a incurrir para el funcionamiento de la empresa, estos son por un valor de \$2,500.00 amortizados a un periodo de 10 años.

**Tabla No.52 Gastos de constitución**

<b>Empresa: SPONDYMAR S.A.</b>				
<b>Reporte:</b> Gastos por Amortización de Gastos de Constitución				
<b>Cortado a:</b> dic 31, 2014				
<b>Moneda:</b> US\$				
<b>Activos Diferidos</b>	<b>Costo Histórico</b>	<b>Fecha de Compra</b>	<b>Viada Útil (meses)</b>	<b>Amortizaciónn Mesual</b>
Gasto de Constitución	2.500,00	01/ene/2014	120	20,83
<b>Total de Activos Diferidos</b>	<b>2.500,00</b>			<b>20,83</b>

**Elaboración:** Autores

Estos gastos están divididos de la siguiente manera: El 75% corresponde a los Costos de Producción por un valor de \$187.50, el 20% corresponde a los Gastos Administrativos por un valor de \$50.00 y el 5% a los Gastos de Ventas por un valor de \$12.50 anuales.

**Tabla No.53 Distribución de los Gastos de constitución**

<b>Empresa: SPONDYMAR S.A.</b>									
<b>Reporte:</b> Gastos por Amortización de Gastos de Constitución									
<b>Meses</b>					<b>Distribución</b>				
<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>	<b>20%</b>	<b>5%</b>	
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.250,00	187,50	50,00	12,50	
250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.250,00	187,50	50,00	12,50	

**Elaboración:** Autores

### 7.3.4 División de Costos y Gastos

Los costos que se van a incurrir en la producción del producto final corresponden al 54% del precio de venta, esto quiere decir que el costo de producir una caja con 12 unidades de spondylus es de \$8.10 y su precio de venta al público es de \$15.00. Dentro de estos costos se encuentran: las 12 unidades de spondylus, cajas, amoniaco, plástico, energía eléctrica, mantenimiento de maquinaria, agua y misceláneos.

Estos costos de Producción se encuentran divididos en Materia Prima Directa por un valor de \$227,220.78 y los Gastos Generales de Producción por un valor de \$64,379.22; lo que da un total de \$291,600.00 que representa a los costos que se van a incurrir para la producción de una caja de doce unidades de spondylus.

**Tabla No.54 Costos de Producción**

Costos de Producción	% Costos	Costos	Mensual	Anual	División	Total División
Docena de spondylus	68%	5,52	16.568,18	198.818,18	MPD	
Cajas	1%	0,08	236,69	2.840,26	MPD	
Amoniaco	8%	0,66	1.972,40	23.668,83	MPD	
Plástico	1%	0,05	157,79	1.893,51	MPD	227.220,78
Energía Eléctrica	8%	0,66	1.972,40	23.668,83	GGP	
Mantenimiento Maquinarias	5%	0,39	1.183,44	14.201,30	GGP	
Agua	2%	0,13	394,48	4.733,77	GGP	
Misceláneos	7%	0,60	1.814,61	21.775,32	GGP	64.379,22
<b>Total Costos de Producción</b>	<b>100%</b>	<b>8,10</b>	<b>24.300,00</b>	<b>291.600,00</b>		<b>291.600,00</b>

**Elaboración:** Autores

Los costos y gastos se los ha dividido de la siguiente manera: Costos de Producción que incluyen Materia Prima Directa por un valor de \$227,220.78, Mano de Obra Directa \$30,527.38 y Gastos Generales de Producción por un valor de \$92,290.07 dentro de estos gastos se encuentran Sueldos y Beneficios Sociales, Depreciación, Amortización y Otros Gastos; dando un total de \$350,038.23 anuales. Los Gastos Administrativos que incluyen Sueldos y Beneficios Sociales por un valor de \$44,655.99, Depreciación por un valor de \$1,344.11 y Amortización por un valor de \$50.00; dando un total de \$46,050.10 anuales. Finalmente, los Gastos de Ventas que incluyen Sueldos y Beneficios Sociales por un valor

de \$22,595.20, Depreciación por un valor de \$448.04 y Amortización por un valor de \$12.50; dando un total de \$23,055.74 anuales.

**Tabla No.55 División de Costos y Gastos**

<b>Empresa: SPONDYMAR S.A.</b>		
<b>Costos y Gastos</b>		
<b>Moneda:</b>		<b>US\$</b>
<b>División de Costos y Gastos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Costos de Producción</b>		
Materia Prima Directa	18.935,06	227.220,78
<b>MOD</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	2.543,95	30.527,38
<b>MOI</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	-	-
<b>GGP</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	1.712,90	20.554,74
Depreciación	597,38	7.168,61
Amortización	15,63	187,50
Otros GGP	5.364,94	64.379,22
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>29.169,85</b>	<b>350.038,23</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	3.721,33	44.655,99
Depreciación	112,01	1.344,11
Amortización	4,17	50,00
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	<b>3.837,51</b>	<b>46.050,10</b>
<b>Gastos de Venta</b>		
Sueldos y Beneficios Sociales	1.882,93	22.595,20
Depreciación	37,34	448,04
Amortización	1,04	12,50
<b>Total de Gastos de Venta</b>	<b>1.921,31</b>	<b>23.055,74</b>

Elaboración: Autores

### 7.3.5 Presupuesto de ingresos y ventas

Se estima que las ventas del primer año serán de 3.000 cajas de 12 unidades con un peso neto de 1 kilo a un precio de \$ 15.00 con un ingreso por ventas de \$540,000.00 anuales, el mismo que se

incrementará a una tasa del 5% cada año con respecto al inmediato anterior.

**Tabla No.56 Estimación de unidades vendidas**

<b>Estimación de la oferta</b>	
<b>Meses</b>	<b>Cajas 12 unidades</b>
Enero	3.000
Febrero	3.000
Marzo	3.000
Abril	3.000
Mayo	3.000
Junio	3.000
Julio	3.000
Agosto	3.000
Septiembre	3.000
Octubre	3.000
Noviembre	3.000
Diciembre	3.000
<b>Totales</b>	<b>36.000</b>

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.57 Presupuesto de Ventas**

<b>SPONDYMAR S.A.</b>	
<b>Presupuesto de Ventas</b>	
<b>Precio Unitario US\$</b>	<b>15,00</b>
<b>Meses</b>	<b>Cajas 12 unidades</b>
Enero	45.000,00
Febrero	45.000,00
Marzo	45.000,00
Abril	45.000,00
Mayo	45.000,00
Junio	45.000,00
Julio	45.000,00
Agosto	45.000,00
Septiembre	45.000,00
Octubre	45.000,00
Noviembre	45.000,00
Diciembre	45.000,00
<b>Totales</b>	<b>540.000,00</b>

**Elaboración:** Autores

## **7.4 Proyecciones financieras**

### **7.4.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado**

El Estado de Resultado o de Pérdidas y Ganancias, es un estado financiero que permite apreciar de forma detallada y ordenada los resultados obtenidos mediante el ejercicio dentro de un periodo determinado. En este estado se deben identificar todos los costos y gastos que dieron origen a los ingresos. Por este motivo se debe aplicar al principio del periodo contable de forma correcta para que sea útil para la toma de decisiones.

En el primer mes la empresa va a vender 45.000 unidades menos un Costo de Producción de \$24,300.00 que representa el 64.8% de las ventas, el mismo que incluye Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Fabricación; obteniendo una Utilidad Bruta de \$20,700.00.

Los Gastos Operacionales dan un total de \$10,326.79 que representan el 22.9% de las ventas que incluyen los Gastos Administrativos divididos en Sueldos y Beneficios Sociales, Gastos Generales, Gastos de Depreciación y Gastos de Amortización; y los Gastos de Ventas divididos en Sueldos y Beneficios Sociales, Gastos de publicidad y Promoción, Gastos de Depreciación y Gastos de Amortización. La Utilidad Bruta menos los Gastos Operacionales dan como resultado la Utilidad Operacional de \$10,373.21 que representa el 12.2% del total de las ventas.

Dentro de los Gastos no Operacionales se encuentran los Gastos Financieros que representa el 1.1% de las ventas. Dando un resultado antes de impuestos y participación trabajadores de \$60,205.17 que representa el 11.1% de las ventas. El porcentaje calculado por participación de trabajadores es 15% y por concepto de impuesto a la renta es del 23%. Según los resultados obtenidos se puede apreciar que en primer año se tiene como resultado una utilidad de \$ 39,404.29 que representa un 7.3% de las ventas.

Tabla No.58 Estado de Pérdidas y Ganancias mensual

<b>SPONDYMAR S.A.</b>															
Estado de Resultados Proyectado															
Cortado a: dic 31, 2014															
Moneda: US\$															
Cuentas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	US\$	%	
Ventas	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	540.000,00	100,0%	
<b>(-) Costo de Producción</b>	<b>24.300,00</b>	<b>350.038,23</b>	<b>64,8%</b>												
Materia Prima Directa	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	227.220,78	42,1%	
Mano de Obra directa	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	30.527,38	5,7%	
CIF (MOI+MPI+GGP)	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	7.690,84	92.290,07	17,1%	
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>20.700,00</b>	<b>189.961,77</b>	<b>35,2%</b>												
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>10.326,79</b>	<b>123.921,52</b>	<b>22,9%</b>												
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>7.245,65</b>	<b>86.947,78</b>	<b>16,1%</b>												
Sueldos y Beneficios Sociales	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	44.655,99	8,3%	
Gastos Generales	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	40.897,68	7,6%	
Gastos de Depreciación	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	112,01	1.344,11	0,2%	
Gastos de Amortización	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	50,00	0,0%	
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>3.081,14</b>	<b>36.973,74</b>	<b>6,8%</b>												
Sueldos y Beneficios Sociales	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	1.882,93	22.595,20	4,2%	
Gastos de Publicidad y Promoción	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	1.159,83	13.918,00	2,6%	
Gastos de Depreciación	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	37,34	448,04	0,1%	
Gastos de Amortización	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04	12,50	0,0%	
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>10.373,21</b>	<b>66.040,25</b>	<b>12,2%</b>												
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>505,10</b>	<b>490,19</b>	<b>475,16</b>	<b>460,01</b>	<b>444,73</b>	<b>429,32</b>	<b>5.835,09</b>	<b>1,1%</b>							
Gastos Financieros	505,10	505,10	505,10	505,10	505,10	505,10	505,10	490,19	475,16	460,01	444,73	429,32	5.835,09	1,1%	
<b>Resultado antes de impuestos y participación trabajadores</b>	<b>9.868,11</b>	<b>9.883,02</b>	<b>9.898,05</b>	<b>9.913,20</b>	<b>9.928,48</b>	<b>9.943,88</b>	<b>60.205,17</b>	<b>11,1%</b>							
													Participación de Trabajadores 15%	9.030,77	1,7%
													Impuesto a la Renta 23%	11.770,11	2,2%
													<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>39.404,29</b>	<b>7,3%</b>

Elaboración: Autores

Tabla No.59 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años

<b>SPONDYMAR S.A.</b>					
<b>Estado de Resultados Proyectado</b>					
Moneda: US\$	Crecimiento	5%	5%	5%	5%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	540.000,00	567.000,00	595.350,00	625.117,50	656.373,38
<b>(-) Costo de Producción</b>	<b>350.038,23</b>	<b>367.172,33</b>	<b>385.163,15</b>	<b>403.536,15</b>	<b>423.371,02</b>
Materia Prima Directa	227.220,78	238.581,82	250.510,91	263.036,45	276.188,28
Mano de Obra directa	30.527,38	32.053,74	33.656,43	35.339,25	37.106,22
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>92.290,07</b>	<b>96.536,77</b>	<b>100.995,80</b>	<b>105.160,44</b>	<b>110.076,53</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	20.554,74	21.582,48	22.661,61	23.794,69	24.984,42
Gastos de Depreciación	7.168,61	7.168,61	7.168,61	6.651,26	6.651,26
Gastos de Amortización	187,50	187,50	187,50	187,50	187,50
Otros GGP	64.379,22	67.598,18	70.978,09	74.527,00	78.253,35
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>189.961,77</b>	<b>199.827,67</b>	<b>210.186,85</b>	<b>221.581,35</b>	<b>233.002,35</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>123.921,52</b>	<b>130.024,86</b>	<b>136.433,37</b>	<b>143.032,97</b>	<b>150.098,36</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>86.947,78</b>	<b>91.225,47</b>	<b>95.717,03</b>	<b>100.336,18</b>	<b>105.288,13</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	44.655,99	46.888,79	49.233,23	51.694,89	54.279,63
Gastos Generales	40.897,68	42.942,56	45.089,69	47.344,18	49.711,39
Gastos de Depreciación	1.344,11	1.344,11	1.344,11	1.247,11	1.247,11
Gastos de Amortización	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>36.973,74</b>	<b>38.799,40</b>	<b>40.716,34</b>	<b>42.696,80</b>	<b>44.810,23</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	22.595,20	23.724,96	24.911,21	26.156,77	27.464,61
Gastos de Publicidad y Promoción	13.918,00	14.613,90	15.344,60	16.111,82	16.917,42
Gastos de Depreciación	448,04	448,04	448,04	415,70	415,70
Gastos de Amortización	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>66.040,25</b>	<b>69.802,80</b>	<b>73.753,48</b>	<b>78.548,37</b>	<b>82.904,00</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>5.835,09</b>	<b>3.902,97</b>	<b>1.432,41</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos Financieros	5.835,09	3.902,97	1.432,41	0,00	0,00
<b>Resultado antes de impuestos y participación trabajadores</b>	<b>60.205,17</b>	<b>65.899,83</b>	<b>72.321,07</b>	<b>78.548,37</b>	<b>82.904,00</b>
participación de Trabajadores 15%	9.030,77	9.884,98	10.848,16	11.782,26	12.435,60
Impuesto a la Renta 23%	11.770,11	12.883,42	14.138,77	15.356,21	16.207,73
<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>39.404,29</b>	<b>43.131,43</b>	<b>47.334,14</b>	<b>51.409,90</b>	<b>54.260,67</b>

Elaboración: Autores

El Estado de Resultados Proyectado a los 5 años en que se va a realizar la evaluación económica – financiera muestra como varía el Resultado Neto del Ejercicio incrementando cada año. Para obtener estos resultados se utiliza un incremento de los gastos del 5% por inflación y un incremento del 5% de las ventas considerando un crecimiento equilibrado para ambos.

En el segundo año se obtiene como Resultado del Ejercicio Neto \$43,131.43, es decir que incrementa un 9.13% con respecto al año 1; en

el año 3 se obtiene como Resultado \$47,334.14 mostrando un incremento del 9.11% con respecto al año anterior; en el año 4 el Resultado será de \$51,409.90 con un incremento del 9.21% con respecto al año anterior y el último año tendrá un Resultado de \$54,260.67 con un incremento del 9.47%.

#### **7.4.2 Balance General proyectado**

El Balance General está conformado por Activos, Pasivos y Patrimonio. Al 31 de diciembre se muestra el resumen al final de año, donde los activos suman \$114,510.42; conformado por los activos corrientes \$ 42,059.18 que representa el 36.73% del total de los mismos, los activos no corrientes que incluyen Activos Fijos y Diferidos \$72,451.24 que representa el 63.27%.

Los pasivos que son las deudas de la empresa al final del año, suman \$50,106.13 que representa el 43.76% del total de pasivos, conformados por pasivos de largo plazo que incluyen las obligaciones financieras; y el patrimonio conformado por el capital social y el resultado del ejercicio suma \$64,404.29 que representa el 56.24%.

Tabla No.60 Balance General

<b>SPONDYMAR S.A.</b>				
<b>Balance General</b>				
<b>Moneda: US\$</b>				
<b>Cortado a:</b>	<b>enero 2014</b>		<b>diciembre 2014</b>	
	<b>Balance Inicial</b>		<b>Balance Final</b>	
<b>Activos</b>	<b>86.162,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>114.510,42</b>	<b>100,00%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>4.500,00</b>	5,22%	<b>42.059,18</b>	<b>36,73%</b>
Caja Bancos	4.500,00	5,22%	42.059,18	36,73%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>81.662,00</b>	<b>94,78%</b>	<b>72.451,24</b>	<b>63,27%</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>79.162,00</b>	<b>91,88%</b>	<b>70.201,24</b>	<b>61,31%</b>
Edificios	18.162,00	21,08%	18.162,00	15,86%
Terrenos	5.000,00	5,80%	5.000,00	4,37%
Equipos y Muebles de Oficina	1.080,00	1,25%	1.080,00	0,94%
Equipos de Computación	1.940,00	2,25%	1.940,00	1,69%
Maquinarias y Equipos	32.980,00	38,28%	32.980,00	28,80%
Vehículos	20.000,00	23,21%	20.000,00	17,47%
(-) Depreciación Acumulada	0,00	0,00%	8.960,76	7,83%
<b>Activo Diferido</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2,90%</b>	<b>2.250,00</b>	<b>1,96%</b>
Gastos de Constitución	2.500,00	2,90%	2.500,00	2,18%
(-) Amortización Acumulada	0,00	0,00%	250,00	0,22%
<b>Pasivos</b>	<b>61.162,00</b>	<b>70,98%</b>	<b>50.106,13</b>	<b>43,76%</b>
<b>Pasivo de Largo Plazo</b>	<b>61.162,00</b>	<b>70,98%</b>	<b>50.106,13</b>	<b>43,76%</b>
Obligaciones Financieras	61.162,00	70,98%	50.106,13	43,76%
<b>Patrimonio</b>	<b>25.000,00</b>	<b>29,02%</b>	<b>64.404,29</b>	<b>56,24%</b>
Capital Social	25.000,00	29,02%	25.000,00	21,83%
Resultado del Ejercicio	0,00	0,00%	39.404,29	34,41%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>86.162,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>114.510,42</b>	<b>100,00%</b>

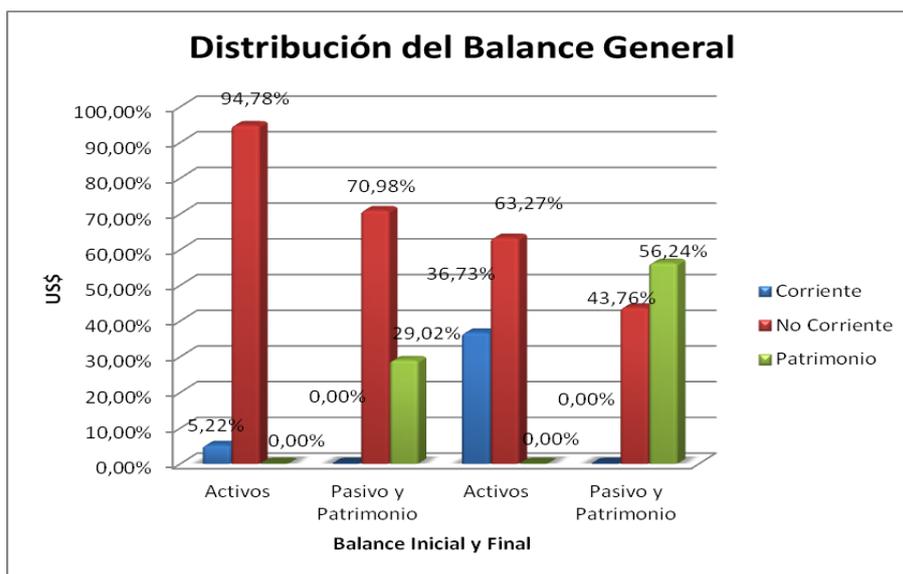
Elaboración: Autores

El Balance Inicial se encuentra conformado por los Activos Corrientes que representan el 5.22%, los Activos No Corrientes con el 94.78%; el Pasivo de Largo Plazo conformado por el 70.98% y el patrimonio representa el 29.02%.

En el gráfico se puede apreciar como varía la estructura financiera del Balance General, considerando el inicial y final. Comparando los dos escenarios se puede observar que los Activos Corrientes en el Balance Final incrementan debido a que el saldo final de caja termina en \$42,059.18 afectando a la cuenta de Caja Bancos, el Activo No Corriente

disminuye debido a que se restan las depreciaciones y amortizaciones, mientras que el Pasivo No Corriente disminuye porque al término del primer año se han cancelado las obligaciones financieras. El Patrimonio aumenta por el Resultado del Ejercicio obtenido al término del primer año.

**Gráfico No.37 Distribución del Balance General**



**Elaboración:** Autores

**Tabla No.61 Situación financiera inicial y final**

Situación Financiera Inicial y Final	Inicial		Final	
	Activos	Pasivo y Patrimonio	Activos	Pasivo y Patrimonio
Corriente	5,22%	0,00%	36,73%	0,00%
No Corriente	94,78%	70,98%	63,27%	43,76%
Patrimonio	0,00%	29,02%	0,00%	56,24%

**Elaboración:** Autores

### 7.4.3 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, y por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa se puede utilizar para:

- Identificar problemas de liquidez, ya que el ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio.

Analizando los Ingresos Operacionales, Egresos Operacionales, Ingresos No Operacionales y Egresos No Operacionales, se determina que en el mes 0 se tiene un saldo final de caja \$4,500.00 correspondiente al 5% de imprevistos, valor que va a ser acumulado en los siguientes meses. Al término del primer año se tiene como saldo final de caja \$42,059.18.

Tabla No.62 Flujo de caja mensual

SPONDYMAR S.A.

Flujo de Caja

Cortado a: diciembre 2014

Moneda: US\$

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ingresos Operacionales</b>														
Ventas		45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	540.000,00
<b>Total Ingresos Operacionales</b>		<b>45.000,00</b>	<b>540.000,00</b>											
<b>(-) Egresos Operacionales</b>														
Materia Prima Directa		18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	18.935,06	227.220,78
Mano de Obra Directa		2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	2.543,95	30.527,38
Gastos Generales Producción		7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	7.077,83	84.933,96
Gastos Administrativos		3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	3.721,33	44.655,99
Gastos de Ventas		3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	3.042,77	36.513,20
Otros Egresos		3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	3.408,14	40.897,68
<b>Total Egresos Operacionales</b>		<b>38.729,08</b>	<b>464.748,99</b>											
<b>(=) Flujo Operacional</b>	-	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	6.270,92	75.251,01
<b>Ingresos No Operacionales</b>														
Préstamo Bancario	61.162,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondos Propios	25.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>86.162,00</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Egresos No Operacionales</b>														
Inversión Fija	79.162,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Diferida	2.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Capital	-	-	-	-	-	-	-	1.804,97	1.819,87	1.834,90	1.850,06	1.865,33	1.880,74	11.055,87
Pago Intereses	-	505,10	505,10	505,10	505,10	505,10	505,10	505,10	490,19	475,16	460,01	444,73	429,32	5.835,09
Participación Trabajadores	-	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	752,56	9.030,77
Impuesto a la Renta	-	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	980,84	11.770,11
<b>Total Egresos No Operacionales</b>	<b>81.662,00</b>	<b>2.238,50</b>	<b>2.238,50</b>	<b>2.238,50</b>	<b>2.238,50</b>	<b>2.238,50</b>	<b>2.238,50</b>	<b>4.043,47</b>	<b>4.043,47</b>	<b>4.043,47</b>	<b>4.043,47</b>	<b>4.043,47</b>	<b>4.043,47</b>	<b>37.691,83</b>
<b>(=) Flujo No Operacional</b>	<b>4.500,00</b>	<b>(2.238,50)</b>	<b>(2.238,50)</b>	<b>(2.238,50)</b>	<b>(2.238,50)</b>	<b>(2.238,50)</b>	<b>(2.238,50)</b>	<b>(4.043,47)</b>	<b>(4.043,47)</b>	<b>(4.043,47)</b>	<b>(4.043,47)</b>	<b>(4.043,47)</b>	<b>(4.043,47)</b>	<b>(37.691,83)</b>
<b>(=) Flujo Neto Generado</b>	<b>4.500,00</b>	<b>4.032,41</b>	<b>4.032,41</b>	<b>4.032,41</b>	<b>4.032,41</b>	<b>4.032,41</b>	<b>4.032,41</b>	<b>2.227,45</b>	<b>2.227,45</b>	<b>2.227,45</b>	<b>2.227,45</b>	<b>2.227,45</b>	<b>2.227,45</b>	<b>37.559,18</b>
<b>(=) Saldo Inicial de Caja</b>	-	<b>4.500,00</b>	<b>8.532,41</b>	<b>12.564,83</b>	<b>16.597,24</b>	<b>20.629,66</b>	<b>24.662,07</b>	<b>28.694,49</b>	<b>30.921,94</b>	<b>33.149,39</b>	<b>35.376,83</b>	<b>37.604,28</b>	<b>39.831,73</b>	<b>4.500,00</b>
<b>(=) Saldo Final de Caja</b>	<b>4.500,00</b>	<b>8.532,41</b>	<b>12.564,83</b>	<b>16.597,24</b>	<b>20.629,66</b>	<b>24.662,07</b>	<b>28.694,49</b>	<b>30.921,94</b>	<b>33.149,39</b>	<b>35.376,83</b>	<b>37.604,28</b>	<b>39.831,73</b>	<b>42.059,18</b>	<b>42.059,18</b>

Elaboración: Autores

Tabla No.63 Flujo de caja proyectado en 5 años

<b>SPONDYMAR S.A.</b>						
<b>Flujo de Caja Proyectado</b>						
Moneda: US\$	Crecimiento	5%	5%	5%	5%	
	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		540.000,00	567.000,00	595.350,00	625.117,50	656.373,38
<b>Total Ingresos Operacionales</b>		<b>540.000,00</b>	<b>567.000,00</b>	<b>595.350,00</b>	<b>625.117,50</b>	<b>656.373,38</b>
		Inflación	5%	5%	5%	5%
<b>(-) Egresos Operacionales</b>						
Materia Prima Directa		227.220,78	238.581,82	250.510,91	263.036,45	276.188,28
Mano de Obra Directa		30.527,38	32.053,74	33.656,43	35.339,25	37.106,22
Gastos Generales Producción		84.933,96	89.180,66	93.639,70	98.321,68	103.237,77
Gastos Administrativos		44.655,99	46.888,79	49.233,23	51.694,89	54.279,63
Gastos de Ventas		36.513,20	38.338,86	40.255,80	42.268,59	44.382,02
Otros Egresos		40.897,68	42.942,56	45.089,69	47.344,18	49.711,39
<b>Total Egresos Operacionales</b>		<b>464.748,99</b>	<b>487.986,44</b>	<b>512.385,76</b>	<b>538.005,05</b>	<b>564.905,30</b>
<b>(=) Flujo Operacional</b>	-	75.251,01	79.013,56	82.964,24	87.112,45	91.468,08
<b>(+) Ingresos No Operacionales</b>						
Préstamo Bancario	61.162,00	-	-	-	-	-
Fondos Propios	25.000,00	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>86.162,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>(-) Egresos No Operacionales</b>						
Inversión Fija	79.162,00	-	-	-	-	-
Inversión Diferida	2.500,00	-	-	-	-	-
Pago Capital		11.055,87	23.817,79	26.288,35	-	-
Pago Intereses		5.835,09	3.902,97	1.432,41	-	-
Participación Trabajadores		9.030,77	9.884,98	10.848,16	11.782,26	12.435,60
Impuesto a la Renta		11.770,11	12.883,42	14.138,77	15.356,21	16.207,73
<b>Total Egresos No Operacionales</b>	<b>81.662,00</b>	<b>37.691,83</b>	<b>50.489,16</b>	<b>52.707,69</b>	<b>27.138,47</b>	<b>28.643,33</b>
<b>(=) Flujo No Operacional</b>	<b>4.500,00</b>	<b>(37.691,83)</b>	<b>(50.489,16)</b>	<b>(52.707,69)</b>	<b>(27.138,47)</b>	<b>(28.643,33)</b>
<b>(=) Flujo Neto Generado</b>	<b>4.500,00</b>	<b>37.559,18</b>	<b>28.524,41</b>	<b>30.256,56</b>	<b>59.973,98</b>	<b>62.824,75</b>
<b>(=) Saldo Inicial de Caja</b>	<b>-</b>	<b>4.500,00</b>	<b>42.059,18</b>	<b>70.583,58</b>	<b>100.840,14</b>	<b>160.814,12</b>
<b>(=) Saldo Final de Caja</b>	<b>4.500,00</b>	<b>42.059,18</b>	<b>70.583,58</b>	<b>100.840,14</b>	<b>160.814,12</b>	<b>223.638,87</b>

Elaboración: Autores

En el Flujo de Caja Proyectado a 5 años se puede apreciar los Ingresos Operacionales correspondientes a Ventas con una proyección de crecimiento del 5% con respecto al año inmediato anterior. Los Egresos Operacionales que incluyen Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa, Gastos Generales de Producción, Gastos Administrativos, Gastos de Ventas y Otros Egresos; estos gastos están proyectados con un incremento del 5% por inflación.

Los Ingresos No Operacionales que incluyen el préstamo bancario y los fondos propios. Finalmente, los Egresos No Operacionales que incluyen la Inversión Fija, Inversión Diferida, Pago de Capital Intereses, Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta.

El Flujo Neto Generado que se obtiene del Flujo Operacional menos el Flujo No Operacional, va a ser útil para obtener la TIR del proyecto. En el año 2 el Flujo Neto Generado es de \$28,524.41, incrementando en los siguientes años, en el tercero es de \$30,256.56, en el cuarto \$59,973.98 y en el último año es de \$62,824.75.

#### **7.4.4 Cálculo del costo de capital promedio ponderado**

El costo promedio ponderado de capital está representado por la TMAR, la cual se obtiene de una ponderación a través del total que se requiere para llevar a cabo el proyecto \$84,463.00, de los cuales el 30% va a ser aportado por los cinco accionistas, con una aportación de \$5,000.00 cada uno que da un total de \$25,000.00 y el 70% va a ser apalancado por medio de una institución financiera por un valor de \$59,463.00, en este caso la CFN.

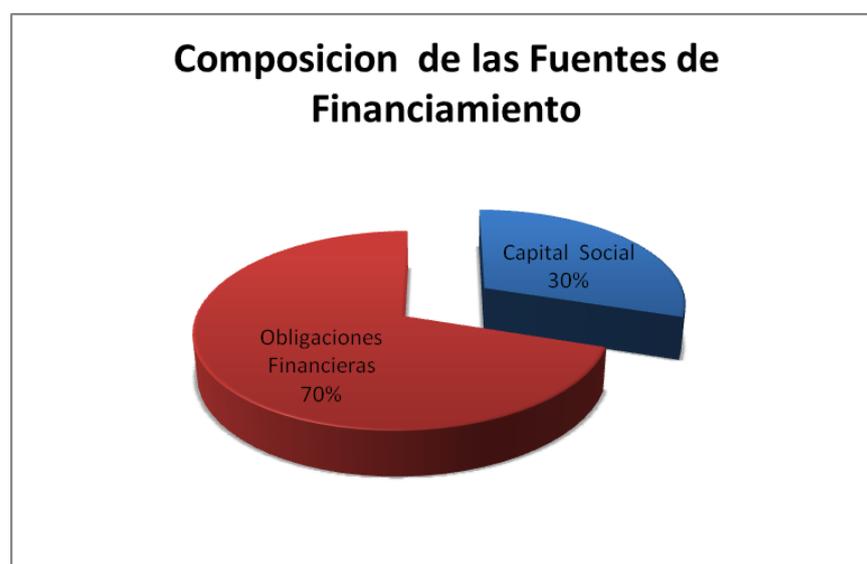
La tasa de interés del préstamo es del 10%, mientras que la tasa de rentabilidad de los accionistas esperan obtener es del 25%; es decir, que la tasa de descuento o TMAR es del 14.33% obtenida a través de una ponderación de todas las aportaciones de capital de la empresa, por Capital Social es 7.40% y por Obligaciones Financieras es 6.93%.

Tabla No.64 Costo Promedio Ponderado del Capital

<b>Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)</b>				
		a	b	= (a * b)
<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Monto US\$</b>	<b>Proporción%</b>	<b>Tasa %</b>	<b>Ponderación</b>
Capital Social	25.000	30%	25%	7,50%
Obligaciones Financieras	61.162	70%	10%	6,94%
<b>Totales</b>	<b>86.162</b>	<b>100%</b>		<b>14,44%</b>

Elaboración: Autores

Gráfico No.38 Composición de las fuentes de financiamiento



Elaboración: Autores

#### 7.4.5 Análisis del TIR y VAN

El escenario que se considera como ideal y esperado es el Real donde la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) supera la tasa del préstamo del proyecto con varios puntos a favor. La TIR es de 36% y el VAN es de \$101,000.00, por este motivo se puede concluir que el negocio es rentable y puede ser aceptado por cualquier institución financiera para su realización. El Valor Actual Neto es altamente atractivo para el inversionista. El tiempo analizado en el presente proyecto es de cinco años.

Respecto del Valor Actual Neto Financiado, se puede concluir que de acuerdo a las fuentes de financiamiento tanto internas como externas se llega a obtener un valor de \$ 55,610.00 que resulta de la evaluación financiera al término de la línea de tiempo; es decir, al final de los cinco años proyectados.

Respecto al costo/beneficio que se obtiene luego del análisis del proyecto, existe una relación de 1.6 unidades monetarias lo que quiere decir que por cada dólar invertido, se obtiene 0.60 centavos por este motivo se puede concluir que se acepta el proyecto.

El VNA es igual a cero esto permite comprobar que la evaluación es correcta utilizando los resultados del Flujo de Efectivo Neto y la TIR como tasa de descuento o interés hace el VNA igual a cero. El tiempo promedio en recuperar la inversión inicial de \$86,162.00 es de 2 años, 8 meses y 8 días.

**Tabla No.65 Resumen de la evaluación**

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto Financiado	55.610	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	101.000	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	36%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	1,6	: 1 Se Acepta el Proyecto
VAN	-	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	86.162	2 años 8 meses 8 días

**Elaboración:** Autores

La Evaluación Financiera está conformada por la inversión inicial, ingresos menos costos directos y variables, para obtener el margen bruto; gastos operacionales donde se obtiene el margen operacional; participación trabajadores e impuesto a la renta, donde se obtiene el margen neto; se suma la depreciación menos la redención del capital y se obtiene el flujo efectivo neto que sirve para el cálculo de la TIR; los valores para calcular el VAN puro se los obtiene a través de la resta del Flujo de Efectivo Neto con la Redención del capital.

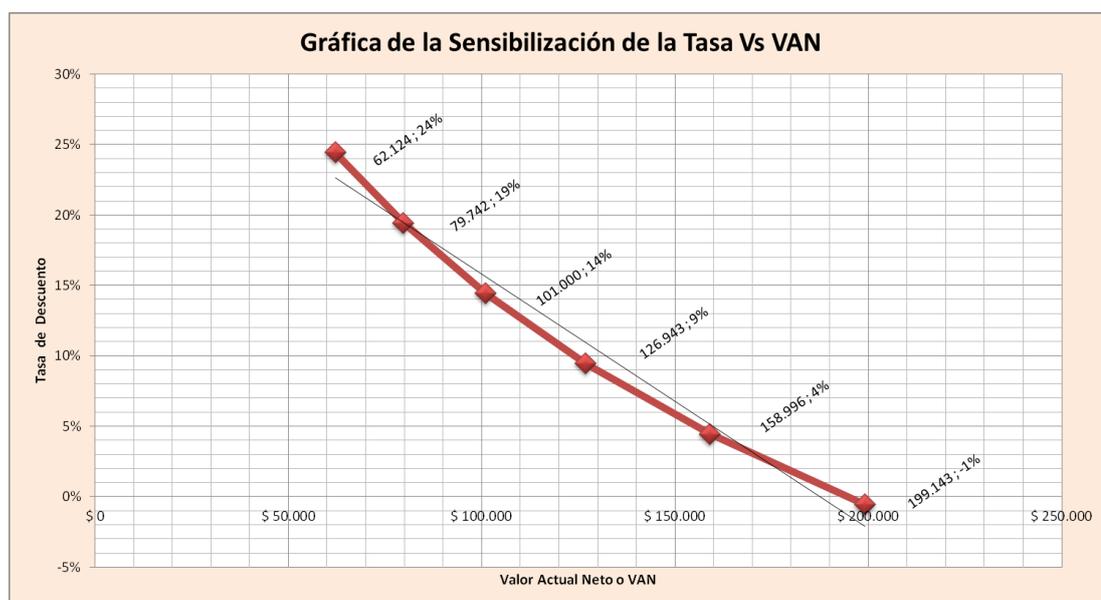
**Tabla No.66 Evaluación Financiera**

Evaluación Financiera							
Empresa: SPONDYMAR S.A. <span style="float: right;">Escenario Real</span>							
Moneda: US\$							
Tasa de Descuento	14,44%	% de Ventas			100%	Docenas anuales	36.000
	Crecimiento		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
	0	1	2	3	4	5	Total
Inversion Inicial	(86.162)						
Ingresos	540.000,00	540.000,00	567.000,00	595.350,00	625.117,50	656.373,38	2.983.840,88
(-) Costo de Producción	350.038,23	367.172,33	385.163,15	385.163,15	403.536,15	423.371,02	1.929.280,88
Materia Prima Directa	227.220,78	227.220,78	238.581,82	250.510,91	263.036,45	276.188,28	1.255.538,24
Mano de Obra directa	30.527,38	30.527,38	32.053,74	33.656,43	35.339,25	37.106,22	168.683,02
Costos Indirectos de Fabricación	92.290,07	96.536,77	100.995,80	100.995,80	105.160,44	110.076,53	505.059,62
Sueldos y Beneficios Sociales	20.554,74	21.582,48	22.661,61	23.794,69	24.984,42	26.233,84	113.577,94
Gastos de Depreciación	7.168,61	7.168,61	7.168,61	7.168,61	7.168,61	7.168,61	34.808,35
Gastos de Amortización	187,50	187,50	187,50	187,50	187,50	187,50	937,50
Otros GGP	64.379,22	67.598,18	70.978,09	74.527,00	78.253,35	82.071,83	355.735,83
(=) Utilidad Bruta	189.961,77	199.827,67	210.186,85	221.581,35	233.002,35	244.992,36	1.054.559,99
Inflación			5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
Gastos Operacionales	123.921,52	130.024,86	136.433,37	143.032,97	149.740,97	156.559,36	683.511,09
Gastos Administrativos	86.947,78	91.225,47	95.717,03	100.336,18	105.288,13	110.400,13	479.514,59
Sueldos y Beneficios Sociales	44.655,99	46.888,79	49.233,23	51.694,89	54.279,63	56.999,63	246.752,52
Gastos Generales	40.897,68	42.942,56	45.089,69	47.344,18	49.711,39	52.100,50	225.985,50
Gastos de Depreciación	1.344,11	1.344,11	1.344,11	1.344,11	1.344,11	1.344,11	6.526,57
Gastos de Amortización	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Gastos de Ventas	36.973,74	38.799,40	40.716,34	42.696,80	44.733,26	46.829,79	203.996,50
Sueldos y Beneficios Sociales	22.595,20	23.724,96	24.911,21	26.156,77	27.464,61	28.826,74	124.852,74
Gastos de Publicidad y Promoción	13.918,00	14.613,90	15.344,60	16.111,82	16.917,42	17.753,05	76.905,74
Gastos de Depreciación	448,04	448,04	448,04	448,04	448,04	448,04	2.175,52
Gastos de Amortización	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	62,50
(=) Utilidad Operacional	66.040,25	69.802,80	73.753,48	77.848,37	82.094,00	86.592,64	371.048,90
Gastos No Operacionales	5.835,09	5.835,09	5.835,09	5.835,09	5.835,09	5.835,09	29.175,45
Gastos Financieros	5.835,09	5.835,09	5.835,09	5.835,09	5.835,09	5.835,09	29.175,45
(=) Resultado antes de impuestos	60.205,17	65.899,83	72.321,07	78.548,37	85.258,91	92.757,55	359.878,44
Participacion de Trabajadores	15%	9.030,77	9.884,98	10.848,16	11.782,26	12.735,60	53.981,77
Impuesto a la Renta	23%	11.770,11	12.883,42	14.138,77	15.356,21	16.621,95	70.356,23
Resultado Neto	39.404,28	43.131,44	47.334,14	51.409,91	55.423,66	59.131,60	235.540,44
(+)/(-) Ajustes							
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	9.210,76	9.210,76	9.210,76	9.210,76	9.210,76	9.210,76	44.760,44
(-) Redencion de Capital	(11.055,87)	(11.055,87)	(11.055,87)	(11.055,87)	(11.055,87)	(11.055,87)	(61.162,00)
Flujo de Efectivo Neto	(86.162)	37.559,17	28.524,41	30.256,56	31.973,99	33.742,47	219.138,88
Calculo de la TIR	(86.162)	37.559,17	28.524,41	30.256,56	31.973,99	33.742,47	
Calculo del VAN Puro	48.615,04	52.342,20	56.544,90	59.973,99	62.824,74	65.211,11	
Valor Actual del Flujo de Efectivo	32.821	21.781	20.189	34.970	32.011	141.772	

**Elaboración: Autores**

El análisis de sensibilidad entre la tasa de descuento, TMAR, o costo de oportunidad; que se aplica en el presente proyecto comparada con el Valor Actual Neto, está determinada por el punto donde ambas curvas se encuentran en su posición más distante la una con la otra; en este caso, la posición de la misma se encuentra en el VAN de \$ 101,000.00 y la tasa de descuento en el 14.44%.

**Gráfico No.39 Sensibilización de la Tasa de descuento versus el VAN**



Elaboración: Autores

#### 7.4.6 Análisis de Sensibilidad

Respecto al análisis de sensibilidad sobre los tres escenarios que se han modelado en el presente proyecto, se han considerado entre los mismos tres tipos: el escenario real con ventas estimadas al 100%, en donde se aprecia que el costo beneficio es de 1,60, con una TIR de 36%, un VAN de \$101,000.00 y unas ventas estimadas de 36.000 docenas de spondylus, la cual indica que en este punto el proyecto es viable y se lo acepta; el escenario optimista con un incremento de las ventas en un 5% se alcanza un costo beneficio de 2,5, con una TIR de 62%, un VAN de \$173,760.00 y unas ventas estimadas de 38.000 docenas de spondylus, de igual manera indica que el proyecto es viable y se lo acepta.

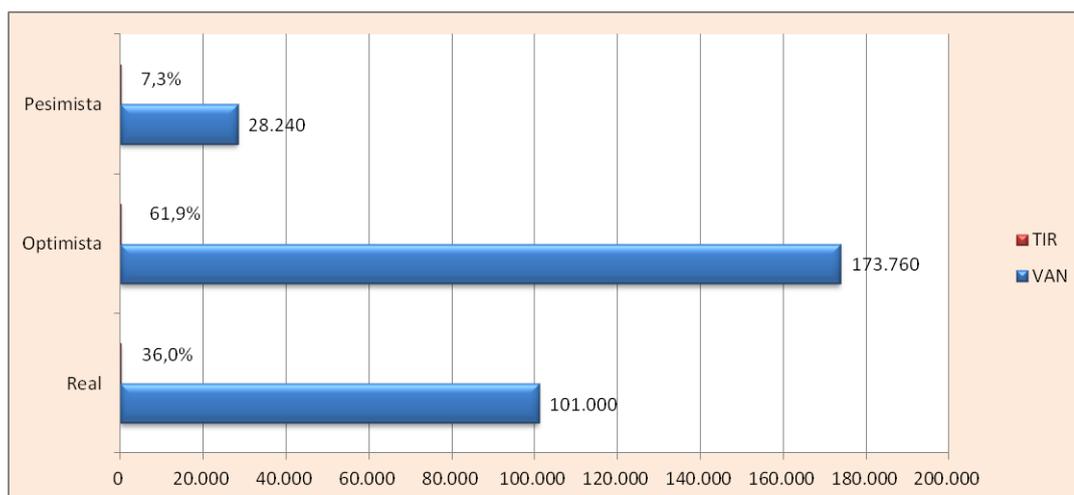
A diferencia del escenario pesimista con una reducción del 5% de las ventas, con una TIR del 7%, un VAN de \$28,240.00, unas ventas estimadas de 34.000 docenas de spondylus y se alcanza un costo beneficio de 0,80 que al ser menor a 1, se indica que el proyecto con estos parámetros no es viable y por tanto no se lo acepta.

**Tabla No.67 Análisis de sensibilidad mediante los 3 escenarios**

Análisis de Sensibilidad						
Empresa: SPONDYMAR S.A.						
Moneda: US\$		Tasa de Descuento		14,44%		
Escenario	Ventas Estimadas docenas	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	36.000	2.983.841	101.000	36%	1,6	a 1 Viable
Optimista	38.000	3.149.610	173.760	62%	2,5	a 1 Viable
Pesimista	34.000	2.818.072	28.240	7%	0,8	a 1 No conveniente

Elaboración: Autores

**Gráfico No.40 Relación del VAN y la TIR con respecto a los 3 escenarios**



Elaboración: Autores

### 7.4.7 Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio está determinado para cubrir los costos fijos y variables dentro del negocio obteniendo ingresos de \$1, lo cual da como resultado que se deben de vender 21.833 cajas de 12 unidades anuales del producto, lo que representa \$327,494.56, ya que en este punto no se gana ni se pierde. En otras palabras quiere decir que todo aquello que se venda sobre las 21.833 cajas de 12 unidades va a producir utilidades a partir de dicho monto de ventas. Para obtener el punto de equilibrio se determinaron los costos fijos, costos variables e ingresos.

Tabla No.68 Proyección de los resultados y Punto de Equilibrio

<b>SPONDYMAR S.A.</b>			
<b>Punto de Equilibrio Escenario Real</b>			
<b>Moneda: US\$</b>			
<b>Proyección de Resultados y Punto de Equilibrio</b>			
	Valor Año	Valor Mes	%
Ventas	540.000	45.000	100%
(-) Costos Variables	387.012	32.251	72%
<b>(=) Margen Contribución</b>	<b>152.988</b>	<b>12.749</b>	<b>28%</b>
(-) Costos Fijos	92.783	7.732	17%
<b>(=) Utilidad antes impuestos y participación</b>	<b>60.205</b>	<b>5.017</b>	<b>11%</b>

Elaboración: Autores

Tabla No.69 Demostración del Punto de Equilibrio

<b>Demostración del Punto de Equilibrio</b>		
	PE Anual	PE Mensual
Costo Variable	387.011,97	32.251,00
Costo Fijo	92.782,87	7.731,91
CVu	10,75	10,75
PVu	15,00	15,00
<b>PEq= CF/(Pvu-Cvu) =</b>	21.833	1.819
<b>PE\$= (CF/(1- (CV/V))) =</b>	\$ 327.494,56	\$ 27.291,21
<b>PRUEBA</b>	\$ 327.494,56	\$ 27.291,21

Elaboración: Autores

Para el gráfico del punto de equilibrio se definieron cinco puntos donde varía la cantidad de unidades que se deben vender, teniendo en el centro el equilibrio de las 21.833 cajas de 12 unidades, en la parte superior cantidades inferiores de 0 y 10.000 unidades y en la parte inferior cantidades superiores de 36.000 y 56.000 unidades.

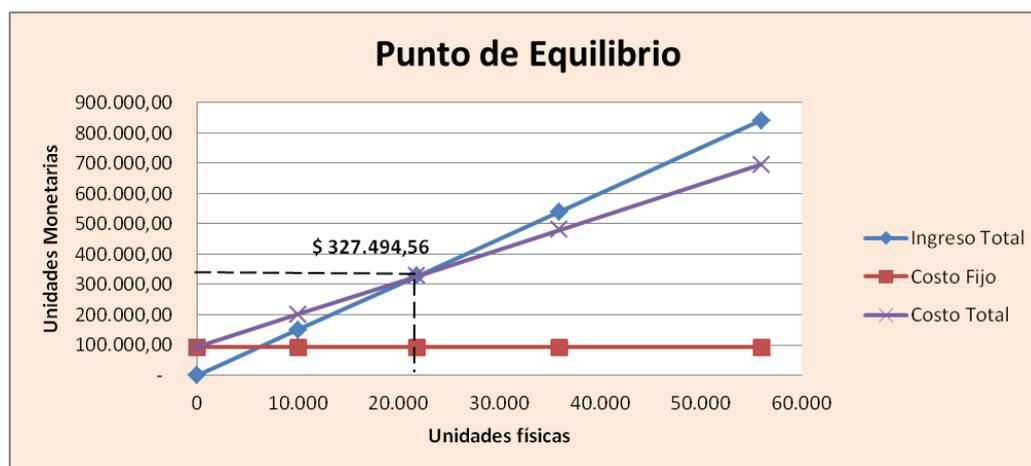
**Tabla No.70 Análisis del Punto de Equilibrio**

Tabla para gráfico del Punto de Equilibrio						
Precio Venta Unitario	Cantidad	Ingreso Total	Costo Fijo	Cvu	Costo Variable	Costo Total
15,00	-	-	92.782,87	10,75	-	92.782,87
15,00	10.000	150.000,00	92.782,87	10,75	107.503,32	200.286,19
<b>15,00</b>	<b>21.833</b>	<b>327.494,56</b>	<b>92.782,87</b>	<b>10,75</b>	<b>234.711,69</b>	<b>327.494,56</b>
15,00	36.000	540.000,00	92.782,87	10,75	387.011,97	479.794,83
15,00	56.000	840.000,00	92.782,87	10,75	602.018,61	694.801,48

Elaboración: Autores

En el gráfico se puede apreciar que los costos fijos se mantienen constantes con un valor de \$92,782.87, el equilibrio se encuentra dado en el punto donde se unen los costos totales y el ingreso total, es decir cuando se venden 21.833 cajas de 12 unidades con unos ingresos de \$327,494.56.

**Gráfico No.41 Análisis del Punto de Equilibrio**



Elaboración: Autores

Las proyecciones del punto de equilibrio para los cinco años en los que se ha evaluado el proyecto indican como varía el punto de equilibrio en los siguientes años de acuerdo al aumento de las ventas costos fijos y variables en un 5%. En la tabla se puede observar que en el primer año las unidades que representan el equilibrio son el 61%, en el segundo año son el 59%, en el tercer año el 57% y en los dos últimos años el 56%.

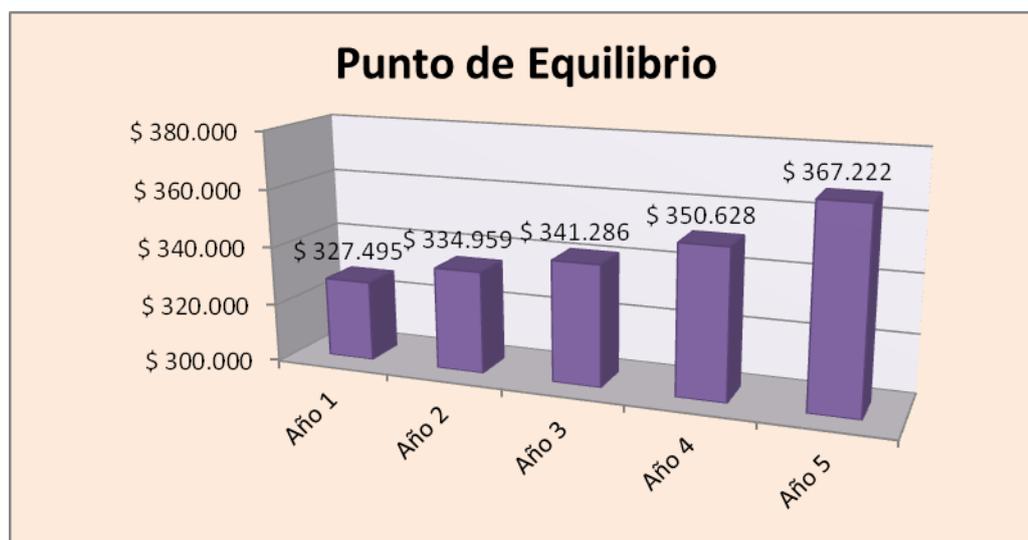
**Tabla No.71 Proyecciones anuales del Punto de Equilibrio**

Proyecciones anuales del Punto de Equilibrio					
Detalle	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PVu	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Unidades Vendidas	36.000	37.800	39.690	41.675	43.758
Ventas	540.000	567.000	595.350	625.118	656.373
Costo Variable	387.012	405.972	425.879	446.233	468.181
Costo Fijo	92.783	95.128	97.149	100.336	105.288
CVu	10,75	10,75	10,73	10,71	10,70
<b>PEq= <math>CF/(PVu-CVu) =</math></b>	21.833	22.385	22.752	23.375	24.481
<b>PE\$= <math>CF/(1- (CV/V)) =</math></b>	\$ 327.495	\$ 334.959	\$ 341.286	\$ 350.628	\$ 367.222
<b>Porcentaje PE\$</b>	61%	59%	57%	56%	56%

**Elaboración:** Autores

En el siguiente gráfico se puede observar el incremento de las unidades monetarias en los cinco años proyectados, obteniendo en el quinto año un equilibrio en \$367,222.00.

**Gráfico No.42 Punto de Equilibrio proyectado en 5 años**



**Elaboración:** Autores

## 7.4.8 Análisis de los indicadores financieros

**Tabla No.72 Razones de Liquidez**

<b>Razones de Liquidez</b>			
Índice de Liquidez	<u>Activo Corriente</u>	<u>42.059</u>	0,84
	Pasivos	50.106	
Prueba Acida	<u>Efectivo + Ctas. Por cobrar</u>	<u>42.059</u>	0,69
	Pasivos	61.162	

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.73 Razones de Eficiencia**

<b>Razones de Eficiencia</b>			
			Rota
Rotación del Total de Activos	<u>Ventas</u>	<u>540.000</u>	4,72
	Activos	114.510	

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.74 Razones de Endeudamiento**

<b>Razones de Endeudamiento</b>			
Grado de Autonomia	<u>Patrimonio Neto * 100</u>	<u>64.404</u>	56,2%
	Activos	114.510	
Razón de Deuda	<u>Pasivos</u>	<u>50.106</u>	43,8%
	Activos	114.510	

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.75 Indicadores de Rentabilidad**

<b>Indicadores de Rentabilidad</b>			
Margen Neto	<u>Utilidad Neta</u>	<u>39.404</u>	7,3%
	Ventas	540.000	

**Elaboración:** Autores

**Tabla No.76 Indicadores de Rendimiento**

<b>Indicadores de Rendimiento</b>			
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	<u>Utilidad Neta</u>	<u>39.404</u>	34,4%
	Activos	114.510	
Rendimiento Sobre el Capital ROE	<u>Utilidad Neta</u>	<u>39.404</u>	61,2%
	Patrimonio Neto	64.404	

**Elaboración:** Autores

## CONCLUSIONES

Según las proyecciones financieras, se puede concluir que la construcción de la empresa comercializadora de spondylus en el sector Estero del Plátano para su comercialización en las provincias de Esmeraldas y Manabí es un proyecto viable y se acepta. La TIR es del 36%, la misma que supera la tasa del préstamo a realizar en 26 puntos. El VAN es positivo de \$101,000.00 considerado financieramente factible. Además, la relación Beneficio/Costo es mayor a 1 lo que indica que por cada \$1 invertido se ganan \$0.60; al ser superior a la unidad se acepta el proyecto.

Se establecieron tres diferentes escenarios de sensibilidad al incrementar las ventas en diferentes porcentajes. En el escenario pesimista, las ventas disminuyen en un 5% dando como resultado una TIR del 7% que indica que el proyecto no es viable; mientras que en el escenario optimista, las ventas aumentan en un 5% dando como resultado una TIR del 62% que es una tasa mucho más alta a la del financiamiento.

La comercialización de los spondylus será realizada en las provincias de Esmeraldas y Manabí al segmento de mercado de restaurantes y hoteles de lujo, primera y segunda categoría. De los hoteles y restaurantes encuestados, al 86% en Esmeraldas y el 87% en Manabí les gustaría comprar spondylus por periodos semanales. Además, la mayoría compraría de 1 a 20 docenas y preferiría recibir el producto en cajas.

Según el estudio de mercado realizado también se pudo concluir que los establecimientos antes mencionados están interesados en comprar el producto fresco, con concha y en cajas de 12 unidades, tanto para Esmeraldas como para Manabí. Los establecimientos encuestados prefieren un producto con talla comercial grande (9 cm), con gran cantidad de carne y buen sabor. Se definió que el producto con estas especificaciones será vendido a \$15.00 la caja con un peso aproximado de 1 kilo utilizando una estrategia de precios competitivos que permitirá a la empresa establecerse con fuerza en el mercado.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que las instituciones registren datos sobre el spondylus debido a que es un producto altamente cotizado a nivel nacional e internacional, así como incorporar una veda a nivel nacional para evitar la sobreexplotación de los bancos naturales e incentivar el cultivo de la misma. Es recomendable ampliar los estudios de mercado sobre el consumo de spondylus a nivel nacional y expandirlo a un estudio internacional sobre oferta y demanda del producto.

Además, se deben realizar campañas sobre las propiedades del spondylus dentro de la dieta alimenticia, de esta forma los ecuatorianos y las ecuatorianas conocerán más sobre este “manjar de los dioses” y como puede mejorar su calidad de vida ya que posee muchas vitaminas. De esta forma el producto se va a posicionar en la mente de los consumidores aumentando el consumo del mismo.

Como recomendación, se debe considerar que existen ciertas debilidades y amenazas que van a limitar el alcance del proyecto. Debido a que el producto se va a encontrar en una fase introductoria y la marca todavía no se encuentra posicionada en el mercado, el producto se va a encontrar en desventaja en contraste a la competencia que lleva varios años comercializando el producto. Por este motivo es importante realizar una inversión a largo plazo en publicidad y promoción del producto, de esta forma se va a poder transformar la debilidad en fortaleza.

Se recomienda expandir la red de contactos y en un futuro abarcar nuevos segmentos de mercado, así como investigar nuevos canales de distribución y si es factible la venta de los spondylus congelados en supermercados, de esta forma se podría expandir la línea de producción. Finalmente, es recomendable mantener en constante capacitación al personal tanto operativo como administrativo, de esta manera se podrán desenvolver de forma eficiente y eficaz en sus puestos de trabajo, ofreciendo un producto de calidad y buen trato al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador (2011). *Reporte anual del índice de confianza del consumidor- ICC*. Recuperado del sitio web del Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000904>
- Banco Central del Ecuador (2012). *Consulta de totales por Nandina-país*. Recuperado del sitio web del Banco Central del Ecuador [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)
- Banco Central del Ecuador (2012). *Reporte de pobreza, desigualdad y mercado laboral*. Recuperado del sitio web del Banco Central del Ecuador [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)
- Castelló, F. (1993). Biología de moluscos bivalvos. *Acuicultura marina: fundamentos biológicos y tecnología de la producción*. (95-98). Barcelona: Publicacions Universitat de Barcelona.
- Cerda, H. (1997). *La investigación total: La unidad metodológica en la investigación científica*. Bogotá: Magisterio.
- Cifuentes, J., Torres, M. & Frías, M. (1997). *El océano y sus recursos XI Acuicultura*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/090/html/oceano11.html>
- Correa, M., Flynn, S. & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.
- FAO (2012). National aquaculture legislation overview Ecuador. *Food and Agriculture of the United Nations*. Recuperado de

- García-Ulloa, M., Gallo-García, M., González-Ochoa, O. & Chávez-Zazueta, R. A. (2006). Cultivo del *spondylus princeps*, en la costa media del Pacífico Mexicano. En Jiménez-Quiroz, M. C. & Espino, E. (Eds.), *Los recursos pesqueros y acuícolas de Jalisco, Colima y Michoacán* (580-588). Colima: Instituto Nacional de Pesca.
- Góngora, A. M., García, M., Hernández, J. A. & Domínguez, A. L. (2005). Crecimiento del *spondylus princeps* cultivado en el estero La Piedra, Sinaloa, México. *Investigación Agropecuaria*. 91-104.
- Helm, M.M., Bourne, N. & Lovatelli, A. (2006). *Cultivo de bivalvos en criadero: un manual práctico*. (Informe técnico de pesca No. 471). Roma: FAO.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2006). Encuesta de condiciones de vida. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Estadísticas sociales*. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Laing, I., Lees, D.N., Page, D.J. & Henshilwood, K. (2004). Research on shellfish cultivation. *Science series technical report*, 1 (122), 7-13.
- Ley de Compañías de Ecuador, Codificación 0 del 31 de marzo de 2010.
- López-Pinto, B., Mas, M. & Viscarri, J. (2010). Marketing y Pymes. *Los pilares del marketing* (277-306). Barcelona: Edicions UPC.
- Martínez, D. & Milla, A. (2005). Análisis del entorno, *La administración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (34 – 37). Madrid: Díaz de Santos.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (2013). *Acuerdo Ministerial N° 21 en Registro Oficial N° 660*. Quito: León, S.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (2010). *Acuerdo Ministerial N° 407 en Registro Oficial N° 310*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Salud Pública. (2006). Ley orgánica de la salud N°67 en Registro Oficial N° 423, Art. 100-101.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2010). *Boletín de estadísticas turísticas*. 93-131.
- Muñiz, L. (2010). *Guía Práctica para mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Profit editorial.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2012). Acuerdo Presidencial No 990 en Registro Oficial No 617. Quito: Correa, R.
- Soriano, C. (1990). El enfoque clásico del marketing mix. En Bravo, J. (Ed.), *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones* (3-18). Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=B0OMnbAf3soC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Subsecretaría de Acuacultura. (2010). Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero. Registro Oficial N° 454. Quito: Espinel, R.
- Subsecretaría de Recursos Pesqueros. (2002). Acuerdo N° 104 en Registro Oficial N° 690. Guayaquil: Trujillo, R.
- Zambrano, A. (2006). Planes estratégicos para gobernaciones y alcaldías: desarrollo del modelo propuesto. *Planificación estratégica: presupuesto y control de la gestión pública* (72-84). Caracas: Publicaciones UCAB.
- Zorrilla, S. (2004). *Como aprender economía conceptos básicos*. México DF: Limusa.

## ANEXOS

### Anexo No.1 Rasgos biológicos del spondylus princeps



**Fuente:** FAO (Food and Agriculture Organization).

**Anexo No.2 Principales especies de spondylus pertenecientes a la familia Spondylidae**



**Fuente:** FAO (Food and Agriculture Organization).

**Anexo No.3 Spondylus en la época de la cultura precolombina**

<p>Aborígen de la cultura precolombina usando un collar hecho de spondylus</p> 	<p>Collar de spondylus princeps utilizado como medio de intercambio y trueque</p> 	<p>Vasija de barro decorado de un collar elaborado de spondylus princeps y calcifer.</p> 
<p>Collar elaborado con las valvas del spondylus princeps</p> 	<p>Figura esculpida a mano por los aborígenes de la cultura precolombina</p> 	<p>Collar elaborado con las valvas del spondylus princeps</p> 
<p>Objeto elaborado del spondylus hallado en la cultura Valdivia e Inca</p> 	<p>Figura considerada en los rituales religiosos y cosmovisión y símbolo de fertilidad, de allí su carácter sagrado</p> 	<p>Collar usado por las mujeres de la cultura prehispánica en los Andes Centrales</p> 

**Anexo No.4 Aplicaciones del Spondylus**

<p><b>Collar de puntas confeccionado con la concha del spondylus calcifer</b></p> 	<p><b>Cadena elaborada de plata y la valva del spondylus princeps pulido</b></p> 	<p><b>Diferentes diseños confeccionados con el spondylus princeps</b></p> 
<p><b>Cadena y brazalete elaborado de plata</b></p> 	<p><b>Joyas a base de plata con un pulido del spondylus al 100%</b></p> 	<p><b>Cadena de spondylus esculpido minuciosamente en sus valvas</b></p> 
<p><b>Argolla de spondylus princeps de talla pequeña</b></p> 	<p><b>Collar y pendientes de spondylus bañado en oro</b></p> 	<p><b>Arete a base de oro fusionando las conchas del spondylus princeps y calcifer</b></p> 

## Anexo No.5 Modelo de encuesta

<b>UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b> <b>CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL</b>	
<b>ESTUDIO DE MERCADO DE LOS SPONDYLUS DIRIGIDO A HOTELES Y RESTAURANTES</b> <b>DE LUJO DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS Y MANABÍ</b>	
<b>1) ¿Usted conoce el spondylus?</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>2) ¿Le gustaría comprar spondylus?</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>3) ¿Qué tan a menudo compraría spondylus?</b>	<input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual
<b>4) ¿Qué cantidad de spondylus compraría?</b>	<input type="checkbox"/> 1 a 20 docenas <input type="checkbox"/> 21 a 40 docenas <input type="checkbox"/> 41 a 60 docenas <input type="checkbox"/> Más de 60 docenas
<b>5) ¿En qué periodo del año se produce mayor demanda de spondylus?</b>	<input type="checkbox"/> De Enero a Abril <input type="checkbox"/> De Mayo a Agosto <input type="checkbox"/> De Septiembre a Diciembre <input type="checkbox"/> Todo el Año <input type="checkbox"/> Festivales Gastronómicos
<b>6) ¿Cuál es la ventaja que espera obtener del spondylus?</b>	<input type="checkbox"/> Cantidad de Carne <input type="checkbox"/> Sabor <input type="checkbox"/> Estándares de calidad <input type="checkbox"/> Confiabilidad de entrega <input type="checkbox"/> Apariencia
<b>7) ¿Qué tamaño de spondylus preferiría recibir?</b>	<input type="checkbox"/> Pequeño (3 cm) <input type="checkbox"/> Mediano (6 cm) <input type="checkbox"/> Grande (9 cm)
<b>8) ¿Cómo preferiría recibir el spondylus?</b>	<input type="checkbox"/> Fresco con concha <input type="checkbox"/> Fresco sin concha <input type="checkbox"/> Congelado <input type="checkbox"/> Pre-cocido
<b>9) ¿En qué empaque le gustaría recibir el spondylus?</b>	<input type="checkbox"/> Caja <input type="checkbox"/> Funda <input type="checkbox"/> Otros
<b>10) ¿Cuál es el plato que tiene o tendría más acogida por sus clientes?</b>	<input type="checkbox"/> En Ceviche <input type="checkbox"/> Al vapor con concha y limón <input type="checkbox"/> Gratinados <input type="checkbox"/> Al ajillo sin concha <input type="checkbox"/> Frescos con concha y limón <input type="checkbox"/> En arroz marinero

Anexo No.6 Equipos y maquinarias

<p><b>Abridor de <u>spondylus</u></b></p> 	<p><b>Balanza electrónica digital</b></p> 	<p><b>Central de aire acondicionado</b></p> 	<p><b>Cinta transportadora industrial</b></p> 	<p><b>Codificador automático</b></p> 
<p><b>Generador de energía</b></p> 	<p><b>Hidrolavadora</b></p> 	<p><b>Lavadero industrial</b></p> 	<p><b>Máquina fabricadora de hielo</b></p> 	<p><b>Mesas de acero inoxidable</b></p> 
<p><b>Transformador</b></p> 	<p><b>Coches y repisas de acero inoxidable</b></p> 	<p><b>Compresores</b></p> 	<p><b>Paneles de poliuretano</b></p> 	<p><b>Termostato</b></p> 