

T
639.41
OÑA



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE INGENIERIA MARITIMA Y CIENCIAS DEL MAR

"PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA COMERCIALIZACION DE OSTRA
CULTIVADA (*Crassostrea gigas*) EN QUITO Y GUAYAQUIL "

TOPICO DE GRADO
Previa a la obtención del título de:
INGENIERO EN ACUICULTURA



D-20472

Presentada por:

LUIS OÑA CASTELBLANCO
GIOVANNI PAZOS NORIEGA
CARLOS ZAMBRANO ESPINOZA
HERNAN ZAMBRANO QUIROZ



GUAYAQUIL - ECUADOR

2000

AGRADECIMIENTO

AL **EC. DAMIAN RENDON**

Director del Tópico de **graduación**, por su ayuda, conocimientos y **tiempo** brindados para la realización de **éste** trabajo. ,

AL **AC. DANIEL ORTEGA**

Por proporcionarnos información valiosa sobre el manejo de **las** ostras.

AL TGLGO. **EMILIO MISSALE**

Por ofrecernos sus conocimientos y experiencia acumulada **en** la comercialización y **producción** de ostras a escala comercial.

A NUESTROS AMIGOS

Por ofrecer su ayuda y respaldo que de una u otra manera aportaron un grano de **arena** en esta tesis y en nuestra carrera.

DEDICATORIA

A Dios, El Creador supremo, **por** entregarme la sabiduría y impulso necesario para concluir esta etapa de mi vida, **forjándome como** hombre de bien, que busque **ser** un agente de cambio positivo para nuestro mundo.

A la Virgen Dolorosa, quien me guía por buen camino y ha sido mi soporte en los momentos más difíciles.

A mi padre, por su abnegado cariño, perseverancia y sacrificio, por **ser** fuente de sabiduría y ejemplo de honestidad, trabajo, y deseos de superación. Gracias **por haberme** entregado el aliento y **apoyo** necesario durante estos **años** fuera de casa.

A la memoria de mi madre, que supo brindarme su amor, consejo y comprensión **durante** toda su vida, su recuerdo es un **orgullo** que tengo siempre presente.

A mi tía Beatriz y mis hermanas, que me impulsaron **continuamente** en mis ideales, **ofreciéndome** motivación y ayuda cuando más lo necesité.

A mis familiares, en especial a mi tía **Rosa**, por creer en mí, por el apoyo incondicional que me han brindado, con el que he podido culminar con **éxito** mis estudios.

LUIS OÑA CASTELBLANCO

DEDICATORIA

A **Dios** ser supremo que **me** ha' iluminado a lo largo del camino de mi **vida** estudiantil.

A **mis padres** por el apoyo incondicional, paciencia, estímulo y la confianza depositada **en** mi , durante todos estos **años** y por quienes **veo** plasmada la realización de mis metas.

A **mis hermanos**, quienes me **comprendieron** en todo momento y por quienes **nace** . mi **deseo** de esfuerzo y **superación**.

A Rita, **quien** constituye parte de mi vida y de **esta** tesis, pues con su apoyo y **motivación** me **da** siempre fuerzas para continuar adelante.

GIOVANNI PAZOS NORIEGA

DEDICATORIA

A DIOS PADRE, quien me dio el privilegio de vivir y sentir la vida, por ser mi guía, apoyo y estímulo en todo momento, gracias eternamente por estar junto a mí.

A mis padres, quienes siempre mantuvieron su **fortaleza** a pesar de que en ciertos momentos me sentía vencido, **gracias** por su apoyo y en especial por ese amor verdadero que alimenta día a día mi **espíritu**.

A mis familiares y amigos, quienes desinteresadamente **están** junto a mí demostrando su gran aprecio y verdadera **amistad**.

A Glenda, pilar fundamental en el desarrollo de mis logros quien ha sabido ser comprensiva demostrándome su amor, el que me ha **servido de** impulso para superar los momentos difíciles.,

CARLOS ZAMBRANO ESPINOZA

DEDICATORIA

A Dios, porque sin El nada soy y **es** el amor **que** me une a El y a María el **que me** da las fuerzas para seguir adelante cuando el camino es cuesta' arriba.

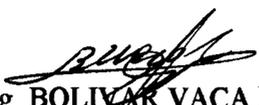
A mis padres, hermanos y familia **en general**, por quienes me une un inmenso amor y un eterno **agradecimiento** por todo el apoyo y **carño brindado** en todas las etapas de mi vida y **con** cuyo ejemplo supieron hacerme un hombre de bien.

A todos los que hacen **SEAFRESH S. A.** ya' que sin su **comprensión** y ayuda no hubiese logrado realizar mis metas.

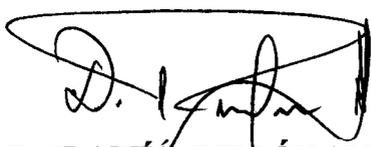
A mi Margarita, quien amo con toda mi vida, **ya** que junto a ella he podido **madurar** y crecer tanto mental como espiritualmente compartiendo tantos momentos de alegría, tristeza, esperanza, ternura y sobre todo sacrificio y comprensión.

HERNAN ZAMBRANO QUIROZ

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



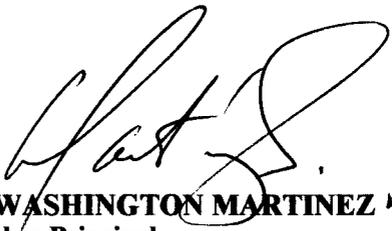
Ing. BOLIVAR VACA ROMO ✓
Presidente del Tribunal



Ec. DAMIÁN IRENDÓN ALVAREZ ✓
Profesor del Tópico de Graduación



MSc. VÍCTOR OSORIO CEVALLOS ✓
Miembro Principal

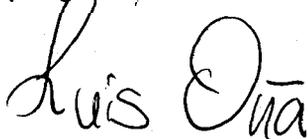


Ing. WASHINGTON MARTINEZ ✓
Miembro Principal

DECLARACION EXPRESA

" La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL "

(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL)



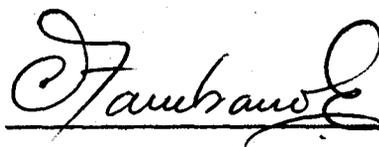
Luis Oña Castelblanco



Giovanni Pazos Noriega



Hernán Zambrano Quiroz



Carlos Zambrano Espinoza

RESUMEN

El presente t3pico de grado presenta el planeamiento de estrategias a emplear para comercializar con **3xito**, un producto acu3cola, como es la ostra cultivada (*Crassostrea gigas*), la misma que ser3 dirigida a un **segmento** de mercado en dos ciudades: Quito y Guayaquil.

El entorno de la empresa ofrece buenas oportunidades **de ingresar al mercado** debido a la poca cantidad de competidores directos con ostra cultivada. El mercado objetivo que comprende hoteles, restaurantes y clubes con categor3as lujo y primera.

La estrategia a nivel de negocios m3s conveniente para el, mercado objetivo, debe ser la diferenciaci3n del producto de otros competidores, como la ostra com3n y ostra cultivada de origen chileno principalmente. Para el efecto se debe alcanzar a nivel funcional, grados superiores en **calidad, eficiencia, innovaci3n y servicio al cliente**.

Las ostras a comercializar ser3n de 5 a 10 cm, a un precio,, **promedio** de **S/. 4.200**. Se espera ingresar con un 60% de participaci3n del mercado, con un incremento anual del negocio en un 10%.

El proyecto demanda **US\$ 34.101** de **inversión**, los cuáles serán cubiertos en un 56% por 4 accionistas y un **44%** mediante un préstamo externo. El flujo de Caja proyectado a 5 años arroja una rentabilidad (TIR) para los inversionistas de 31% y un VAN de **US\$ 10.232**, con lo cual se considera factible el negocio.

INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	IX
INDICE GENERAL	XI
INDICE DE FIGURAS	X V
INDICE DE TABLAS	XIX
INDICE DE ABREVIATURAS..	XXII
INTRODUCCION.....	23
I. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA Y	
E L M E D I O	33
1.1 Valores de la empresa DELIMARSA	33
1.2 Misión empresarial del negocio.....	34
1.3 Visión del negocio.....	35
1.4 Metas de la empresa.....	35
1.5 Análisis del ambiente externo.....	36
1.51 Ambiente industrial.....	36
151.1 Rivalidad entre compañías establecidas	37
1.5.1.2 Competidores potenciales	39
1.5.1.3 Amenaza de productos sustitutos	41



151.4	Poder de negociación de compradores.....	43
1.5.1.5	Poder de negociación de proveedores.....	44
1.52	Análisis macroambiental.....	46
1.5.2.1	Macroambiente económico.....	47
152.2	Macroambiente tecnológico.....	51
1.5.2.3	Macroambiente político	52
1.5.2.4	Macroambiente social	53
1.5.2.5	Macroambiente demográfico.....	55
1.6	Análisis de la empresa F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	56
1.6.1	Potenciales fortalezas.....	56
1.6.2	Potenciales debilidades.....	97
1.6.3	Potenciales oportunidades.....	57
1.6.4	Potenciales amenazas.....	58
II.	ESTUDIO DEL MERCADO	60
2.1	Establecimiento del mercado objetivo y su demanda.....	60
2.2	Producto.....	76
2.3	Precio.....	93
2.4	Plaza.....	97
2.5	Promoción	100

III. ESTRATEGIAS DE FORMACION Y ACCION

ESTRATEGICA.....	102
3.1 Análisis del ambiente interno.....	102
3.1.1 Estrategia a nivel de negocios.....	1 0 3
3.1.1.1 Estrategia de diferenciación	104
3.1.2 Estrategia a nivel funcional	110
3.1.2.1 Diseño organizacional, dirección y control	
Estratégico	110
3.1.2.2 Cadena de valor y estrategias de eficiencia	117
3.1.2.3 Logros de calidad , innovación y satisfacción al	
Cliente	1 2 5
3.2 Estrategia de la mezcla del marketing.....	1 3 5
3.2.1 Producto.....	135
3.2.2 Precio.....	139
3.2.3 Plaza.....	1 4 3
3.2.4 Mezcla de promoción	146
3.3 Plan de ventas.....	149
3.4 Proyecciones de ventas	151

IV. ANALISIS FINANCIERO	152
4.1 Financiamiento.....	152
4.1.1 Inversión inicial.....	152
4.1.2 Capital de trabajo anual.....	153
4.2 Flujo de caja.....	154
4.2.1 Datos generales para los cálculos.....	154
4.2.2 Detalle de inversiones.....	155
4.2.3 Detalle de gastos	157
4.2.4 Flujo de caja.....	162
4.3 Indices de rentabilidad.....	168
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	174
ANEXOS.....	180
BIBLIOGRAFIA	206
GLOSARIO.....	212

INDICE DE FIGURAS

	PAG
Figura 1.- Modelo de cinco fuerzas de Porter	37
Figura 2.- Marco de análisis ambiental.....	47
Figura 3.- Porcentaje de distribución social, en el Ecuador	55
Figura 4.- Resultados de la pregunta 1.6: Le gustaría comprar ostras cultivadas de calidad	73
Figura 5.- Resultados de la pregunta 2.8: En que época del año se produce mayor demanda?	75
Figura 6.- Resultados de la pregunta 3.4: Ud. cree que si recibiera ostras constantemente, aumentarían el consumo de las mismas en un porcentaje del :.....	76
Figura 7. - Resultados de la pregunta 2.9 en Quito: Ud. adquiere los mariscos abajo mencionados, en la siguiente escala de preferencia?.....	78
Figura 8. - Resultados de la pregunta 2.9 en Guayaquil: Ud. adquiere Los mariscos abajo mencionados, en la siguiente escala de preferencia?.....	79
Figura 9. - Resultados de la pregunta 1.2: Conoce Ud. La ostra ' común? ..*	80

Figura 10. - Resultados de la pregunta 1.2: Conoce Ud. La ostra cultivada?.....*	80
Figura 11.- Resultados de la pregunta 1.3: El menú de' su establecimiento incluye ostras?.....	81
Figura 12. - Resultados de la pregunta 1.4: Si fue Si la respuesta anterior podría decir su origen?	82
Figura 13. - Resultados de la pregunta 2.5: Sus actuales proveedores realizan una limpieza externa de las ostras o moluscos?.. . . .	83
Figura 14. - Resultados de la pregunta 1.5: Cuál cree usted que sean las tres principales desventajas de la ostra común?	84
Figura 15. - Resultados de la pregunta 1.7: Marque 3 ventajas que espera obtener de la ostra cultivada.....?	87
Figura 16. - Resultados de la pregunta 3.3: Que nombre le parece a Ud. más fácil de recordar	88
Figura 17. - Resultado de la pregunta 2.1: Que tamaño de ostras preferiría recibir?.....	89
Figura 18. - Resultados de la pregunta 2.2: Como preferiría que. le entreguen la ostra?.....	90
Figura 19. - Resultado de la pregunta 2.3: Sus actuales proveedores realizan análisis microbiológicos de salmonela, coliformes, etc.?.....	91

Figura 20.- Resultados de la pregunta 2.4: Sus actuales proveedores realizan depuración o limpieza interna de las ostras ?	91
Figura 21.- Resultados de la pregunta 3.1: Cuál de estos productos principalmente le gustaría recibir?	92
Figura 22.- Resultados de la pregunta 1 .9: Cuántas ostras pone generalmente por plato?	93
Figura 23.- Canal de distribución de ostra común.	98
Figura 24.- Canal de Distribución de la ostra chilena	99
Figura 25.- Resultados de la pregunta 1.8: Cuáles han sido las, opciones de mayor acogida en sus clientes?	101
Figura 26.- La cadena de valor de Porter	118
Figura 27.- Las metas comunes y la cadena de valor.	120
Figura 28.- La ostra cultivada.	137
Figura 29.- Resultados de la pregunta 2.6: Qué cantidad y que frecuencia desearía que le entreguen las ostras cultivadas?	145
Figura 30.- Canal de distribución de DELIMARSA.	146
Figura 31.- Tasa de desempleo de la última década	189
Figura 32.- Tasas de interés activas y pasivas en dólares en el Ecuador.	190
Figura 33.- Cotización y % de devaluación del sucre respecto al Dólar .	190

Figura 34.- Inflación anual del Ecuador.....	191
Figura 35.- Producto interno bruto (PIB) y tasa de crecimiento del Ecuador.....	191

INDICE DE TABLAS

	PAG
Tabla 1.- Tasas de interés del Ecuador	48
Tabla 2.- Población y muestra tomada en el premuestreo de Quito.....*	62
Tabla 3.- Población y muestra tomada en el premuestreo de Guayaquil.....	63
Tabla 4.- Resultados del premuestreo.....	67
Tabla 5.- Población y muestra tomada para el muestreo final en Quito.....	72
Tabla 6.- Población y muestra tomada para el muestreo final en Guayaquil.....	72
Tabla 7.- Demanda mensual, de ostras cultivadas para el mercado objetivo de Quito y Guayaquil por frecuencia de compra... .	74
Tabla 8.- Precio promedio de la ostra común en Guayaquil	95
Tabla 9.- Precio promedio de la ostra común en Quito	95
Tabla 10.- Precio por tallas de la ostra chilena cultivada en Quito.....	96
Tabla 11.- Precio por tallas de la ostra cultivada chilena en Guayaquil...	97,
Tabla 12.- Acciones para lograr una calidad superior:	132
Tabla 13.- Acciones para lograr una innovación superior	733

Tabla 14.- Acciones para lograr una satisfacción al Cliente	
Superior	134
Tabla 15.- Clasificación por tallas y precio de la ostra DELIMAR en Guayaquil.....*	142
Tabla 16.- Clasificación por tallas y precio de la ostra DELIMAR en QUITO.....	143
Tabla 17.- Potencial de marketing en Quito y Guayaquil para la ostra cultivada por tamaños	149
Tabla 18.- Financiamiento de la inversión inicial.....	152
Tabla 19.- Financiamiento del capital de trabajo anual.....	153
Tabla 20.- Datos generales para los cálculos.....	154
Tabla 21.- Detalle de inversión inicial (activos fijos).....	155
Tabla 22.- Detalle de inversión inicial (activos nominales y capital de trabajo).....	156
Tabla 23.- Gastos de producción mensuales.....	157
Tabla 24.- Gastos de producción mensuales (continuación).....	158
Tabla 25.- Gastos de ventas mensuales.....	159
Tabla 26.- Gastos administrativos mensuales.....	160
Tabla 27.- Otros gastos mensuales.....	161
Tabla 28.- Flujo de caja condensado.....	162
Tabla 29.- Flujo de caja detallado del año 1	163

Tabla 30.- Flujo de caja detallado del año 2	164
Tabla 31.- Flujo de caja detallado del año 3	165
Tabla 32.- Flujo de caja detallado del año 4*.....*	106
Tabla 33.- Flujo de caja detallado del año 5	167
Tabla 34.- Margen de utilidad por años.....	170
Tabla 35.- Punto de equilibrio anual en unidades de ostras.....	171
Tabla 36.- Margen neto por unidad.....	172

INDICE DE ABREVIATURAS

\$	= dólar riorteamericano
%	= porcentaje
°C	= grado centígrado
cm	= centímetros
g	= gramos
NMP	= número más probable
m	= metros
mm	= milímetros
ppt	= partes por mil
s/.	= sures,
SH	= longitud de los moluscos
SL	= largo de los moluscos
US\$	= dólar norteamericano
www.	= dirección electrónica en Internet

INTRODUCCION

El concepto de **Planeación estratégica** va tomando cada vez **mayor** fuerza en vista de que el mundo se ha vuelto más competitivo y cambiante, por lo que es necesario que las empresas elaboren planes que permitan dar **dirección** a la gestión administrativa.

La necesidad de que una empresa realice un planeamiento estratégico **es** muy importante para la subsistencia de la misma a largo plazo, debido a que sino se realizan planes concretos para la **organización, ésta** no se **podrá** mantener en el **mercado** con **improvisaciones**.

La producción y comercialización de productos **acuáticos** dentro del **país** brindará opciones para el consumo de productos nacionales en lugar de importarlos o disminuir las reservas naturales de los **mismos**.

El presente estudio ha realizado la selección y **aplicación más** idónea de un plan **estratégico** en una empresa que busca comercializar **ostras** cultivadas hacia un segmento del mercado de las dos principales ciudades de nuestro país, como son Quito y Guayaquil. Dicho plan permitirá utilizar eficientemente **los**

recursos con miras a obtener ventajas competitivas, de tal manera que se pueda ingresar al mercado y hacer frente a la competencia.

Este trabajo expone en su primer capítulo las características básicas por la cual se delinearán la empresa de **comercialización** de ostras y el medio en el cual estará inmersa. Dicha **empresa** se constituirá por cuatro accionistas y se denominará **"Delimar Sociedad Anónima"** (DELIMARSA).

En el segundo capítulo se presenta el análisis de mercado objetivo en el cual se piensa incursionar, fruto de encuestas y entrevistas con personas especializadas en el sector.

El tercer capítulo expone los aspectos relevantes de las estrategias a seguir con el fin de cumplir con **éxito** las expectativas del negocio.

En el cuarto capítulo se demuestra la factibilidad económica del modelo aplicado de **planeación estratégica**.

Finalmente se presenta las conclusiones con los puntos más sobresalientes de la tesis, así como las recomendaciones que se ha considerado pertinente puntualizar.

DISEÑO METODOLOGICO

Para la realización del presente trabajo se utilizó la siguiente metodología:

- Se aplicó conocimientos, que fueron impartidos durante el tópico de graduación denominado **Planeación estratégica**, que originó la presente investigación dictado por el **Ec. Damián Rendón**.
- Se recurrió a documentación bibliográfica existente para profundizar en los temas de **planeación estratégica**, cultivo acuícola de **ostras**, **situación económica ecuatoriana** y evaluación **financiera** de proyectos, a fin de establecer los fundamentos que **sirvan** de guía para la elaboración de un plan **estratégico** completo que comprenda áreas tanto **técnicas**, de **mercadeo** y financieras.
- Para la obtención de información se recurrió tanto a fuentes primarias como secundarias.

FUENTES PRIMARIAS: se realizó un estudio del mercado objetivo para establecer la demanda mediante, el sistema de encuesta de preferencias. Para establecer el mercado objetivo se utilizó el catastro del CETUR' de hoteles y restaurantes, y la guía telefónica de Quito y Guayaquil.

FUENTES SECUNDARIAS: se obtuvo información de diferente índole, a **través** de boletines del Banco Central del Ecuador, cotizaciones de

empresas comerciales, direcciones **electrónicas** de Internet, revistas especializadas en economía y entrevistas **con** personas relacionada& con el sector.

- Con el respaldo de la **información** antes mencionada y su **análisis respectivo**, se obtuvo una visión global de la realidad existente para el negocio con la cual se procedió a elaborar el plan estratégico **para comercializar** ostras cultivadas en Quito y Guayaquil.
- Una vez decidida la estrategia a seguir para satisfacer las **demandas del** mercado, se estableció los costos que requeriría la implementación de **dicho** plan, y su factibilidad financiera mediante un flujo 'de caja **proyectado** a 5 **años**.

1 CETUR (**Corporación** ecuatoriana **de** turismo)

GENERALIDADES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La **planeación** estratégica ha sido reconocida desde hace tiempo' como **una** función básica de **la administración** de **las** empresas, **permite** 'elaborar un **patrón** o modelo completo de trabajo a realizar y suministra las **bases** sobre **las** cuales obrarán las otras funciones directivas (25).

El concepto de **Planeación estratégica** lo define Steiner como: " el. proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas **y** estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los **recursos** para realizar esos objetivos" (39).

Su **propósito** es determinar la toma de decisiones en el crecimiento de las organizaciones, **señalando** los productos y servicios a **desarrollar** para el **logro** de sus objetivos (18).

El proceso de **planeación estratégica** tiene los siguientes Imponentes:

- 1) La selección de la **misión, visión** y metas corporativas , ,
- 2) El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas

- 3) El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades
- 4) La **selección** de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de **oportunidades** externas y contrarrestar las amenazas externas.
- 5) La implementación de la estrategia, que involucra todos los factores que demanda la puesta en acción la estrategia escogida por la **organización** (22).

GENERALIDADES DE LAS OSTRAS

En el mercado mundial, la producción de moluscos representa el 80 % de la producción mundial de **organismos** acuáticos, seguido por los peces en un 17 % y **crustáceos** con el 2 %. La **acuicultura** encuentra el desafío: los granjeros de **mariscos** y **peces** hacen grandes ganancias en su **esfuerzo** por alimentar al mundo y los **números** hablan por si mismos: en el mundo la producción **acuícola** sumó **18,56** millones de toneladas métricas en 1994 (aproximadamente 17 % de la cosecha **total** de **109,6 millones** de toneladas **métricas** y el 24 % de los **mariscos** usados para el consumo humano directo) con un valor de **US\$33,53** billones. Entre 1984 y 1994, la producción mundial por acuicultura del mundo fue más del doble y su valor **se** triplicó (www.fao.org).

De los más de 300 grupos de especies cultivadas que se han informado al Departamento de Pesquería de la **FAO**² desde 1984, sólo 250 se documentaron. En 1995, la producción mundial de la ostra del Pacífico se ubicó en un **millón** de toneladas (www.fao.org).

El cultivo de ostras ha sido practicado desde hace al menos 2000 **años atrás**, por los romanos (Yonge, 1960) y en China durante la Dinastía Han (**Nie**, 1982).

Las **ostras** son moluscos bivalvos caracterizados por tener un cuerpo blando cubierto por **una** concha externa formada por dos piezas o valvas unidas por un ligamento (43; 9). La valva inferior o **izquierda** es cóncava, tiene un tamaño más largo y es la que se adhiere al substrato. La valva superior o derecha es un poco más pequeña y es plana. El cuerpo **está** revestido por una funda carnosa llamado manto, el **cual** segrega sustancias para formar la concha (43). Las ostras son consumidores primarios, alimentándose de gran cantidad de materia fina **particulada**, fitoplancton y **partículas** de detritus **orgánico** del agua que les rodea. La Ostra es capaz de filtrar grandes cantidades de agua a **través** de sus branquias. Las partículas en suspensión son retenidas sobre sus branquias

² FAO **Food and** Alimentation Organization ONU

, y si no son del tamaño apropiado (menos de 15 micras) son expulsadas en forma de pseudoheces (43).

CULTIVOS DE OSTRAS EN ECUADOR

Cultivos experimentales de ostras *Crassostrea gigas* realizó el CENAIM³ de julio a diciembre de 1988, que utilizaron tres sitios de crianza que fueron: océano abierto, estero y camaronera. Para el cultivo en océano abierto utilizaron el sistema de linternas; en el estero el cultivo fue intermareal, usando el sistema denominado almohadas y en la camaronera se utilizó el canal reservorio con el sistema denominado gavetas (27).

Al concluir el trabajo se obtuvieron ostras en el océano con una longitud final de 46 - 52 mm y pesos de 14 a 17 gramos con una salinidad que varió entre 33 a 35 ppt y la temperatura entre 20-27 °C. En el estero el tamaño alcanzado fue de 47,6 mm a 62,9 mm con pesos entre 17,4 a 22,12 gramos, en el sitio la salinidad varió de 23 a 27 ppt. y la temperatura entre 25,5 a 28 °C. En el reservorio

³ CENAIM (Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marítimas)

de la camaronera se obtuvieron 'ostras de **76,5 a 82 mm** con pesos **48,3 a 55 gramos**; aquí la salinidad osciló entre **30** a 40 ppt y la temperatura se mantuvo entre 23 a **28 °C(27)**.

Un cultivo experimental que realizó en 1991 por Osorio y Ortega et. al. , en la zona de Palmar, usando un policultivo con *Penaeus wannamei*. Las ostras fueron sembradas inicialmente en **pearl nets** y luego de 90 días, se cambiaron a sistemas **de** bandejas y almohadas, que después de 211 días se obtuvieron ostras un peso promedio final de **84 g**, observándose una supervivencia final del **86%** (28).

En un estudio que realizó Daccach en 1994 dentro de una camaronera con el **método** de bandejas, se concluyó que el mejor crecimiento se obtiene en el canal **reservorio**, que iniciando con una semilla de 10 mm se alcanza en 100 días un **tamaño** de **91,92 mm.** y **42,5** gramos de peso con **78,44 %** de **sobrevivencia** (11) Igualmente **Pérez** en 1994 realizó una investigación en el **reservorio** de una granja camaronera con el **método** de almohadas, en el cual se obtuvo con semilla de ostias de **12,5 mm** en 116 días una longitud de **84,76 mm** y peso de **58,23 g.** con un **83,24%** de sobrevivencia (31).

Cultivos a escala comercial de ostras *Crassostrea* gigas se han realizado de 1995 a 1997 por Tnlgo. Emilio **Missale, Ac.** Jorge Daccach y Empacadora Nacional (ENACA), los cuáles se paralizaron en 1997 por la baja salinidad, consecuencia del Fenómeno de El Niño.

CAPITULO I

DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA Y EL MEDIO

1.1 VALORES DE LA EMPRESA **DELIMAR** S.A.

Creemos que nuestra principal **responsabilidad** es la **satisfacción** de nuestros clientes brindándoles productos acuícolas con calidad, buen **servicio y** precios razonables, y a la vez verificando que se entregue un producto limpio, confiable e higiénico, que preserve la salud de nuestros selectos consumidores.

Pensamos que nuestros empleados, deben recibir una pago justo, un trato digno, y un reconocimiento **por** sus méritos, de **manera** que ellos se integren como parte de un equipo de trabajo generador de ideas, bien motivado, y con normas de seguridad y disciplina.

Creemos que nosotros poseemos valores morales y **éticos**, que **regirán** **nuestro** accionar en la dirección de la empresa, además conocemos de nuestra responsabilidad con el medio ambiente, por lo cual buscaremos la manera de conducir el negocio de una manera sustentable.

Tenemos la responsabilidad como ciudadanos con el país, pagando nuestros impuestos. Además buscaremos ampliar este negocio innovador, apoyando de esta manera al desarrollo económico del país.

La **responsabilidad** con los accionistas, es buscar una utilidad justa, un crecimiento a largo plazo de la empresa, y una visión en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

1.2 MISIÓN EMPRESARIAL DEL NEGOCIO

La misión **señala** la razón de ser de la organización y 'su manera particular de hacer las cosas expresadas en **términos** de producto, mercado y **cobertura** (20).

La **misión** es la primera de las grandes tareas corporativas que, al ser elaborada adecuadamente, beneficiará no solamente al manejo de los asuntos internos, sino también a la mejor imagen que proyecte la empresa. Está orientada hacia el futuro, dirigiendo acciones en el **presente** (25).

La **misión del negocio** puede ser expresada de la siguiente manera:

Somos una empresa alimenticia que produce y comercializa especies acuícolas que desea satisfacer 'de manera constante la demanda de nuestros productos de alta calidad a nuestros clientes de los principales centros **económicos** y turísticos del **pafs** (Quito y Guayaquil).

1.3 VISIÓN DEL NEGOCIO

La visión describe un estado futuro retador, atractivo, mejor que el estado actual, y que ofrece beneficios importantes para los clientes y , para la permanencia y éxito de la organización, sin despertar **expectativas imposibles de cumplir (25).**

La **visión** del **negocio** consiste en:

Llegar a 'ser la empresa líder del, mercado ecuatoriano, en la **comercialización** de especies acuícolas en el año 2005.

1.4 METAS DE LA EMPRESA

Las metas son fines establecidos hacia los cuáles se dirige la actividad de la **organización (15).**

Para llegar a ser la comercializadora líder de especies acuícolas nos hemos trazado las siguientes **metas**:

- Alcanzar el 60 % de la **participación** en el mercado mediante logros superiores de **satisfacción** al cliente, altos **estándares** de calidad y frescura del producto en un **año**:
- Cumplir **al 100%** los programas de **aseguramiento** de calidad del producto.
- Investigar nuevos segmentos del mercado planeando el valor agregado al producto a partir del segundo **año**.
- Lograr el **55%** de la supervivencia de las ostras, para asegurar el abastecimiento de las mismas.
- Invertir en **innovación** de procesos, a fin de reducir costos.
- Alcanzar una rentabilidad mayor al 17% anual, de tal manera que el proyecto justifique su riesgo.
- Búsqueda de otras **especies** acuícolas potenciales para la comercialización.

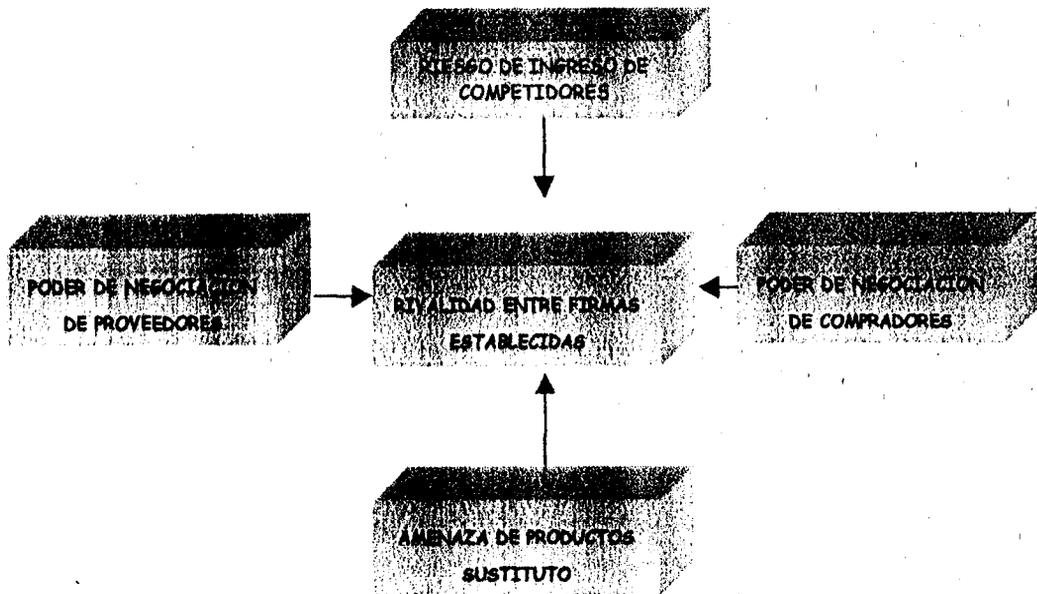
1.5 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

1.5.1 AMBIENTE INDUSTRIAL

Para poder analizar el entorno del ambiente industrial, **Michael Porter** desarrolló un modelo denominado como: **El Modelo de Cinco Fuerzas** (Figura 1) que identifica las oportunidades y amenazas de

nuevas empresas, las cuales se han calificado en tres rangos: alto, medio y bajo.

Figura 1. - El modelo de cinco fuerzas de Porter



1.5.1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS BAJA

La **producción** de ostra cultivada de DELIMARSA tiene entre sus competidores establecidos a las compañías que **permanecieron** en el mercado hasta el año pasado y pertenecen al Sr. Emilio Míssale, Empacadora Nacional y el Ac. Jorge Daccach y que podrían emprender nuevamente el negocio en la actualidad, Dichas

empresas dejaron de producir a partir del fenómeno del **Niño debido** a la baja salinidad que se presentó en la **época** por lo cual las ostras no sobrevivieron.

En la actualidad, ya que no se produce la ostra cultivada, la que se encuentra **y se comercializa es** la ostra común teniendo, como principales competidores a personas particulares, **que** las extraen del mar a lo largo de la Costa Ecuatoriana, y **que** es ofrecida directamente por ellos o también son buscados por intermediarios de Quito, Guayaquil y otras ciudades a mayor precio con bajos, **estándares** de calidad, poca limpieza y de manera **inconstante**. **También** existe **sólo** una **compañía** comercializadora de marisco en Guayaquil llamada **Ricomar** que incluía ostras hasta hace **unos** meses atrás dentro de sus productos de venta.

Existe en nuestro mercado la presencia de ostra **cultivada**, que es ofrecida por exportadores chilenos (ver anexo D). **Creemos** que con nuestro producto de **mayor** calidad y precio competitivo podemos ocupar el mercado tanto **de** la ostra común como de la importada.

Podemos catalogar a esta rivalidad en un **grado bajo**, debido a que las empresas productoras dejaron de operar y que los, intermediarios de ostra común **son** pocos y concentrados en

productos como el camarón, concha y pescado, además ellas no poseen el conocimiento técnico (productores) e **información sobre** sus compradores (productores y comercializadoras chilenas); Consideramos que las **barreras de salida** del negocio son bajas, pues **DELIMAR S.A.** no **poseería** numeroso personal en que las indemnizaciones sean onerosas y sus activos son de fácil venta.

1.5.1.2 RIESGO DE COMPETIDORES POTENCIALES ALTO

En razón de las bajas barreras de entrada, una amenaza que puede darse a futuro, son los grupos camaroneros o acuícolas grandes o **pequeños** que si bien es cierto su negocio no es precisamente la ostra sino el **camarón**, podrían decidirse a participar en el mercado, generando adicionales ganancias y reducir nuestra participación en el mercado. Las empresas grandes del sector acuícola poseen **la** ventaja , de **su economía de escala**, pues se encuentran verticalmente integradas; es decir dominan en cuanto **a camarón** lo que se refiere a la, producción de larvas, **fabricación de** alimento, engorde y comercialización de camarones. **Sus metas** no solo podrían orientarse **a este** crustáceo sino **además** a peces, **moluscos** y demás especies acuícolas y por: **consiguiente** estas empresas muy fácilmente y sin elevados costos pueden **adecuar** o destinar una parte de sus infraestructuras a la producción y **comercialización**

de ostras, y posiblemente conviertan este negocio **nacional** en una actividad de **exportación**.

En este negocio las **ventajas de costo absoluto** lo pueden disponer los participantes del mercado pues la **técnica** de cultivo es ampliamente divulgada y no requiere **materiales** y equipos sofisticados ni tampoco insumos especializados. El mercado no presenta una **lealtad a una marca** específica puesto que las ostras no son comercializadas con marca.

Podemos catalogar al riesgo de entrada de competidores potenciales en un **grado alto**, pues en vista de que los productores de **camarón** pequeños pueden destinar parte de su infraestructura para cultivar ostras y venderlas a nivel nacional. En cambio la amenaza de los grupos camaroneros grandes **es baja** puesto que a pesar de que poseen todos los medios y facilidades para el negocio nacional, pero en primer lugar éste no sería fuente de atención primordial, puesto que **su** negocio es la exportación de camarón. En segundo lugar; para **la exportación a E.E.U.U.** de moluscos, **se** necesitan cumplir especificaciones abordadas **luego** de los controles de la F.D.A. (Federal Drugs **Administration**) por **técnicos** enviados por ellos para que evalúen la zona de cultivo por **dos años** y en su informe garanticen que la zona está libre de

contaminantes **domésticos** y que no existe presencia de mareas, rojas tóxicas, además de destacar, la presencia o no de **metales pesados** (26).

1.5.1.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS MEDIA

Existen dentro de la producción y comercialización acuícola muchos productos sustitutos de la ostra cultivada que suplen las mismas necesidades de alimentación pero es la **diferenciación** de nuestro producto el punto de partida de una ventaja competitiva exitosa. Entre los productos sustitutos de mayor acogida podemos mencionar a la **concha** (*Anadara sp*) y al **osti6n** (*Argopecten sp*), moluscos que se lo puede comprar f6cilmente en **mercados** de las ciudades objetivo y personas ambulantes en el caso **de Guayaquil** y cuyo precio es relativamente barato. Es consumido mayormente **por** un segmento social medio y bajo preparado 'en cebiche y en menor proporci6n por un segmento alto.

Otro producto sustituto, **v6lido** de mencionar **es el mejill6n** (*Mytilus edulis*), molusco de menor **tama6o** y por ende menor cantidad de carne, que se lo encuentra f6cilmente en mercados de la localidad a bajo precio. Sus mayores consumidores son el segmento social bajo y medio, que son preparados en arroz marinero, **cebiche**,

sopas marineras, etc. y en menor cantidad por un segmento social alto en platos a la carta.

Actualmente se **están** realizando pruebas en camaroneras e investigaciones con un **molusco** de gran potencial como es **el scallop (*Argopecten circularis*)** cuya **orientación** es **también** dirigida a un mercado del lujo y que **podría** ser un **potencial** producto sustituto., Existe en el mercado de los restaurantes. de lujo, moluscos de **difícil** disponibilidad tal es el caso del **espóndilus (*Espóndilus sp.*)** que debe importárselo de Chile **para** poder **tenerlo** constantemente a disposición del medio.

Podemos catalogar a la presencia de productos sustitutos como **media**, puesto que a pesar de que **el** valor de los mismos es **bajo**, la ostra tiene su mercado específico, puesto que por su sabor y exclusividad es difícil de reemplazar o comparar. Además, cabe mencionar que la amenaza de productos sustitutos podemos convertirla en una oportunidad al ampliar nuestra actividad a los moluscos antes **mencionados**, ofreciéndolos con las mismas características de la ostra cultivada como la **limpieza**, **higiene** y servicio al cliente.

1.5.1.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

MEDIA

Los compradores de nuestro producto son los **hoteles** de lujo y primera categoría, restaurantes de lujo y primera categoría y clubes de lujo. Todos estos establecimientos en la ciudad de Quito son **en** mayor **número** y los, mismos desean mantener constantemente en su **menú** a la ostra, pues **sus** principales consumidores son personas de un segmento de ingresos altos como importantes burócratas estatales, representantes de embajadas y consulados, empresarios y turistas. En Quito, existe una mayor demanda por nuestro producto no **sólo** para **poder** atender a sus consumidores selectos sino porque existe un grado mayor **de** atracción por los mariscos. En Guayaquil, la demanda es menor **encontrándose** a los, consumidores **principalmente** dentro de evento; sociales, además de turistas y empresarios, pues cabe mencionar que en esta ciudad se genera gran parte del comercio en el Ecuador.

El negocio **reúne** los requisitos donde el poder de negociación de los compradores se ubique en grado medio. Por ser un producto nuevo y con un hábito de consumo en desarrollo en ambas ciudades, los compradores podrían establecer cantidades de compra y exigir mayor calidad. Mientras nosotros **podemos** **fijar** el

precio de venta y condiciones de pago, debido, a cuatro circunstancias: primero que somos los únicos que ofrecemos ostra cultivada ecuatoriana, segundo los compradores no adquieren, grandes cantidades, tercero se tomaría muy difícil que estos establecimientos intenten una integración hacia atrás, en la producción de ostras, debido que no es su entorno de negocio y , cuarto, los productos de la índole de mariscos por ser perecibles, se comercializan de contado.

1.5.1.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES MEDIO

La semilla de la ostra es nuestra principal materia prima, con la cual empezamos el proceso de producción, existen algunos proveedores o hatcherys (criaderos) que se detallan en el anexo C, siendo los principales proveedores: Mareaperto ubicado en Coquimbo (Chile), Cultivos Marinos **Tongoy** ubicado en Coquimbo (Chile) y Coast Oyster Company, ubicado en Quilcene (E.E.U.U.). La institución que mejor precio ofrece es **Coast Oyster Company**, a \$5.75 el millar de semillas de ostras de 5 – 8 mm.

El poder de negociación de los proveedores de semillas de ostras se califica en grado **medio**, en vista a las siguientes **circunstancias** favorables como que existen varios proveedores de semillas de

ostras, de los cuales podemos escoger, tanto precio y calidad. No existe la amenaza de que nuestro proveedor de semilla se **integre** hacia delante en el Ecuador, debido a que nuestro **mercado** no es comparativamente grande para ellos.

Sin embargo existen condiciones favorables para los proveedores como que la semilla es importante para la **compañía** y no tiene sustitutos. Debido a la cantidad y **frecuencia** de compra de semilla, de alrededor de 53.000 unidades **mensuales**, no **somos** considerados un cliente grande, con lo cual no **podemos** negociar reducciones de precio y aumentos **de** calidad. Además dentro de nuestros planes **estratégicos** no está considerado integrarnos hacia **atrás**, en la **producción** de semilla.

Cuando nuestra demanda de semilla de ostra sea mayor podremos negociar un mejor precio, **ya** que existen perspectivas de aumento del mercado establecido (figura 6).

En cuanto a los **demás** insumos como: malla, pilotines, guantes, cepillos, piola, gel-pack, fundas, **material** de, embalaje, etc., podemos escoger de una variedad muy grande de proveedores, de los cuales seleccionaremos de acuerdo a precios y **calidad**, sin embargo nosotros no somos una empresa con **altos** volúmenes de

compra de insumos por lo cual ellos tienen un poder **medio** de negociación.

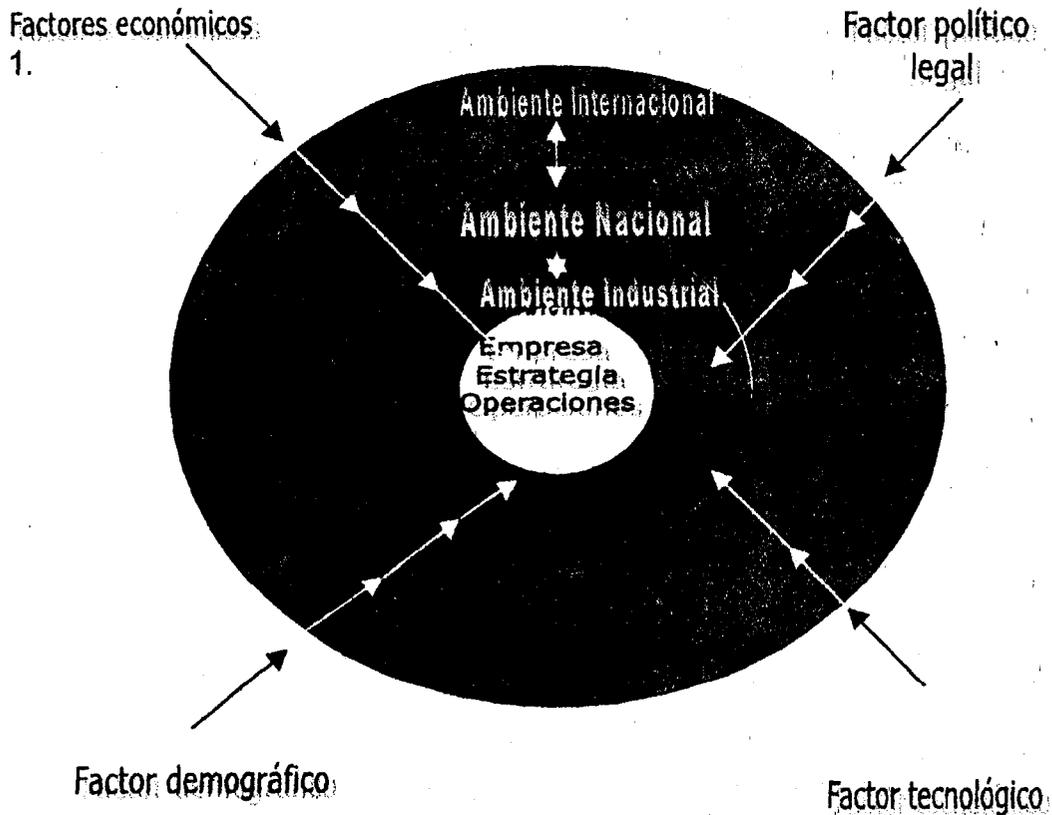
1.5.2 ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

La capacidad de determinar, analizar y manejar las fuerzas externas que rodean a la empresa comercializadora de ostras es un elemento fundamental para el **éxito** de la misma. Al iniciar, este proyecto nacieron interrogantes **tales** como qué analizar en el, entorno, cómo evaluarlos y que **relación** tienen con la estrategia de la empresa, es así que se requiere de un **análisis** de ambiente que se presenta en la figura 2.

James E. Austin D.B.A, profesor de Harvard Business University dice:

El entorno distintivo de los países menos desarrollados (PMD), absorbe a la empresa en una compleja multitud de presiones, exigencias y oportunidades. , El riesgo de ser abrumada es real, se debe analizar sistemáticamente las fuerzas ambientales; descifrar sus implicaciones y utilizarlas en la toma de decisiones **estratégicas**. Trabajar dentro de lo que he llamado Marco de Análisis Ambiental no garantiza que se tomen las decisiones óptimas pero ofrece una **estructura** para su proceso.

Figura 2.- Marco de Análisis Ambiental



1.5.2.1 MACROAMBIENTE ECONÓMICO

Actualmente el Ecuador se mantiene en la etapa **terminal** de una crisis económica que nos ha aquejado desde hace 20 años y en consecuencia índices tales como la inflación, devaluación y la tasa de **desempleo** se encuentran en niveles críticos que afectan la estabilidad económica y social del país.

Un claro ejemplo de la crisis que atraviesa el país es la falta de inversión por parte de empresarios y microempresarios debido a las altas **tasas de interés** que ofrecen el sistema bancario que

originan altas amortizaciones y por ende minimizan la rentabilidad de cualquier negocio. Dichas tasas mantienen su tendencia al alza (ver figura 31) y ha provocado desinterés, quiebra de empresas y falta de emprendimiento.

En la tabla 1 se presentan los valores de las tasas de interés para la semana del 9 al 15 de agosto de 1999.

Tabla 1.- Tasas de interés del Ecuador

Básica del Banco Central	50.7 %
Tasa Referencia1 activa en sucres	66.5 %
Pasiva Referencial pasiva en sucres	47.7%
Tasa referencia pasiva en dólares	10.2 %
Activa Referencia1 activa en dólares	16.5 %

Fuente : Banco Central del Ecuador, agosto 1999

Otro índice macroeconómico que se debe analizar es la **tasa de crecimiento de un país** pues refleja cuánto se ha incrementado el Producto Interno Bruto (PIB), es decir la riqueza del país en bienes y **servicios**. El Ecuador en la **actualidad** vive una, recesión económica, declinando su crecimiento en el PIB **considerablemente** (ver figura 34) por lo que pensamos que de mantenerse esa

tendencia, una productora y comercializadora de ostras crecerían económicamente de **manera** lenta.

La **tasa de inflación** de un país es un **índice** muy importante pues indica el porcentaje **de incremento** en el nivel general de precios de los productos. Para la empresa productora y comercializadora de ostras significa, incrementos en los costos de la **producción**, comercialización, de transportación y otros. Según las perspectivas actuales existe una tendencia que podría terminar en 1999, **entre** el 55% al 60% (El Expreso, 1 sep de 1999) (ver figura 33). Debido a la inflación se tendrán que realizar incrementos anuales en los precios de la ostra para compensar éstas variaciones.

El **tipo de cambio** es otro **índice** que afecta **directamente** a DELIMARSA, específicamente cuando realicemos las **importaciones** de semilla de ostra, pues **necesitaremos** cada vez más sucres para poder adquirir un dólar y de esta manera pagar por la materia prima **que** se adquiriera en dólares (ver figura 32). En la actualidad, el dólar se ubica en 25.000 sucres (el Universo, 4 de febrero del 2000), pese a los esfuerzos por el saneamiento del sistema bancario nacional y **después** de la **sucesión** presidencial, la **dolarización** está en marcha **continuando** con lo propuesto por el gobierno del Dr. Jamil Mahuad, hoy presidido por el Dr. Gustavo

Noboa. El Congreso estudia la “Ley Fundamental para la Transformación Económica del Ecuador”, la que contempla reformas que permiten que el **Banco** Central cambie los sucres en circulación por dólares de los Estados Unidos, además de la **modificación** de las **tasas de interés** y la revisión del salario **mínimo vital**.

Decisiones drásticas y súbitas del gobierno, como **incrementos** en el precio de la gasolina, creación ‘de nuevos impuestos, etc. repercute **también** en **decisiones** drásticas en las, empresas como recortes de personal, cierre de líneas de productos, **etc.** De acuerdo con todo lo anterior expuesto los **índices** macroeconómicos del Ecuador se muestran poco favorables para iniciar nuestro negocio. Sin embargo existen factores motivantes para el futuro pues habría reactivación **económica** que se experimentará a partir del 2000, que según el ministerio de Finanzas se pronostica un crecimiento **económico** de 2 o **2,5 %** del PIB, una **reducción** de la inflación de un 60% de 1999 a un 30% en el 2000 (El **Comercio**, agosto 1999).

Nosotros pensamos que se puede **iniciar** el, negocio con un moderado riesgo, que se origina en cambios **repentinos** de la política económica del país y que creemos que tendrán una baja **repercusión** sobre nuestro negocio ya que dentro del análisis

económico se han considerado posibles imprevistos, incremento en los valores por inflación y un flujo de caja en dolares de manera de que se reduzca el impacto de los cambios económicos, del país.

Í.5.2.2 MACROAMBIENTE TECNOLÓGICO

El Ecuador es un país muy desarrollado científica, y tecnológicamente en el Brea de la acuicultura de especies marinas y de agua dulce. Su reconocimiento es mundial no sólo por estar entre los más grandes exportadores sino por los alcances de estos entes investigativos que buscan una acuicultura sustentable.

La empresa productora y comercializadora de ostras se desarrollan en este medio pero más bien no necesitará equipos ni materiales muy sofisticados sino el conocimiento de las técnicas a utilizarse en producción, transporte y preservación de las ostras, por, tanto la tecnología no constituye una alta barrera de ingreso. Sobre la base de encuestas y ensayos en el mercado se puede dar la posibilidad brindar flexibilidad al mercado actual colocando un producto con valor agregado como pueden ser: ostras sin concha enlatadas, lo que involucra un consiguiente desarrollo tecnológico.

Cabe mencionar que los laboratorios (**CENAIM**) y granjas camaroneras cada **día** mejoran sus técnicas para establecer dietas adecuadas, parámetros de cultivo óptimos, y no **descartan futuras** investigaciones en otras especies con potencial de cultivo lo que nos asegura un aprovisionamiento constante y una oportunidad de diversificación y crecimiento.

1.5.2.3 MACROAMBIENTE POLÍTICO

El Poder Ejecutivo de un país puede influir de 'sobremanera en el desenvolvimiento y estabilidad de un negocio, en **este** caso la productora y comercializadora de ostras imponiendo cada'vez más **impuestos**, regulaciones y aranceles pues poseen esa facultad en acuerdo con el Poder Legislativo con el fin de corregir desequilibrios macroeconómicos, que **después** a la postre obligan a incrementar los precios nuestro producto.

La inestabilidad política que vive el Ecuador se ve reflejada en una crisis económica y social que adiciona un moderado riesgo a cualquier inversión debido a la **creación continua** de impuestos y leyes que van en contra de actividades productivas, causando desaliento a la inversión tanto nacional como extranjera. Los, cambios de autoridades económicas, o la demora **en** el

nombramiento de las mismas, causan nerviosismo en el desarrollo de la economía, que nos influye en forma directa a nuestro negocio incrementando nuestros costos debilitando la capacidad productiva de la empresa y reduciendo las utilidades.

Sin embargo, poco a poco está existiendo consensos, dentro de poderes ejecutivo y legislativo; debido a la crisis que se 'está viviendo, por lo que se han aprobado créditos para fomentar la producción nacional.

1.5.2.4 MACROAMBIENTE SOCIAL

Dentro del ambiente social de un país existen ciertos aspectos que afectan en mayor o menor grado el funcionamiento de un negocio y que deben ser analizados de acuerdo a las estrategias que se van a emplear y las perspectivas de la compañía. Estos aspectos como el alto índice de pobreza, desempleo, subempleo, analfabetismo, delincuencia y déficit en vivienda y salud en el Ecuador han significado un pobre desarrollo social durante la última década.

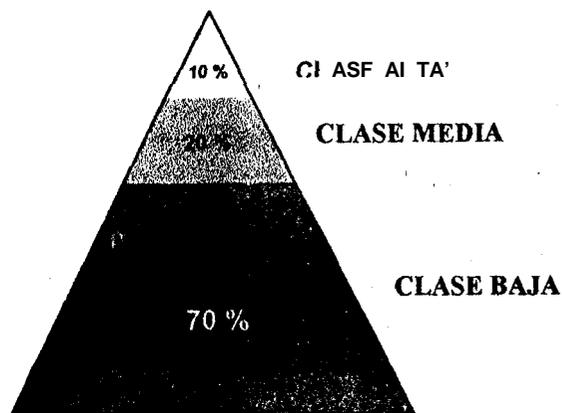
La producción y comercialización de ostras puede verse afectada por todos estos factores ya sea positiva o negativamente, por ejemplo' la **tasa de desempleo** se encuentra en el **11,5 %** de la

PEA (ver figura 30) y que según analistas el plan económico de este Gobierno recrudescerá estas cifras a corto plazo, por tanto podemos afirmar que existirá alta oferta de **mano** de obra a bajo **costo**.

Un valor representativo válido a ser analizado es el **índice de pobreza** que tiene una tendencia al incremento y que no vislumbra recuperación teniendo como consecuencia la reducción en el porcentaje de la clase media como mercado objetivo futuro propuesto a **investigación**. A continuación se **expone** la distribución social en porcentajes del país (figura 3).

. Como consecuencia de los **altos niveles de pobreza y desempleo** el Ecuador posee del mismo modo altos **índices** de la delincuencia, que al conocerse en el ámbito internacional desmotivan la visita de turistas extranjeros a nuestro país. Lo que nos perjudica pues perdemos consumidores potenciales.

Figura 3.- Porcentaje de la distribución social en el Ecuador



Fuente: Junta de Planificación y Ecuadorian Commission of Interamerican Development 1999

1.5.2.5 MACROAMBIENTE DEMOGRÁFICOS

Las variables demográficas del Ecuador no afectarán al desenvolvimiento de DELIMARSA y a su producto de lujo pero servirán de información adicional para establecer criterios en la implementación de futuras estrategias de la compañía.

El macroambiente demográfico abarca dos puntos principales, la población y los recursos. El crecimiento poblacional, distribución por edades y composición racial son características de la

población, sin embargo no son tópicos con mayor influencia en nuestro negocio.

Í. 6 ANALISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) DE LA EMPRESA

1.6.1 POTENCIALES FORTALEZAS INTERNAS

- Los mandos altos y medios son profesionales de formación técnica y administrativa¹
- Se buscará constantemente la innovación por parte de la dirección.
- El conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Se tendrán los controles administrativos adecuados.
- Se buscará la lealtad a la marca.,
- La estructura organizacional es de línea simple.
- Se fomentará un liderazgo con apertura.
- Se realizarán reuniones de análisis de situación **semanalmente** y **anualmente** con informes especializados en áreas productivas, financieras, de marketing y administrativas.
- Las estrategias a seguir, tendrán mucho énfasis **en** la calidad, innovación y excelente servicio al cliente.

- Se fomentará un buen trato al personal, incentivando la **motivación e** integración.

3.5.2 POTENCIALES DEBILIDADES INTERNAS

- Existe solamente por el momento en la empresa un sólo producto a comercializar.
- La marca **DELIMAR**, será una marca nueva, la cual hay que, promocionar y buscar su lealtad.
- La curva del aprendizaje **estará comenzando** y **debe** consolidarse con el tiempo.
- Poca experiencia de los directivos.

3.5.3 POTENCIALES OPORTUNIDADES AMBIENTALES

- Se abastecerá inicialmente el 60% del mercado, puesto que hay una mínima participación del mercado de competidores directos: en otras cultivadas que son 7% ($\pm 4\%$) en Quito y un 7% ($\pm 4\%$) en Guayaquil, que corresponden **solo** a un producto importado de Chile.
- Existe la posibilidad de ampliar el negocio a otros **productos** del mar, según se haga investigaciones de mercado.

- Existe gran investigación mundial sobre el **cultivo**, lo **cuál se** puede aprovechar con el uso del internet, para **implementar** innovaciones.
- No existen mayores barreras a nuestro ingreso, lo **cuál** nos permitirá afianzarnos en el negocio, impidiendo o dificultando el ingreso de otros competidores de ostra cultivada ecuatoriana.
- La extracción de la ostra común, ha disminuido debido a la **gran** explotación de este recurso en los últimos años, existiendo a nivel mundial la conciencia de **preservación** del medio ambiente.
- Existen otros **segmentos** del mercado **a** explotar como autoservicios y personas particulares.
- A medida del **crecimiento** de la empresa se pueden obtener mejores precios de proveedores.

3.5.4 POTENCIALES AMENAZAS AMBIENTALES

- Existen productos sustitutos que pueden atacar nuestro segmento de mercado.
- Se presenta cambios repentinos en 'la política 'económica del gobierno, lo cual desestabiliza tanto a nuestro **negocio** como al de los clientes.
- Debido al conocimiento accesible de como cultivar ostras, pueden, desarrollarse mayores niveles de competencia.

- Dificultad de encontrar personal con experiencia en este tipo de cultivo.

CAPITULO II

ESTUDIO DEL MERCADO

2.1 ESTABLECIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO Y SU DEMANDA

Para poder establecer los potenciales compradores de la **ostra cultivada** ecuatoriana en las ciudades de Quito y Guayaquil, se **creyó** conveniente dirigir nuestro producto a un segmento del mercado en particular de dichas ciudades que comprenda **restaurantes, hoteles y clubes** para así determinar nuestro mercado objetivo y su consecuente demanda.

Debido a que el producto no es de consumo masivo, no se dirigirá hacia otros segmentos del mercado como autoservicios o supermercados, mayoristas de mariscos, pescaderías y personas particulares de las ciudades mencionadas. El **esfuerzo** de mercadeo y su consecuente **inversión** para la producción está enfocado hacia el segmento de **mercado** mencionado que tiene mayor oportunidad de venta de un **producto** diferenciado, logrando en él su posicionamiento, con el cual se justifique

enfocándonos en un solo segmento damos **mayores** posibilidades de control en el manejo de la calidad y servicio al cliente, con lo cuál se **crea** buena reputación de la **marca**.

El nombre, **dirección, teléfono** y categoría de los hoteles y restaurantes son datos que ofrece nuestra principal fuente de información **consultada**, el Catastro de Servicios Turísticos de **1998** y 1999 para hoteles y restaurantes proporcionado por el CETUR y , como **información** complementaria se consultó la guía telefónica de las ciudades de Quito y Guayaquil.

Analizando los establecimientos mencionados en dicho catastro se **empleó** el juicio y el sentido común, conociendo previamente que nuestro producto sería dirigido al segmento de clase **alta** y media se decidió analizar a los hoteles y restaurantes de lujo, primera y segunda **categoría** de Quito y Guayaquil, **además** de los clubes de lujo y primera categoría. Para el efecto se **realizó un premuestreo** durante el mes de abril de **1.999** que tiene como objetivo definir a que mercado se va a **dirigir específicamente** el **producto, además** de darnos una idea de la posible demanda.

Para efectuar el **premuestreo se procedió** a la **población que se detalla en** la tabla II, y III a realizar una encuesta que **se encuentra en el anexo A**. La muestra tiene una fracción **muestral** en Quito del **23%** de la población y en Guayaquil del **25%** de su población; **esta** muestra tiene un error **muestral** del **10%**. El procedimiento que se **llevó a cabo** para **calcular** la **fracción muestral** se detalla más adelante.

Tabla 2.- Población y muestra tomada en el pre-muestreo de Quito

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	QUITO		
	POBLACION	fraccion muestral	muestra aleatoria
Hoteles de lujo	6	0.23	1
Hoteles de 1era. Categoría	1 9	0.23	5
Hoteles de 2da Categoría	10	0.23	2
Restaurantes de lujo	14	0.23	3
Restaurantes 1era. Categoría	72	0.23	17
Restaurantes de 2da Categoría	130	0.23	31
Clubes de lujo	4	0.23	1
Clubes de 1era. Categoría	10	0.23	2
Total	266		62

Tabla 3.- Población y muestra tomada en el premuestreo de Guayaquil.

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	GUAYAQUIL		
	POBLACION	fraccion muestral	muestra aleatoria
Hoteles de lujo	7	0.25	2
Hoteles de 1era. Categoría	11	0.25	3
Hoteles de 2da Categoría	10	0.25	3
Restaurantes de lujo	5	0.25	1
Restaurantes 1era. Categoría	56	0.25	14
Restaurantes de 2da Categoría	87	0.25	21
Clubes de lujo	6	0.25	1
Clubes de 1era. Categoría	9	0.25	2
Total	191		47

La fracción muestral (41) es igual a n/N

Donde:

n = muestra calculada ✓

N = población a investigar ✓

La muestra fue calculada de acuerdo a la siguiente fórmula (41):

$$n = \frac{z^2 p q}{(s_p)^2} \frac{(N-n)}{(N-1)} \quad // \quad n = \frac{\sigma^2 p q}{(e)^2} \frac{(N-n)}{(N-1)}$$

donde:

n = número de muestra a realizar; ✓

z = nivel de confianza requerido,, en la curva de probabilidades normal.

p = proporción que responde "sí", en mediciones binomiales o **dicotómicas**.

q = proporción que responde "no" en mediciones binomiales o **dicotómicas**.

s_p = error **muestral**.

N = tamaño de la **población**.

$\frac{(N-n)}{(N-1)}$ = factor de **corrección** de la muestra para **poblaciones** finitas.

Debido a que dentro del factor de **corrección** de la muestra, se **tiene** a la variable **buscada** n , la fórmula antes descrita se **tiene despejar** de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 p q}{(s_p)^2} \frac{(N-n)}{(N-1)}$$

$$(N-1)n = \frac{z^2 p q}{(s_p)^2} (N-n)$$

$$(N-1)n = \left(\frac{z^2 p q}{(s_p)^2} \right) N - \left(\frac{z^2 p q}{(s_p)^2} \right) n$$

$$(N-1)n + \left(\frac{z^2 pq}{(s_p)^2}\right)n = \left(\frac{z^2 pq}{(s_p)^2}\right)N$$

$$n = \frac{\left(\frac{z^2 pq}{(s_p)^2}\right)N}{(N-1)\left(\frac{z^2 pq}{(s_p)^2}\right)}$$

Para obtener los valores p y q que no se conocen, se **optó** por realizar una encuesta telefónica, a diez establecimientos de la población de la tabla II y III, **tomados** al azar, por el **método** de la **tómbola**.

En esta encuesta telefónica se preguntó: Conoce **Ud. La ostra común?**, en **Quito contestaron que SI un 30%** y , **NO un 70%**. En **Guayaquil** contestaron que **SI un 80%** y que **NO un 20%**.

Por lo tanto para Quito los **valores** son:

$$p = 0.3 \checkmark$$

$$q = 0.7 \checkmark$$

$$z = 1.96 \text{ (nivel de confianza del 95\%)} \checkmark$$

$$s_p = 0.1 \checkmark$$

$$N = 265$$

Reemplazando en la fórmula descrita, el resultado es $n = 62$

Por lo tanto la **fracción muestral = 0.23**

En el caso de Guayaquil los valores son:

$$p = 0.8$$

$$q = 0.2$$

$$z = 1.96 \text{ (nivel de confianza del 95\%)}$$

$$s_p = 0.1$$

$$N = 191$$

Reemplazando en la fórmula descrita, el resultado es $n = 47$

Por lo tanto la **fracción muestral = 0.25**

La fracción muestral (41) es el porcentaje que se toma de muestra de la población y además es útil para saber cuanta muestra es la máxima a sacar de cada tipo de establecimiento. Para lo cual, se otorgó un número a cada establecimiento, sólo tomando en cuenta al tipo al que pertenece, por ejemplo en el caso de Quito, los 14 restaurantes de lujo se numeraron del 1 al 14, se mezclaron en la tómbola en la que sólo se pueden sacar 3 muestras, debido a que la fracción muestral es 0.23 de 14. De la misma

manera se operó con los demás tipos de **establecimientos**, tanto de Quito como de Guayaquil.

Los resultados que entregó el muestreo se detallan en la tabla IV

Tabla 4.- Resultados del muestreo

PREGUNTA		SI		NO		muestra
		Frecuencia		Frecuencia		
1 Conoce la ostra común	QUITO	16	26%	46	74%	62
	GUAYAQUIL	28	60%	19	40%	47
2 Conoce la ostra cultivada	QUITO	4	6%	58	94%	62
	GUAYAQUIL	6	13%	41	87%	47
3 Desearía comprar ostras cultivadas	QUITO	14	23%	48	77%	62
	GUAYAQUIL	8	17%	39	83%	47
4 Que frecuencia y que cantidad desearía	Para entrega:		QUITO	GUAYAQUIL		
	SEMANAL		4,000	1,600		
	QUINCENAL		3,500	800		
	MENSUAL		200	350		
	DEMANDA DE LA MUESTRA		7,700	2,750	TOTAL	
	DEMANDA PROYECTADA MENSUAL		33,478	11,000	44,478	
		$s_x \pm$	3,348	1,100	4,448	

En el muestreo se pudo definir el mercado objetivo para realizar la encuesta final por lo que se pudo determinar que los establecimientos de

comidas mexicanas, comidas **rápidas**, **comidas** chinas (**chifas**) y parrilladas no deseaban adquirir ostras aún siendo restaurantes de primera categoría y lujo tanto en Quito como Guayaquil, de igual forma sucedió **con** los clubes de primera **categoría**. Otro aspecto que **cabe** destacar para limitar nuestra futura **población** y obtener datos **más** veraces; es la no necesidad del producto por los hoteles de primera **categoría** en **Guayaquil**, **presentándose** en Quito el efecto contrario. Creemos **que** este detalle se debe a la mayor infraestructura, capacidad hotelera y atracción **turística** de la Capital de la República en esta categoría.

Después de analizar los resultados, creemos que es necesario, desde el inicio de una investigación de mercados, identificar la población objetivo de forma **más** adecuada con el muestreo. Por ello debido a que un buen porcentaje de la **población** son restaurantes **de** segunda categoría: existe en el muestreo una baja intención de compra de ostras cultivadas del **23%** para Quito y el **17%** para **Guayaquil**, sin embargo la demanda que proyectan estos establecimientos es muy similar a la que se **generó** con el muestreo final que **más** adelante se efectuó, en el cual con mayor **fracción muestral** de los establecimientos potenciales de compra, **se** pudo

determinar con mejor veracidad tanto la demanda **como** las preferencias del comprador.

De esta manera se pudo definir que el **mercado objetivo son los hoteles y restaurantes de lujo de Quito y Guayaquil, hoteles de primera categoría en Quito y restaurantes de lujo y primera categoría que tengan especialidades de mariscos en Quito y Guayaquil, y clubes sociales de lujo de las ciudades antes mencionadas. Con esta población se procedió a realizar un muestreo, aleatorio simple (1).**

Es necesario especificar **los** establecimientos que se **excluyen dentro de nuestra población** pues se **demostró** en el **premuestreo** el **desinterés** por adquirir el producto ya sea por la **especialidad** de su comida o **por no existir demanda** de la ostra en esos establecimientos, de esta manera tenemos los siguientes: los hoteles de **primera** categoría de Guayaquil, hoteles de segunda categoría de Quito y **Guayaquil**, restaurantes de primera categoría no afines a los **mariscos de Quito y Guayaquil**; restaurantes de segunda categoría de Quito y Guayaquil, y finalmente clubes **sociales** de primera categoría.

Con la población definida como **mercado** objetivo se procedió a **analizarla** mediante el sistema de encuesta de preferencias (ver 'anexo. B) a una **muestra** que representa el, **66%** de la población en Quito y el 79% de la población en Óuayaquil, el error **muestral** es del 8%. Con el **muestreo** final realizado durante el mes de mayo de 1.999 se pudo establecer la demanda, el conocimiento del producto, preferencias sobre el mismo, detalles sobre la **comercialización**, tendencias del consumidor y **épocas** de mayor demanda del producto, etc., **tópicos** descritos **más** adelante.

La muestra fue calculada con la misma fórmula de n descrita anteriormente, en la cual para conocer la p y q , se utilizó los datos del premuestreo. Para que exista una mejor cálculo de la muestra **se usó** solamente los datos de la muestra. correspondiente **a** la población determinada como mercado objetivo, de tal forma **que** se **utilizó** las **proporciones** promediadas de las tres primeras preguntas del premuestreo.

De esta manera los datos necesarios para calcular la **muestra** a realizar en Quito son:

$$p = 0.35$$

$$q = 0.65$$

$z = 1.96$ (nivel de confianza del **95%**)

$sp = 0.08$

$N = 65$

Reemplazando en la fórmula descrita, el resultado es **$n = 43$**

Por lo tanto la **fracción muestral = 0.66**

Para Guayaquil los datos son:

$p = 0.46$

$q = 0.54$

$z = 1.96$ (nivel de **confianza** del **95%**)

$sp = 0.08$

$N = 42$

Reemplazando en la **fórmula** descrita, el resultado es **$n = 33$**

Por lo tanto la **fracción muestral = 0.79**

De igual manera como el **premuestreo**, se **aplicó** la **fracción muestral** de cada ciudad a cada tipo de **establecimiento** de la población y **se** escogió , por el **método** de la tómbola, **los** establecimientos a **muestrear**. La cantidad de cada uno se presenta en **la** tabla 5 y 6.

Tabla 5.- Población y muestra tomada para el muestreo final en Quito.

<u>TIPO DE ESTABLECIMIENTO</u>	QUITO		
	POBLACION	FRACCION	MUESTRA
		MUESTRAL	
Clubes de lujo	4	0.66	3
Hoteles de lujo	6	0.66	4
Hoteles de 1era categoría	19	0.66	13
Restaurantes de lujo	14	0.66	9
Restaurantes de 1era categoría	22	0.66	14
TOTAL	65	0.66	43

Tabla 6.- Población y muestra tomada para el muestreo final en Guayaquil

<u>TIPO DE ESTABLECIMIENTO</u>	GUAYAQUIL		
	POBLACION	FRACCION	MUESTRA
		MUESTRAL	
Clubes de lujo	6	0.79	5
Hoteles de lujo	7	0.79	5
Hoteles de 1era categoría	0	0.79	0
Restaurantes de lujo	4	0.79	3
Restaurantes de 1era categoría	25	0.79	20
TOTAL	42	0.79	33

El muestreo final reveló que los establecimientos que desearían **comprar** ostras de calidad son en Quito en un 72% ($\pm 8\%$) y en Guayaquil un 64% ($\pm 8\%$) (figura 4). Estos opinaron que se **podría** establecer una **compra** de ostras con una frecuencia de entrega, la cual proyectada a la **población** genera una demanda **mensual** que se presenta en la tabla 7.

Figura 4.- Resultados de la pregunta 1.6: Le gustaría comprar ostras cultivadas de calidad?

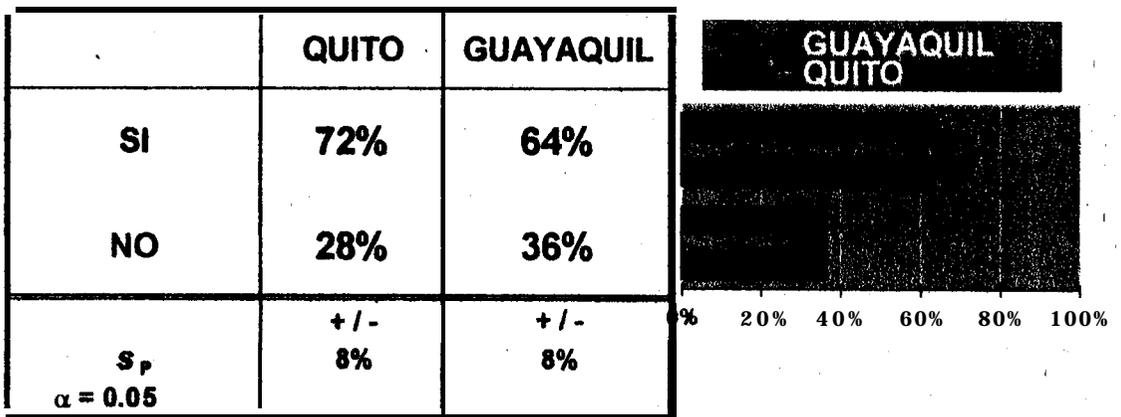
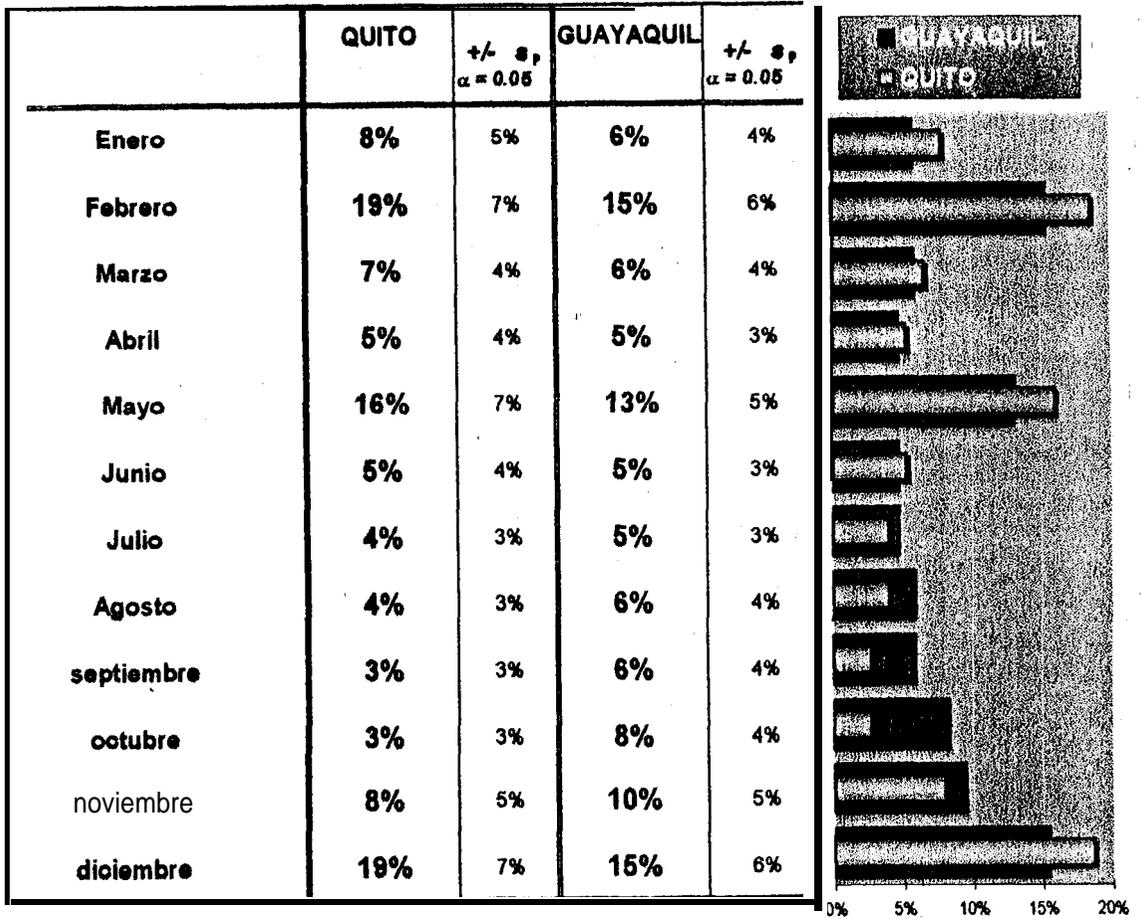


Tabla 7.- Demanda mensual de ostras cultivadas para el mercado objetivo de Quito y Guayaquil por frecuencia de compra.

	QUITO	GUAYAQUIL	TOTAL
FRECUENCIA REQUERIDA	Proyección mensual	Proyección mensual	
cada 3 días	2,273	0	2,273
semanal	22,121	8,101	30,222
quincenal	10,606	2,025	12,631
mensual	1,136	1,962	3,098
TOTAL	36, 136	12, 089	48,225
+/- s_x	2, 891	967	3, 858

Adicionalmente se pudo conocer ciertas épocas en que existe mayor demanda que tanto en Quito como en Guayaquil fueron principalmente en 3 meses específicos. El mes de febrero con 19% ($\pm 7\%$) en Quito y 15% ($\pm 6\%$) en Guayaquil, debido al día del amor. El mes de mayo con 16% ($\pm 7\%$) y 13% ($\pm 5\%$) respectivamente, en razón del día de las madres y finalmente el mes de diciembre con un 19% ($\pm 7\%$) y 15% ($\pm 7\%$), debido a las festividades de fin de año (Figura 5).

Figura 5.- Resultados de la pregunta 2.8: En que época del año se produce mayor demanda?



En cuanto a un posible incremento del negocio, se considera que puede ser del 10 al 20%, puesto como se expone en la figura 6, los encuestado? contestaron mayoritariamente a favor de ese porcentaje, si tuvieran constantemente ostras en sus establecimientos.

Figura 6.- Resultados de la pregunta 3.4: Ud. cree que si recibiera ostras constantemente aumentada el consumo de las mismas en un porcentaje del :

	QUITO	+/- s_p $\alpha = 0.05$	GUAYAQUIL	+/- s_p $\alpha = 0.05$
1% al 9%	13%	6%	7%	4%
10 % al 20%	60%	9%	67%	8%
21% al 90%	27%	8%	20%	6%
51% al 80%	0 %	0%	7%	4%
81% al 100%	0%	0%	0%	0%

2.2 PRODUCTO

Nuestro principal competidor en nuestro **segmento** de mercado es la **ostra común** tiene una apariciencia externa muy similar a un pedazo de piedra aplanado negruzco e irregular y en algunos **casos** se puede encontrar una cantidad mínima de carne en una **gran** concha, **además** es más difícil de

Figura 7.- Resultados de la pregunta 2.9 en Quito: Ud, adquiere los mariscos abajo mencionados, en la siguiente escala de preferencia ?

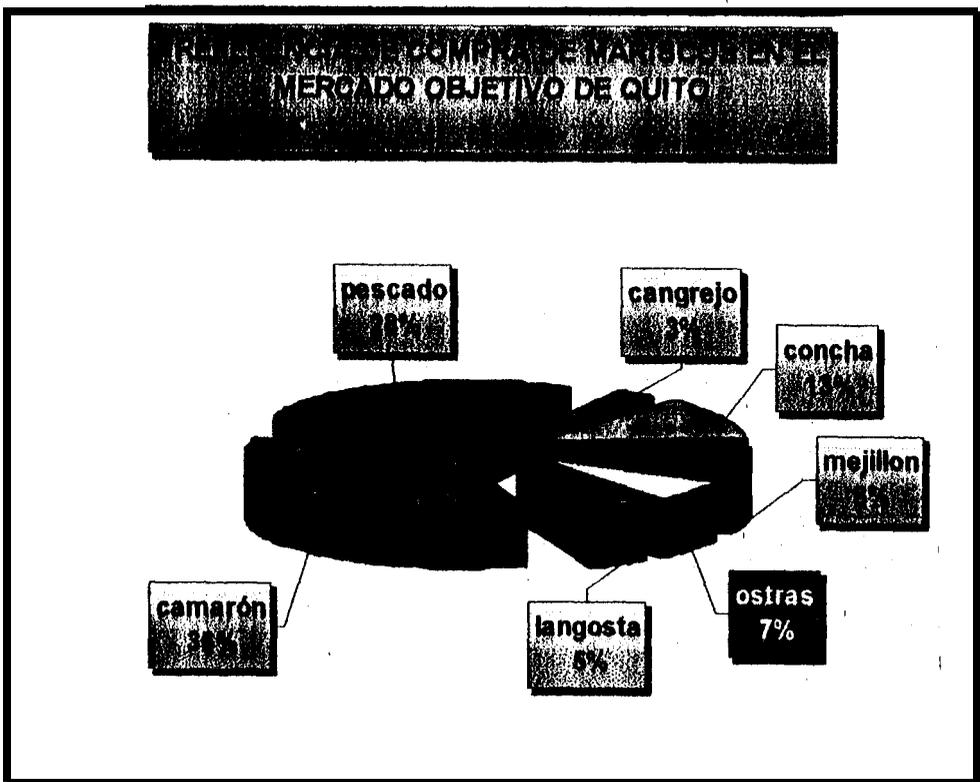
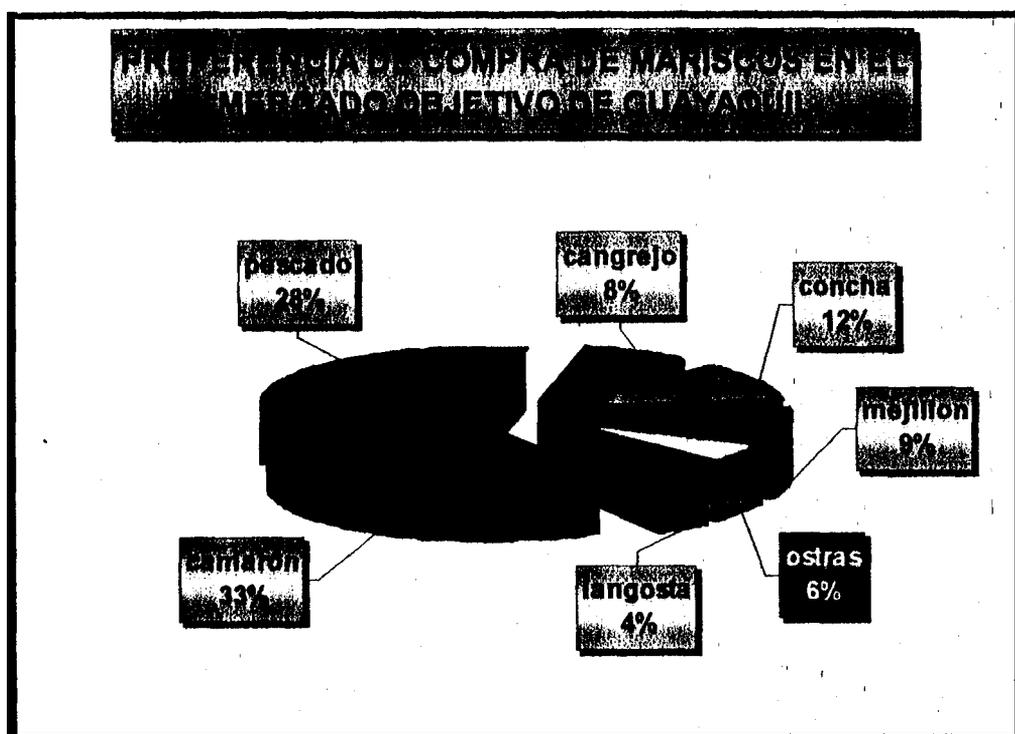


Figura 8.- Resultados de la pregunta 2.9 en Guayaquil: Ud. adquiere los mariscos abajo mencionados, en la siguiente escala de preferencia? ,



La ostra que mayormente se conoce en el medio es denominada' ostra común, puesto que en Quito se **encontró** un 44% ($\pm 9\%$) que la **reconocían** y en Guayaquil el 85% ($\pm 6\%$) de los establecimientos (ver figura 9) cuanto

al conocimiento de las ostras cultivadas, se encontró un 17% ($\pm 7\%$) en Quito y un 39% ($\pm 8\%$) en Guayaquil (ver figura 10).

Figura 9.- Resultados de la pregunta 1.2: Conoce Ud. La ostra común?

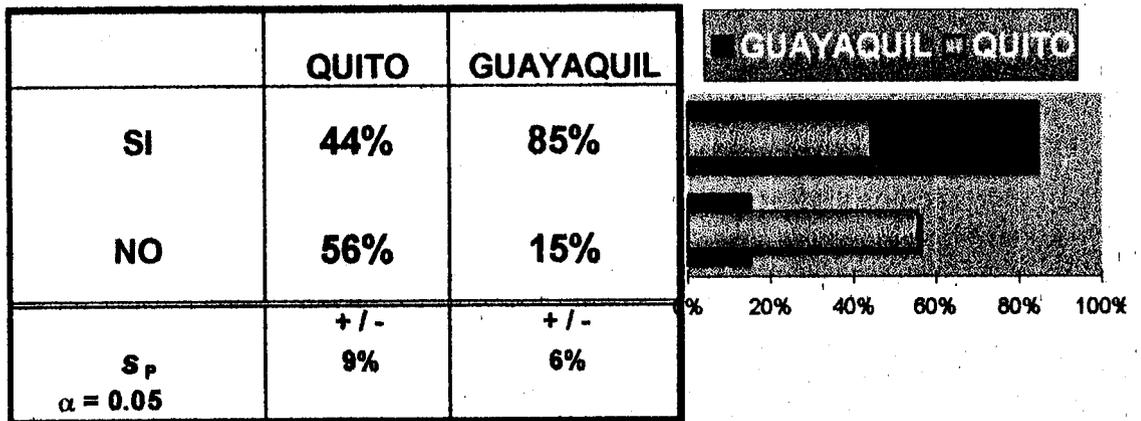
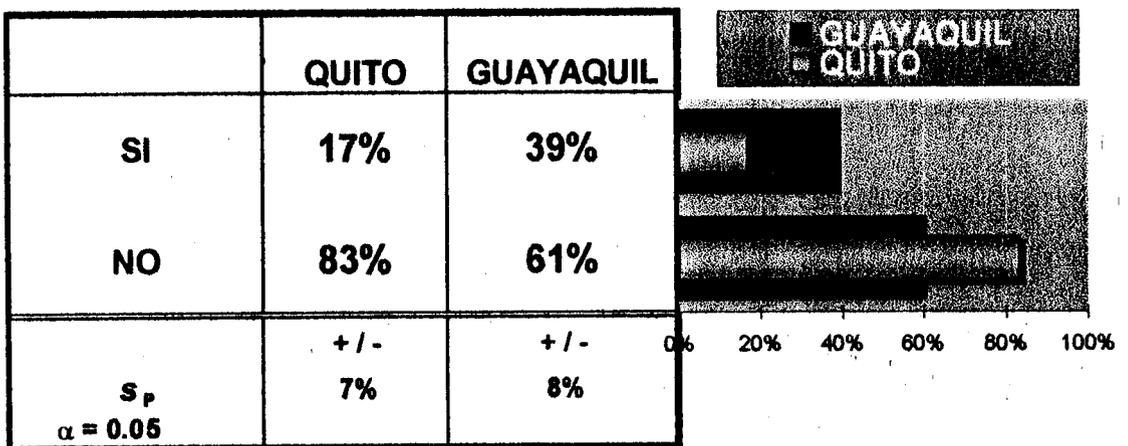
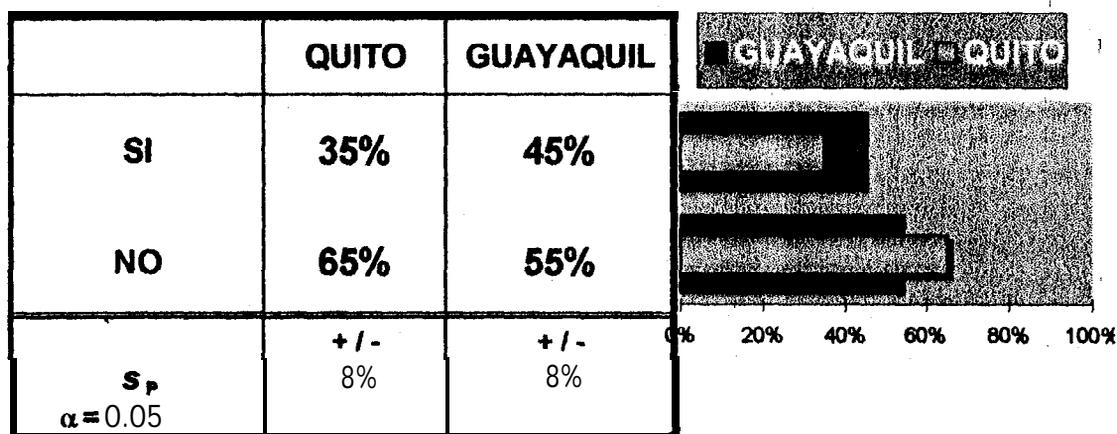


Figura 10.- Resultados de la pregunta 1.2: Conoce Ud. La ostra cultivada?



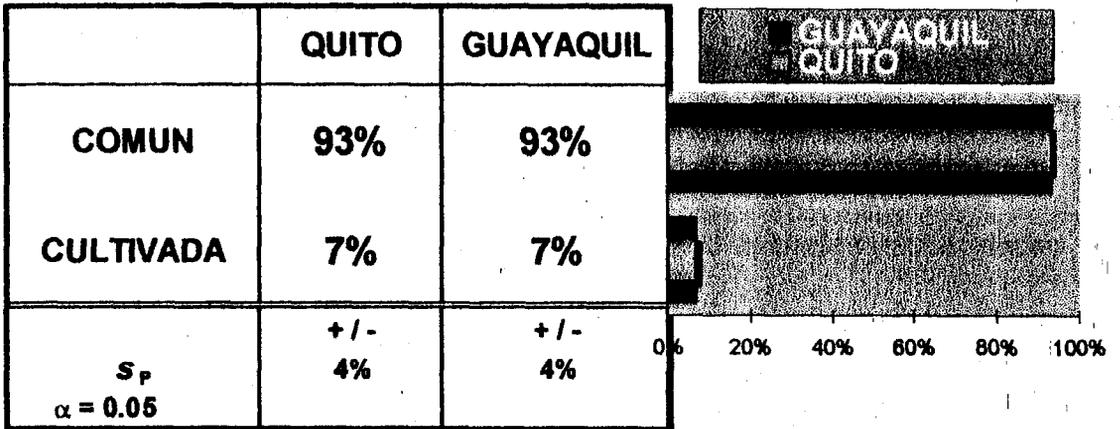
Los establecimientos en los cuáles actualmente la ostra **está** incluida en el menú son del 35% ($\pm 8\%$) en **Quito** y un 45% ($\pm 8\%$) en **Guayaquil**, como se presenta en la figura 11.

Figura 11.- Resultados de la pregunta 1.3: El menú de su establecimiento incluye ostras?



En las ciudades de **Quito** y **Guayaquil**, hemos **podido** determinar **que** el mercado de las **ostras** se encuentra en la actualidad **cubierto** casi completamente por la ostra **común** (*Crassostrea colummiensis*) en un 93% ($\pm 4\%$) en **Quito** y **Guayaquil** y en un porcentaje el 7% ($\pm 4\%$) en **Quito** y **Guayaquil** por la ostra del Pacífico (*Crassostrea gigas*) cultivada en Chile. (ver figura 12).

Figura 12.- Resultados de la pregunta 1.4: Si fue SI la respiresta anterior **podría decir su origen?**

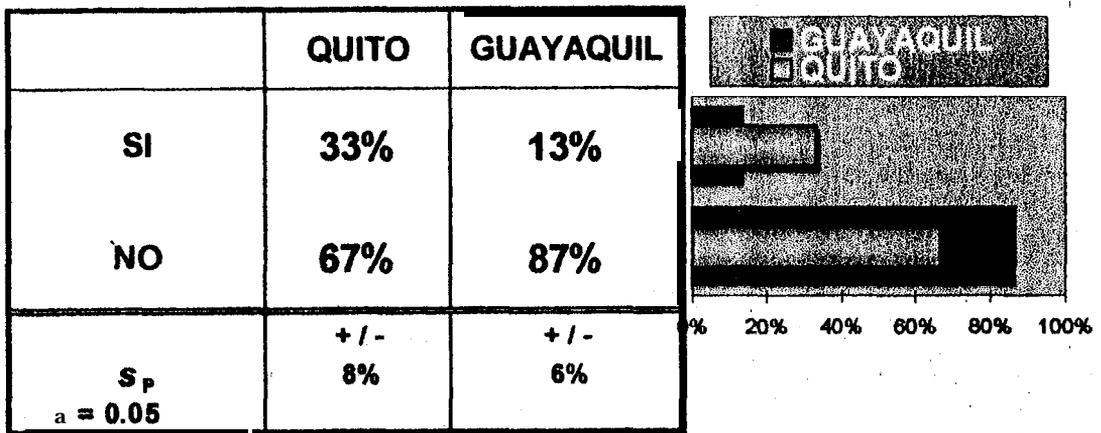


La* única **presentación** de la ostra común es entera con sus dos **valvas**, cuya apariencia no tiene buena limpieza externa con un porcentaje en Quito del 67% (± 8) y en Guayaquil en un 87% (± 6), de tal manera que llegan a los clientes con restos de lodo, fouling, algas, etc. que causan un trabajo adicional de perfecta limpieza de manera que se puedan exponerlas en los **platos**.(ver figura 13).

La ostra común se la **comercializa** en el medio sin, una **marca** y sin un **empaque** apropiado y llega a los clientes de muchas maneras, ya sea en

sacos, fundas, baldes y gavetas, etc. Durante el transporte no se asegura la frescura del producto, pues regularmente se lo hace sin la utilización de hielo y por último el cliente no conoce ni el lugar de origen de la ostra y ni el tiempo de transporte al establecimiento.

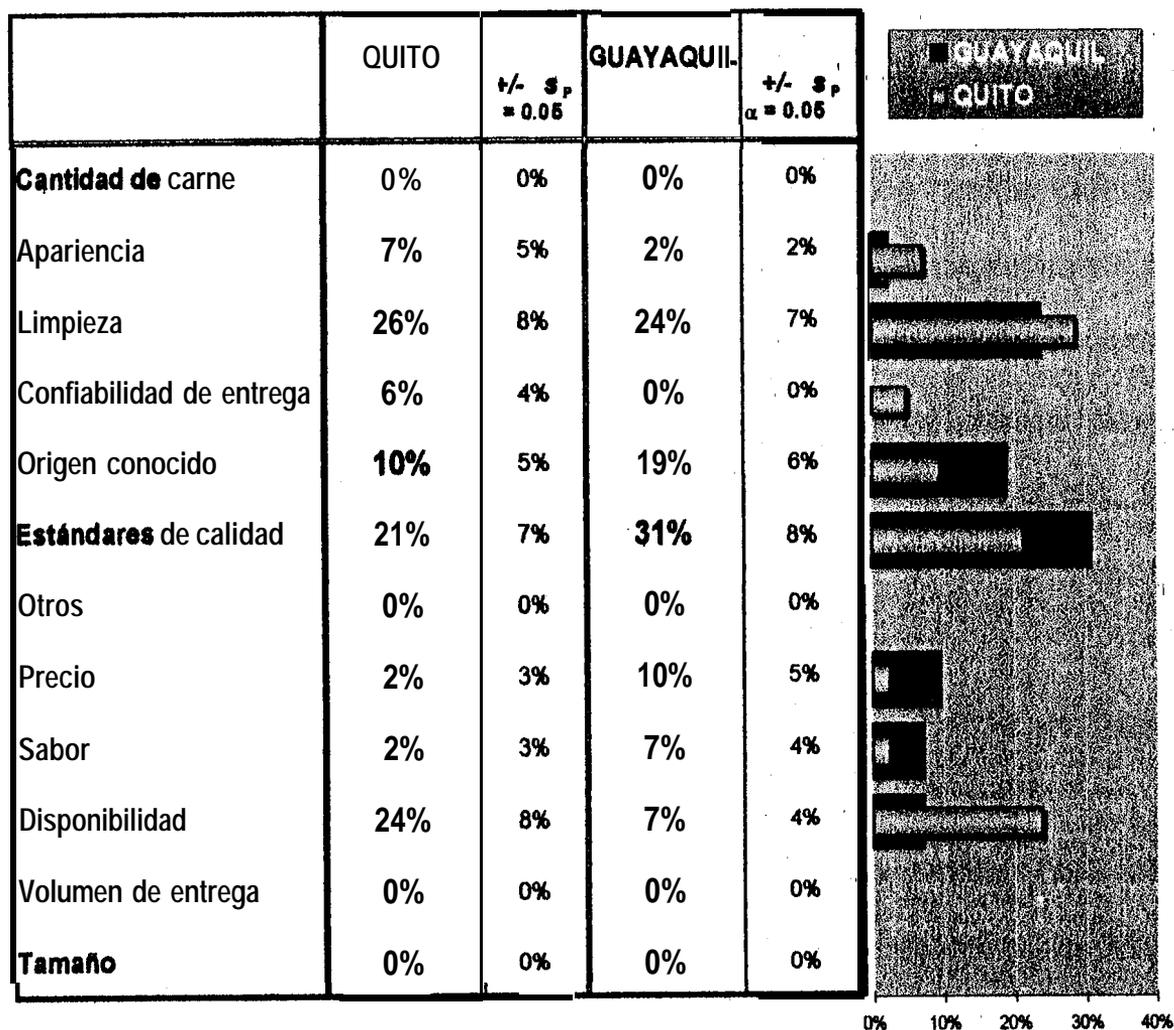
Figura 13.- Resultados de la pregunta 2.6: Sus actuales proveedores realizan una limpieza externa de las ostras o moluscos'?



Según las encuestas se evidenció que las tres desventajas principales de la ostra común son en Quito: la limpieza en un 29% (± 8), los estándares de calidad en un 21% (± 7) y la disponibilidad en un 24% (± 8). En Guayaquil se también se optó por limpieza en un 24% (± 7), los estándares de calidad

en un 31 % (± 8) y no tener un origen, conocido en un 19% (± 9) (ver figura 14).

Figura 14.- Resultados de la pregunta 1.5: Cuál cree usted que sean las tres principales desventajas de la ostra común?



La ostra cultivada se encuentra presente en un bajo porcentaje en el mercado objetivo, la cual es directamente importada de Chile por restaurantes de lujo con especialidad de mariscos de Quito y Guayaquil. Este **producto** posee buenos **estándares** de calidad, pero tiene la desventaja de los **burocráticos** trámites de desaduanización, impuestos y costos de transporte que aumentan el precio.

La ostra cultivada chilena es la especie ***Crassostrea gigas*** cuya **aparición** es ovalada, deprimida y ligeramente irregular; su concha es agradable a la vista de color **blanca-grisácea**. La **calidad** del producto es **muy** buena, debido a que la ostra pasa por exigentes procesos de depuración por tanto tiene certificados **fitosanitarios** de origen, **exámenes** microbiológicos, lo cual garantiza la salud de los consumidores.

La **presentación** que prefieren los importadores ecuatorianos de ostra chilena es fresca viva y entera, y a diferencia de la ostra **común** ecuatoriana la cultivada chilena es, completamente limpia, libre de cualquier adherencia o incrustación. Existen otras presentaciones que ofrecen los proveedores las cuáles no se importan como son las ostras

congeladas enteras, carne de ostra fresca-congelada y carne de ostra enlatada precocida (www.chilnet.net).

El **empaque** lo realizan en cajas de cartón con unas cajas de **espumafión térmicas** internas que incluyen gel **pack**. En la caja exterior se **publicita** la **marca** con la que comercializan su producto es por lo general el **nombre** de la empresa que las exporta. La ostra chilena viva es en su gran mayoría comercializada por tallas de la siguiente **manera**: **small** (17-20 **unidades/kilo**), **medium** (13-16 **unidades/kilo**) y **large** (9-12 **unidades/kilo**) (www.chilnet.net).

De la ostra cultivada se espera 3 **características principales** en Quito: Limpieza en un 29% ($\pm 8\%$), estándares de calidad en un 23% ($\pm 7\%$) y la disponibilidad en un 20% ($\pm 7\%$). En Guayaquil, se expresaron principalmente sobre conocer el origen en un 21% ($\pm 7\%$), estándares de calidad en un 25% ($\pm 7\%$) y **características** de limpieza en 22% ($\pm 7\%$) (ver figura 15).

Del sondeo que se realizó se pudo conocer que una marca tentativa que fuera fácil de recordar, la tendencia en Quito se manifestó por **DELIMAR** en

primer lugar tanto en Quito como en Guayaquil con un 56% ($\pm 9\%$) y 48% ($\pm 8\%$) respectivamente (ver figura 16). La marca de ostra cultivada ecuatoriana que estuvo establecida en el mercado hace dos años fue OSTRAPAC, la cual le dió buenos resultados al Sr. Missale.

Figura 15.- Resultados de la pregunta 1.7: Marque 3 ventajas que espera obtener de la ostra cultivada.

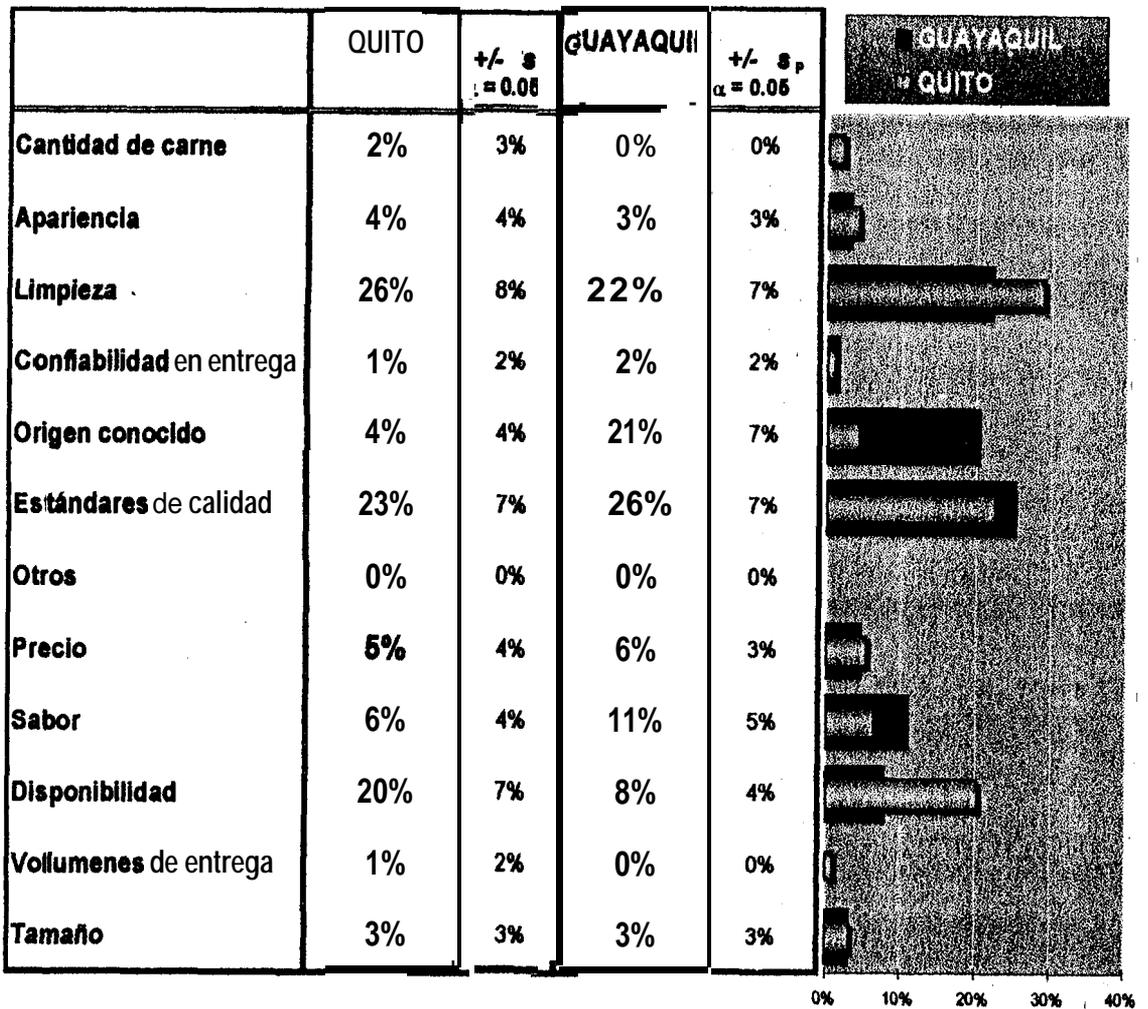
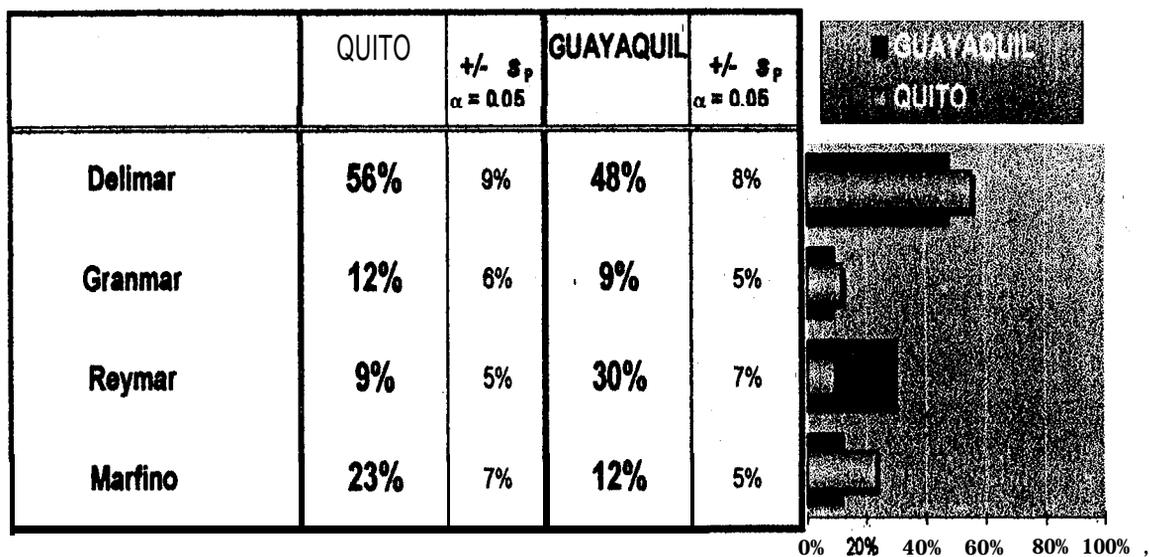
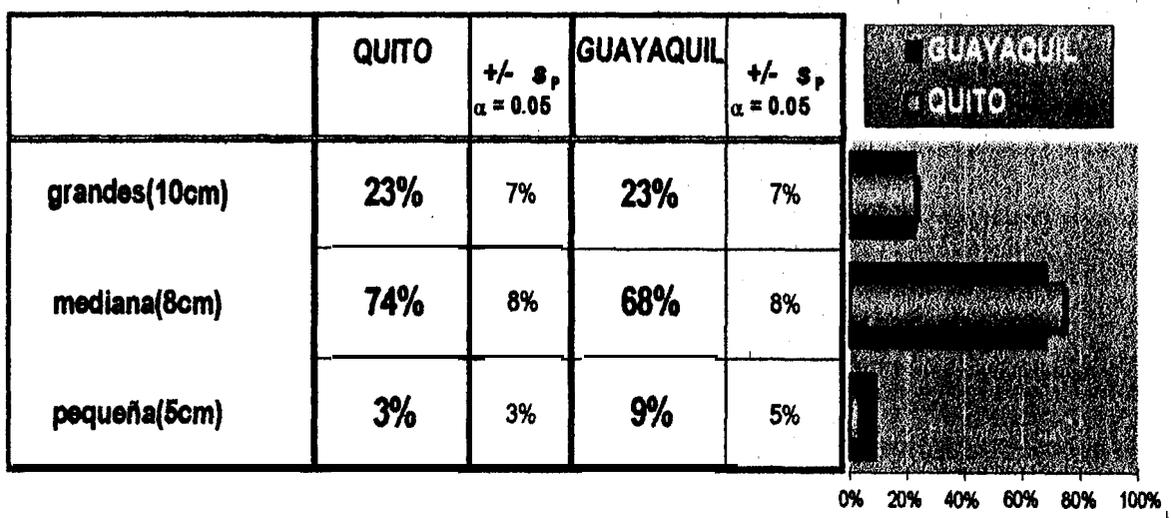


Figura 16.- Resultados de la pregunta 3.3: Que nombre le parece a Ud. más fácil de recordar?



Sobre el **tamaño** preferido para recibir fue **principalmente** 'las medianas de 8 cm. de longitud en Quito con un **74%** ($\pm 8\%$) y en Guayaquil con un **68%** ($\pm 8\%$). El **tamaño** grande de 10 cm. de longitud tuvo un demanda importante del **23%** ($\pm 7\%$) tanto en Quito como Guayaquil. La **pequeñas** de 5 cm de longitud tuvo demanda en Quito del **3%** ($\pm 3\%$) y en Guayaquil con un **9%** ($\pm 5\%$) (ver figura 17).

Figura 17.- Resultado de la pregunta 2.1: Que tamaño de ostras preferiría recibir?



La presentación preferida en Quito se señaló principalmente por la ostra fresca con concha en un **81% (±7)** y en Guayaquil de igual manera presentó en un **86% (±6%)**. Otras presentaciones tienen un porcentaje minoritario. No se presentó requerimiento en ese mercado de ostras precocidas sin concha (ver figura 18).

Sobre si los proveedores actuales realizan **análisis microbiológicos** como **coliformes** y salmonela, se manifestaron en Quito principalmente que NO en un **47% (±9%)** y en Guayaquil también que NO en un **53% (±8%)** (ver

figura 19). De igual manera se preguntó si los proveedores actuales realizan depuración o limpieza interna en Quito contestaron que mayoritariamente que NO en un 53% ($\pm 9\%$), y de igual manera en Guayaquil con un 67% ($\pm 8\%$). (ver figura 20).

Figura 18.- Resultados de la pregunta 2.2: Como preferiría que le entreguen la ostra?

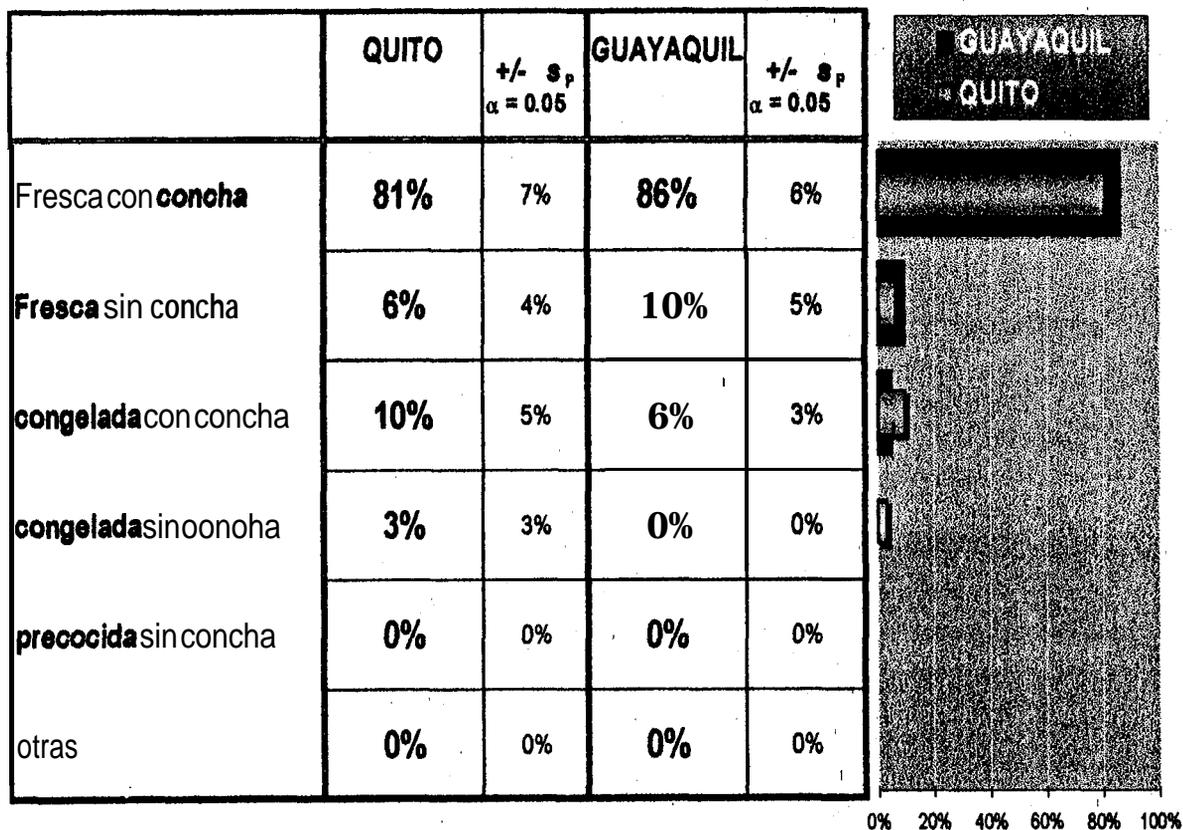


Figura 19.- Resultado de la pregunta 2.3: Sus actuales proveedores realizan análisis microbiológicos como salmonela, coliformes, etc.?

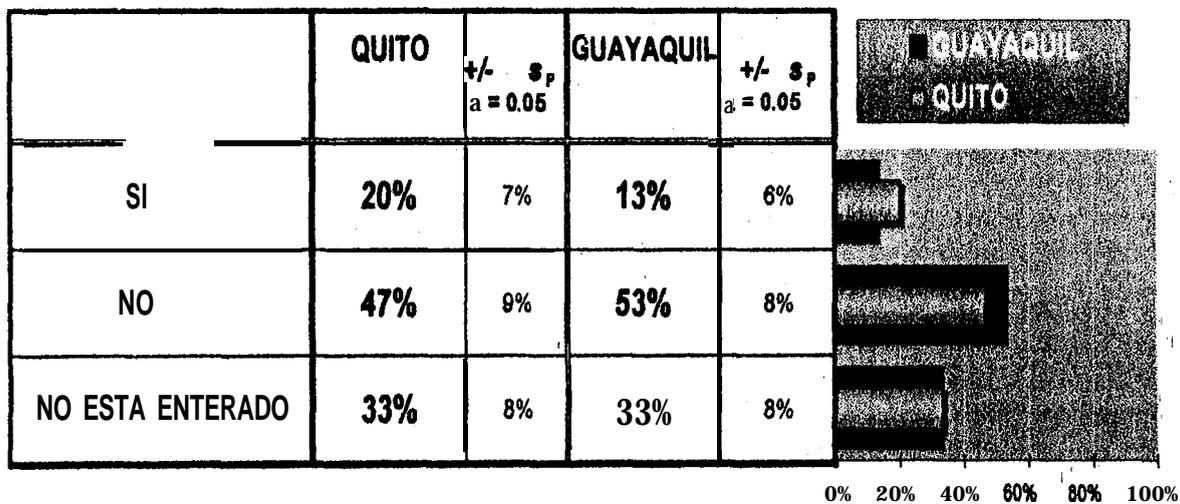
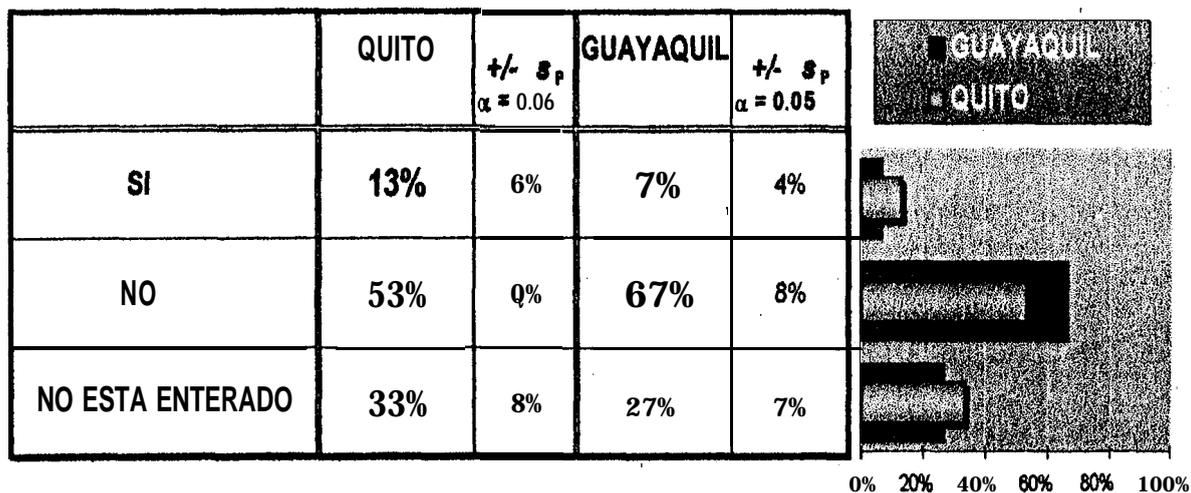
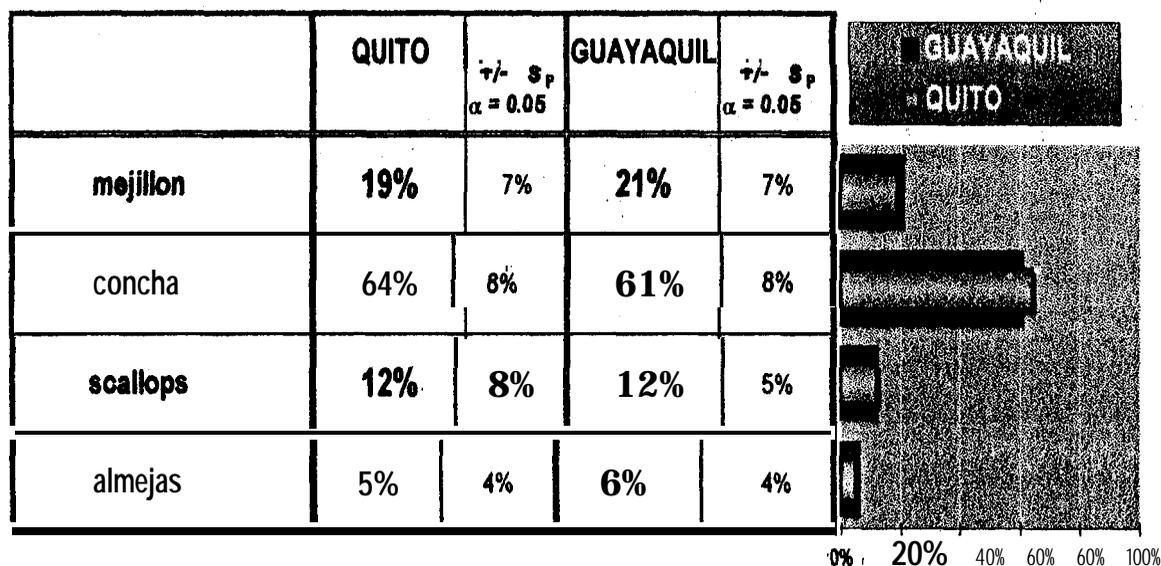


Figura 20.- Resultados de la pregunta 2.4: Sus actuales proveedores realizan depuración o limpieza interna de las ostras?



En cuanto a una posible diversificación del mercado los encuestados se manifestaron* principalmente que les gustaría recibir productos tales como la concha en Quito con un 64% (± 8) y en Guayaquil igualmente con 61% (± 8) (ver figura 21).

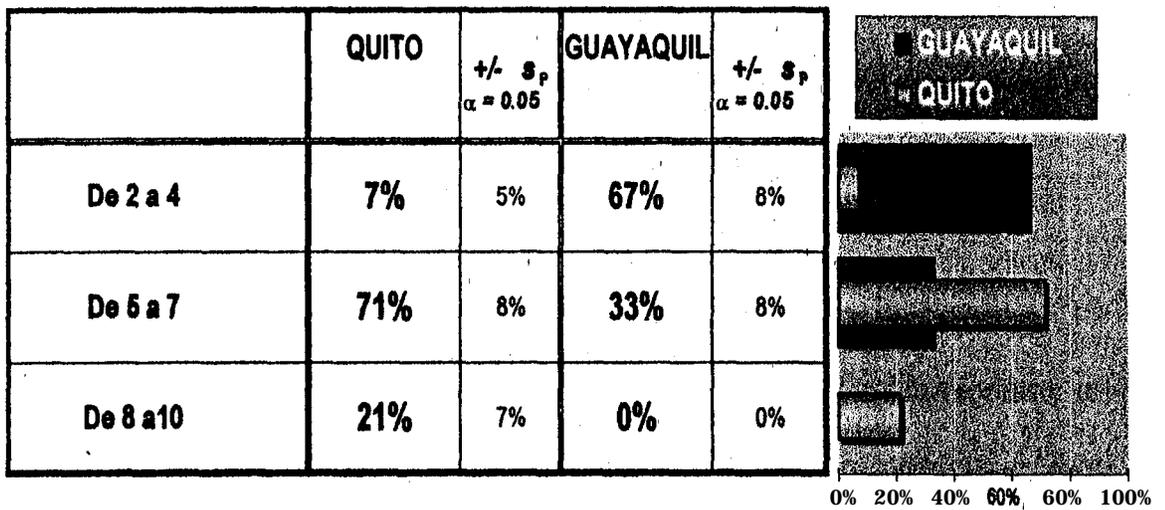
Figura 21.- Resultados de la pregunta 3.1: Cuál de estos productos principalmente le gustaria recibir?



El segmento de mercado analizado ofrece principalmente a sus 'clientes en Quito de 5 a 7 ostras por plato en un 71% (± 8) y en Guayaquil de 2 a 4 ostras en un 67% (± 8) (ver figura 22). En estos valores hay que considerar

‘que son mayormente de ostra común, la cual por su mayor tamaño ocupa buena parte de los platos ofrecidos.

Figura 22.- Resultados, de la pregunta 1.9: Cuántas ostras pone generalmente por plato?



2.3. PRECIO

La **ostra común** se cotiza en precios distintos dependiendo de **varios** factores **tales** como el **tamaño** de la ostra, lugar de origen, volumen de compra.

Se puede afirmar que la ostra proveniente de Playas se la encuentra habitualmente todo el **año** y en mayor abundancia siendo este cantón **el** principal proveedor de ostras para **Guayaquil**, otra fuente es Salinas, donde se la encuentra con dificultad. El precio de venta de los pescadores en la playa en ambos cantones varía muy poco y en promedio es de **s/. 4.200** por unidad mientras que clubes, hoteles y restaurantes de lujo la compran a mayoristas a un precio promedio de **s/. 5.000** por unidad de acuerdo a las encuestas realizadas en estos lugares (ver tabla.8).

En el caso de **Quito**, las' ostras son provenientes de la Provincia de Esmeraldas y su precio promedio de venta, por parte de los mayoristas en la capital es de **s/. 5.600** por ostra según las encuestas realizadas en esta ciudad (ver tabla 9).

Otro factor que influye de sobremanera en el precio es que *en* la actualidad es cada vez más difícil conseguir ostras del medio natural debido al alto Índice de aprovechamiento del recurso, teniendo que recurrir a diversas formas de recolección, las cuales incluyen el buceo a pulmón, e incluso el uso de tanques de buceo para poder llegar a lugares más difíciles. 'La dificultad de provisión de ostras 'se acentúa mayormente en la **época** Diciembre-Abril en el Ecuador, coincidiendo con la **época** lluviosa, en',

donde las aguas se enturbian por el aporte de sedimentos del Golfo y el ingreso de oleajes del, norte lo que dificulta aún más la recolección pudiendo existir una ausencia del producto repercutiendo en precios superiores debido a la poca oferta y gran demanda.

Tabla 8.- precio promedio de la ostra común en Guayaquil

TALLA	TAMAÑO	PRECIO (sucres)
Grande	13 cm o 16 cm ,	5.600
Mediana	10 cm a 73 cm	5.200
Pequeña	8 cm a 9 cm	4.200

Tabla 9.- Precio promedio de la ostra común en Quito

TALLA	TAMAÑO	PRECIO (sucres)
Grande	13cmo 16 cm	6 . 2 0 0
Mediana	10 cm a 73 cm	<u>5.800</u>
Pequeña	8 cm a 9 cm	<u>4.800</u>

El precio de venta de la ostra puede también variar de acuerdo al volumen de compra y a la negociación que realicen entre mayorista y comprador, pues un precio muy superior puede significar la exclusión de la ostra del menú de un establecimiento no sólo por el precio, sino porque este producto es entregado de manera inconstante y los compradores prefieren no tenerlo en su carta, para no tener problemas con el consumidor final.

La ostra cultivada chilena se la importa a un precio promedio de S/. 8.550 por unidad en Guayaquil y s/. de 8.950 en Quito y son pocos restaurantes de lujo con especialidad de mariscos los importadores directos de esta ostra. A continuación describimos los precios de la ostra chilena por tallas según las encuestas realizadas:

Tabla 10.- Precio por tallas de la ostra chilena cultivada en Quito

TALLA	TAMAÑO	PRECIO (sucres)
Grande	10 cm 0 más	9.300
Mediana	7cma 10 cm	9.250
Pequeña	5 cma 7 cm	8.300

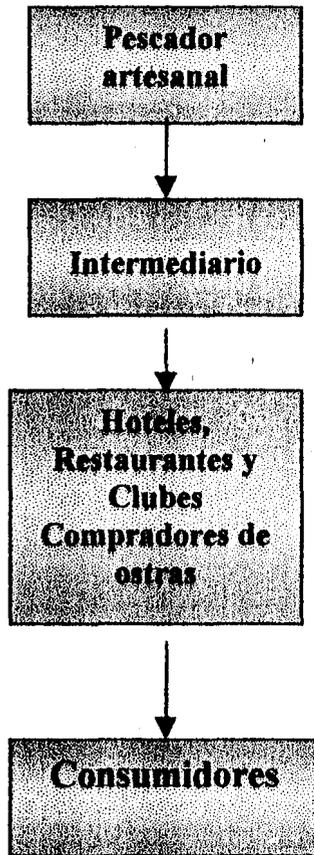
Tabla II.- Precio por tallas de la ostra cultivada chilena en Guayaquil

TALLA	TAMAÑO	PRECIO (sucres)
Grande	<i>10 cm 0 mas</i>	<i>9.000</i>
Mediana	<i>7cme 10 cm</i>	<i>8.650</i>
Pequeña	<i>5cma 7cm</i>	<i>8.000</i>

2.3 PLAZA

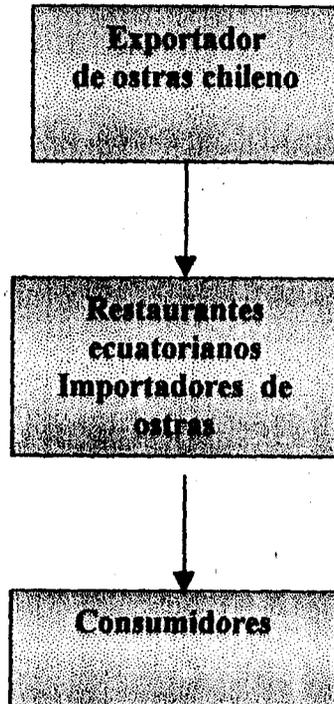
En cuanto al **canal de distribución** de la ostra común, podemos decir que ésta es capturada en aguas relativamente profundas por nadadores expertos nativos de las zonas de playa del Ecuador de donde las extraen y a su vez las venden a intermediarios que son pescadores o comerciantes de mariscos en general. Estos intermediarios venden las ostras a hoteles **y/o** restaurantes, que a su vez ofrecen al consumidor final. Para el caso de Guayaquil, las ostras provienen de las ciudades de Playas y Salinas y para Quito, llegan de Esmeraldas. Cabe destacar además que los intermediarios también venden a puestos **pequeños** al pie de la playa. A **continuación** en la fig. 23 describimos el canal de distribución para la ostra común.

Figura 23.- Canal de distribución de ostra común



La **ostra cultivada chilena** posee un canal corto de distribución que comprende a empresas exportadoras de mariscos como los proveedores de ostras (**véase** anexo D) y a los restaurantes de lujo **con especialidad** de mariscos como importadores directos, sin pasar por intermediarios, **éstos** a su vez ofrecen al consumidor final, **véase** la fig. 24.

Figura 24.- Canal de Distribución de la ostra chilena



En cuanto a la **cobertura** del canal de **distribución** la ostra común **se** puede decir que abastece casi todo nuestro mercado objetivo **en** Quito. y Guayaquil, **a más** de otras ciudades **pequeñas** de mucha importancia **turística** en el Ecuador mientras que la ostra **cultivada** chilena **tiene** **cobertura** mundial pues es un producto de **exportación**, a **países** como

EE:UU, Japón, Australia, Argentina, Paraguay, Ecuador, etc., (www.chilnet.com).

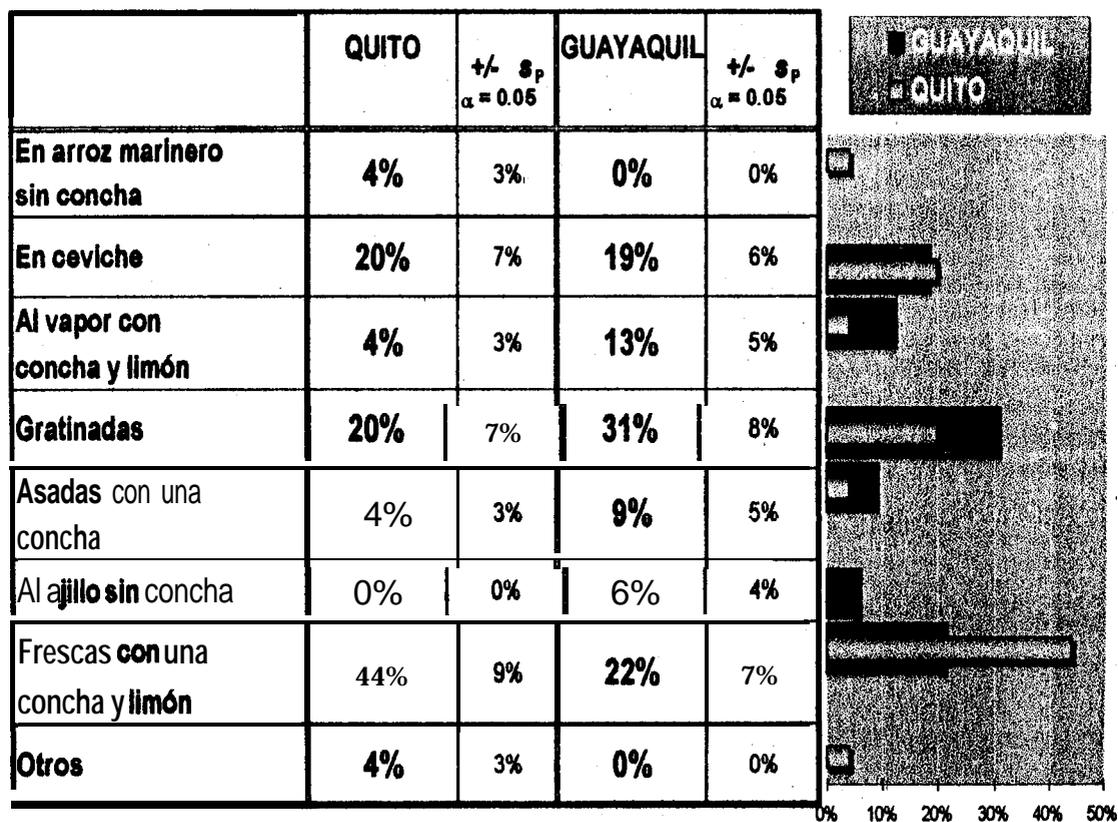
La **frecuencia** de las entregas de la ostra común son en su mayoría irregular o bajo pedido a los **intermediarios** acompañados de otros productos como camarón, concha y otros **moluscos**. La ostra cultivada chilena es importada bajo pedidos regulares mensuales, sólo en caso de eventos especiales varía tal frecuencia.

2.5 MEZCLA DE PROMOCIÓN

La promoción del producto en el caso de la ostra **común** se realiza a **través** de ventas, personales y en caso de **ventas** iniciales **se** realizan degustaciones, no existe publicidad en ningún medio de **difusión** mientras que en la ostra cultivada chilena hay una mayor mezcla de **promoción**. a **través** de la publicidad en **el** empaque de **su** **producto** y **en** revistas especializadas de mariscos o acuicultura, a **través** de ventas personales en ferias internacionales y exposiciones comerciales y finalmente por **medio** del mercadeo directo por **páginas** web y **correo** electrónico.

En cuanto a la promoción hacia el **consumidor** final se conoció que principalmente la forma de preparación preferida de las **ostras** en Quito es **frescas** con una concha y limón con un **44% (± 9)**, seguida' **por** un **20% (± 7)** de ostras gratinadas. En Guayaquil la tendencia fue **para** las ostras Gratinadas con un **31% (± 8)** seguidas por las ostras frescas con una concha y limón con un **22% (± 7)** de los encuestados (ver figura 25). Esta informacibn nos será valiosa para entregar formas o recetas **de** cocina **con** dichas tendencias.

Figura 25.- Resultados de la pregunta 1.8: Cuáles han sido las opciones de mayor acogida en sus clientes?



CAPITULO III ,

ESTRATEGIAS DE FORMACION Y ACCION ESTRATEGICA

3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno en una empresa implica a tres grupos: **los** empleados, los **accionistas** y los directivos (40), los **mismos** “que interactúan activamente para formar lo que se denomina como la **ventaja competitiva**, que es la habilidad de la organización para superar el rendimiento de sus **rivales**(22).

En la formación de la ventaja competitiva se tienen cuatro bloques en los que debe actuar que son: eficiencia, calidad, **innovación** y **capacidad** de satisfacer al cliente.

La **eficiencia** consiste en utilizar los **recursos** de la **compañía** en la forma más productiva posible. Entre dichos recursos se encuentran: el **humano**, financiero, **know-how**⁴, físico, **tecnológico** y organizacional.

La **calidad** impulsa a que los productos que entregue una **compañía sean** confiables y que cumplan bien la **función** para la que fueron **creados**.

La **innovación** puede definirse como la **incursión** de una empresa en nuevos tipos de productos, procesos de **producción**, sistemas administrativos, estructuras organizaciones y estrategias.

La **capacidad de satisfacción al cliente**, implica que se **identifique sus** necesidades y se las pueda satisfacer de manera **óptima**, de **forma** que se sienta tan conforme con el producto que nunca lo cambie por otro. Formas de **satisfacción** al cliente son niveles superiores **de la personalización** del **servicio**, la **rápida** de respuesta a pedidos y apoyo postventa (22).

3.1.1 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

En vista de que nuestro negocio se **presta** para **brindar** un producto especializado, dirigido a un segmento de **mercado** de status, **hemos creído** conveniente escoger la estrategia de diferenciación.

4 Know-how son conocimientos únicos adquiridos con el tiempo con la experiencia de una empresa

La estrategia de **diferenciación** saca ventaja **sobre sus competidores** al crear un producto percibido por los clientes de ser exclusivo de **una** manera importante en el mercado, de forma que se puede establecer un , precio superior al promedio industrial, brindando al inversionista altas utilidades por venta, porque sus costos no son relativamente elevados. Este producto diferenciado de los demás se **comercializa** en seleccionados segmentos de mercado, **a los cuáles** se **ofrece** un excelente servicio al **cliente**, alta calidad y constante búsqueda de innovación (22).

3.1.1.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La estrategia de diferenciación **deberá** ser aplicada lo **más** rápido, para contrarrestar competidores establecidos y potenciales. La manera por la cual lograremos la diferenciación será orientada a la calidad, innovación y servicio al cliente. Logrado este **objetivo**, seremos **líderes en la diferenciación** lo cual nos **permitirá** obtener las siguientes ventajas:

- Establecer precios **superiores** mejorando utilidades **a los** accionistas.

- Brindar una imagen de status y exclusividad al producto ostra cultivada, de manera de que no exista comparación con productos sustitutos.
- Generar una lealtad a la marca **DELIMAR**.
- Soportar incrementos moderados de precios de' nuestros **proveedores fuertes**.
- Crear una barrera de entrada para nuevos competidores, que intenten cultivar y comercializar **ostras**.

La **calidad** es la característica que mejor debemos explotar para alcanzar el éxito diferenciado que consistirá tomar acciones en los **siguientes** puntos:

- a) Selección del producto
- b) Limpieza
- c) Asepsia
- d) Frescura
- f) Organización
- g) Compra de insumos
- h) Apariencia
- i) Empaquetado

j) Depuración interior

Nuestro accionar hará que nuestros clientes confíen en un producto limpio y saludable, por ende obtendremos de ellos seguridad del producto, lealtad a nuestra marca y buena reputación; lo que nos permitirá consolidarnos en el mercado.

La **innovación** buscará básicamente la mejora de procesos de producción como la reducción del tiempo de cultivo, mayor dureza de la concha, mejor depuración, resistencia a enfermedades y eliminación de parásitos como la polidora. Para ello estaremos atentos a nuevas tecnologías de producción, con el uso del Internet y realización de pruebas a baja escala de ideas innovadoras de nuestro jefe de producción. Toda investigación nos brindará una ventaja competitiva, **sobre** competidores establecidos y potenciales, puesto que tendremos siempre **tecnología** nueva que nos diferenciará para producir **más** y mejor.

Otro proceso que tiene que estar en constante mejora, es el aspecto de la transportación desde la producción hasta el cliente, en que tendremos que probar diferentes alternativas **que** ofrezcan al

comprador la menor mortalidad, mayor frescura y el menor tiempo de transportación, buscando el menor costo posible.

Para mantener nuestra exclusividad e imagen lograda por la **calidad** estaremos atentos a los cambios registrados por encuestas de las preferencias de los clientes, actualizadas **investigaciones** de mercado y solicitudes de sugerencias y comentarios. El producto con el que se pretende explotar el mercado es Al la ostra **cultivada** fresca **con** concha (figura 18), sin embargo con estos estudios futuros puede iniciar una ampliación de la línea de productos y posteriormente brindar valor agregado a los mismos.

Dicha **ampliación** es la comercialización futura de otros moluscos de mayor consumo en el mercado como: mejillones, conchas, ostiones, etc. que podrían incrementar nuestras ganancias por su mayor demanda (figura 21). Además una vez **posicionado** el mercado de la ostra fresca con concha, se puede brindar un valor agregado a nuestro producto ya conocido y dirigirlo a segmentos de mercado con alta capacidad adquisitiva, con gustos y necesidades, más exigentes que a la postre nos reportarán mejores ganancias. Entre las formas posibles de cotizar mejor la ostra es entregarla congelada sin concha,

congelada con una **sola** concha, ahumada congelada y curtida en lata lista para servirse. Un posible segmento de mercado que se puede analizar son los supermercados . como también se podría pensar ampliar nuestras ventas en 'otras ciudades de importancia económica o turística como Cuenca, **Machala**, Salinas, Playas, Ataoames, siendo ías tres últimas un potencial mercado en temporada.

Sin embargo este estudio no contempla la factibilidad económica de éstas dos alternativas de ampliación del negocio, en razón de que primeramente la ostra tiene que ganar posicionamiento en el mercado, para pensar en éstas posibilidades viables, en que se ofrezca otros productos bajo las mismas normas de calidad ofrecidas por la ostra, con las cuáles pueden ser motivo de otro estudio especializado, en el cuál se pueda diseñar la estrategia para cubrir tanto otras ciudades importantes como otros segmentos del mercado.

Nuestro servicio **al 'cliente** se orientará a satisfacer las necesidades más las importantes de los mismos, que serán canalizadas rápidamente debido a la **personalización** de nuestras entregas, las cuáles serán directamente atendidas tanto el jefe de comercialización de Quito como el de Guayaquil. Además se brindará un servicio

adicional de información escrita desde el inicio de la comercialización' que incluye consejos prácticos sobre las ostras como: maneras fáciles de abrirlas, su conservación óptima, recetas de cocina y hojas de comentarios y **sugerencias**. Es un punto importantes que dichos jefes, presenten una actitud amigable y amable con el cliente ya sea en tareas de entregas, **recepción** de pedidos y cobro de los mismos; esto nos brindará mayor predisposición de los clientes' con nosotros, diferenciándonos de otros proveedores de mariscos.

En cuanto a la frecuencia de las **entregas** tendremos que llegar a un acuerdo con los clientes, para establecer dos días de entrega a la **semana** para Quito y Guayaquil, esto tiene como objetivo facilitar la programación de sus pedidos. De nuestra parte existirá cumplimiento a la frecuencia que deseen los clientes, ya sea cada 3' días, semanal, quincenal,, mensual o bimensual.

Para la recepción de pedidos y reclamos, se tiene cuatro opciones: vía telefónica, vía fax, vía correo electrónico y vía personal, como ya se mencionó anteriormente. Nuestro **servicio postventa** promoverá que los **reclamos** justos sean solucionados de manera inmediata, de forma

que los clientes perciban que existe un compromiso serio de nosotros con ellos.

3.1.2 ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

3.1.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL, INTEGRACIÓN Y CONTROL ESTRATEGICO

Antes de describir el diseño organizacional de la empresa un aspecto muy importante de precisar es la **ubicación de la productora de ostras** o lugar de donde obtendremos nuestro producto final para la comercialización, sera localizada en la empresa SEAFRESH, ubicada en Sabana Grande, provincia del Guayas; dicha empresa es dedicada al cultivo de camarón (**camaronera**), sin embargo se ha podido establecer una relación de alquiler de una parte de su canal reservorio para el cultivo de las ostras.

La **ubicación de la oficina operativa** de DELIMARSA será en Guayaquil, puesto que es el lugar más apropiado para comprar insumos de la producción, realizar gestiones bancarias de cobros y pagos, realizar las entregas al aeropuerto para los pedidos de Quito.

La organización de la compañía se describe de la siguiente manera:

- Un gerente general, cuya función es la obtener la mayor rentabilidad a nuestro negocio.
- Un jefe de **producción**, quien es el que se encarga de obtener la más alta productividad del cultivo de las ostras.'
- Un jefe de comercialización tanto para Quito como para Guayaquil, que cumplan con la meta de negociar la **producción completa**.
- Una secretaria que sirva de apoyo al gerente general, en las tareas administrativas.
- 3 obreros fijos, que se encargarán de las tareas de campo en la **producción**.
- 2 guardianes, que tienen la responsabilidad de brindar **seguridad** a las instalaciones de producción.
- 2 personas de trabajo eventual, que serán utilizadas para reforzar las tareas de cosecha, embalaje y entrega de ostras.

Las cuatro primeras funciones que pueden ocupadas por los accionistas o los gestores de este proyecto, los mismos que pueden aprovechar su formación **técnica y administrativa**.

El **gerente general** será quien tome la responsabilidad total de la compañía tanto en su planificación, organización,, dirección y control. El resultado de su gestión se visualizará en obtener, una buena rentabilidad para los inversionistas,. esto será fruto de manejar eficientemente los recursos financieros y de aplicar correctamente tanto la misión, metas y estrategias.

El **jefe de producción** será el encargado del manejo técnico de la ostra, supervisión de personal de campo y compra de materiales para el cultivo desde su recepción hasta su cosecha. Tendrá a su cargo 3 obreros fijos con los cuáles hará cumplir actividades como medición de parámetros físicos del agua, muestreos de peso y mortalidad de las ostras, cambios de almohada, estandarización de tallas y cosechas de las ostras. Además debe supervisar a 2 eventuales que realizarán labores en la depuración, limpieza externa, eliminación de incrustaciones, selección de tamaños, contaje y embalaje de las ostras para la oficina de Guayaquil.

Los **jefes de comercialización** en Quito y Guayaquil son los que se van a encargar del producto tanto en promoción, venta, cobros y

servicio postventa. El primero tiene que adquirir los materiales de embalaje y supervisión de 2 personas eventuales que tendrá a su cargo cuando se preparen pedidos de ostras. Para la entrega tanto en Quito y Guayaquil, se utilizará una persona eventual por ciudad.

La estructura que utiliza la compañía es llamada simple (22) pues son los jefes de producción y comercialización los encargados de la mayor parte de las tareas administrativas y técnicas y los obreros encargados de labores de campo pero importantes para la empresa.

Del grado de **integración** de la organización dependerá de que se coordinen mejor las actividades y cumplan las metas. Para disminuir la debilidad de la poca integración inicial de la empresa, deberá poseer tanto el gerente como los jefes de área tres ingredientes esenciales: liderazgo, motivación y comunicación.

El **liderazgo** sobre los subordinados nos permitirá influir en ellos, inspirándoles confianza y seguridad de las decisiones que se tomen, logrando de esta manera tener un ambiente de trabajo estable, en donde será importante que se enseñe y se capacite al obrero de manera que se alcance los resultados esperados por los superiores.

La **motivación** es la manera de recompensar el esfuerzo en pos de alcanzar los objetivos de la empresa, **basados** en las necesidades¹ de las personas. Creemos que la manera más idónea de motivar a los subordinados es atendiendo de mejor manera sus necesidades fisiológicas, que el promedio de las empresas **acuícolas** del medio. Una buena **alimentación**, respetar sus días de descanso' y un buen ambiente de trabajo puede tener más valor para los empleados, que un excelente sueldo, además la **compañía** se debe satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados. En caso de logros superiores de los empleados en cuanto a eficiencia, calidad, . innovación y servicio al cliente se considerará incentivos económicos razonables a fin de motivarlos.

La **comunicación** es la transferencia de información desde el emisor hacia el receptor, en donde ambos comprenden totalmente la información. Establecer una buena **comunicación** sobre la base de puntos claros y concisos, nos permitirá evitar contratiempos y dificultades entre las personas que componen el canal de distribución del producto. Por tanto una velocidad prudente en la comunicación tanto con empleados, proveedores y compradores nos facilitará las

negociaciones y actividades funcionales de la **empresa**. A excepción del proceso de capacitación, la mejor transferencia de información no es por su cantidad sino por su relevancia, puesto que puede ser origen de confusiones y mal entendidos. Sin embargo en aspectos que se consideren mejor las comunicaciones escritas, se las utilizarán tanto por la responsabilidad como la precisión que conllevan las mismas. La desconfianza y el temor de los empleados a decir la verdad afecta una buena comunicación pues se dejan de transmitir mensajes importantes: o problemas ocultos.

La transferencia de **información** con nuestros clientes y proveedores se dará por **varias vías** ya sea esta personal, **telefónica**, fax y correo electrónico. En el caso del área de producción se puede incluir adicionalmente a las dos primeras, la frecuencia de radio, con la que se ejercerá un mayor control y coordinación de actividades, especialmente los pedidos que necesiten mayor rapidez.

El **control** dentro de la empresa es importante pues mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables al compararlos con las expectativas. Una estructura organizacional simple no operaría en forma efectiva a menos que se establezca un manual de

procedimientos, normas y valores de calidad en el servicio, los cuales fomentarán una cultura organizacional de eficiencia y satisfacción al cliente.

Debido a que todos los sistemas de control serán nuevos e implican un cierto tiempo hasta que se implementen y se lleven de manera correcta, se ha considerado que se pongan fechas límite para que sean revisados, dependiendo lógicamente de la acción específica que este sistema controle.

Otros métodos de control efectivo que usaremos es el análisis de razones financieras, administrativas y técnicas. Entre las financieras podemos destacar: el estado de resultados, TIR, estado de liquidez', punto de equilibrio, margen de utilidad y balances generales.

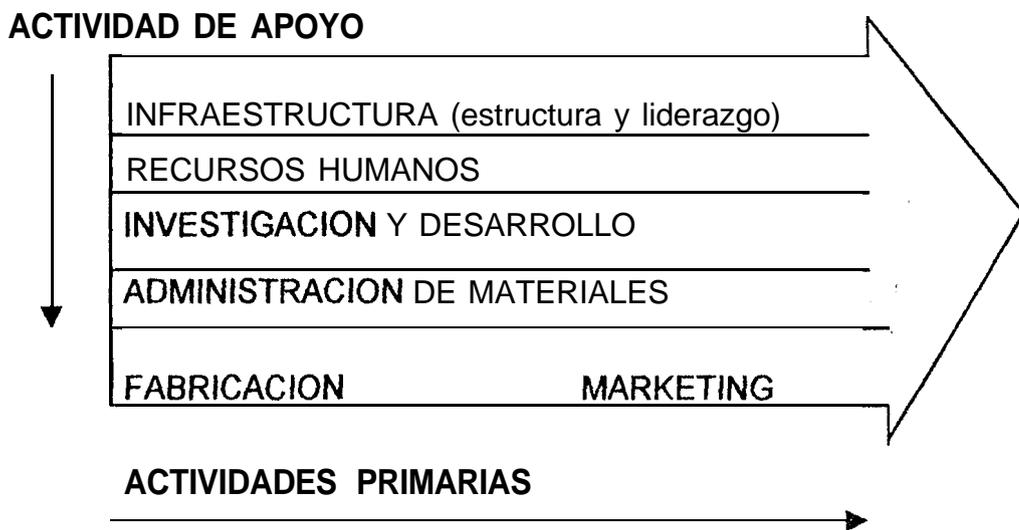
Dentro de las administrativas se incluyen el porcentaje de costos sobre las ventas, cumplimiento de presupuestos y porcentaje de participación del mercado. En cuanto a las técnicas se puede mencionar el porcentaje de supervivencia, índice de crecimiento, peso promedio, tamaño promedio, días de cultivo y porcentaje de almohadas sembradas.

Existirán reuniones semanales y anuales de control que nos indicarán el estado actual de nuestra gestión, comparándola con estándares óptimos, para determinar si es necesario la toma acciones, correctivas.

3.1.2.2 CADENA DE VALOR Y ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA

Según **Michael Porter**, una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor-. De esta manera existe un proceso de creación de valor, conocido como la **cadena de valor**. En ella tenemos actividades primarias y de apoyo. . Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto y el mercadeo del mismo y las actividades de apoyo que son tareas que permiten llevar a cabo las actividades primarias(22). A continuación se observa en el figura 26 la cadena de valor:

Figura 26.- La cadena de valor de Porter



Tomado de: Competitive Advantage por Michael Porter

Entre las actividades **primarias** del negocio está la producción o fabricación de nuestro producto y son:

- a) Negociación y compra de semilla al laboratorio
- b) Recepción y siembra de la semilla
- c) **Pre**cría y engorde de la ostra
- d) Cualificación y cuantificación de las ostras
- e) Cosecha de la ostra
- f) Limpieza, depuración y selección de las ostras

g) Embalaje a Guayaquil y Quito.

Otra actividad **primaria** es el marketing, que tienen las siguientes labores:

- a) Negociación y venta de la ostra
- b) Promoción de la ostra
- c) Embalaje y envío de la ostra al comprador
- d) Servicio postventa

Las actividades de **apoyo** que realizan un soporte a las actividades primarias son las siguientes:

Infraestructura (Estructura organizacional y liderazgo)

Administración de materiales

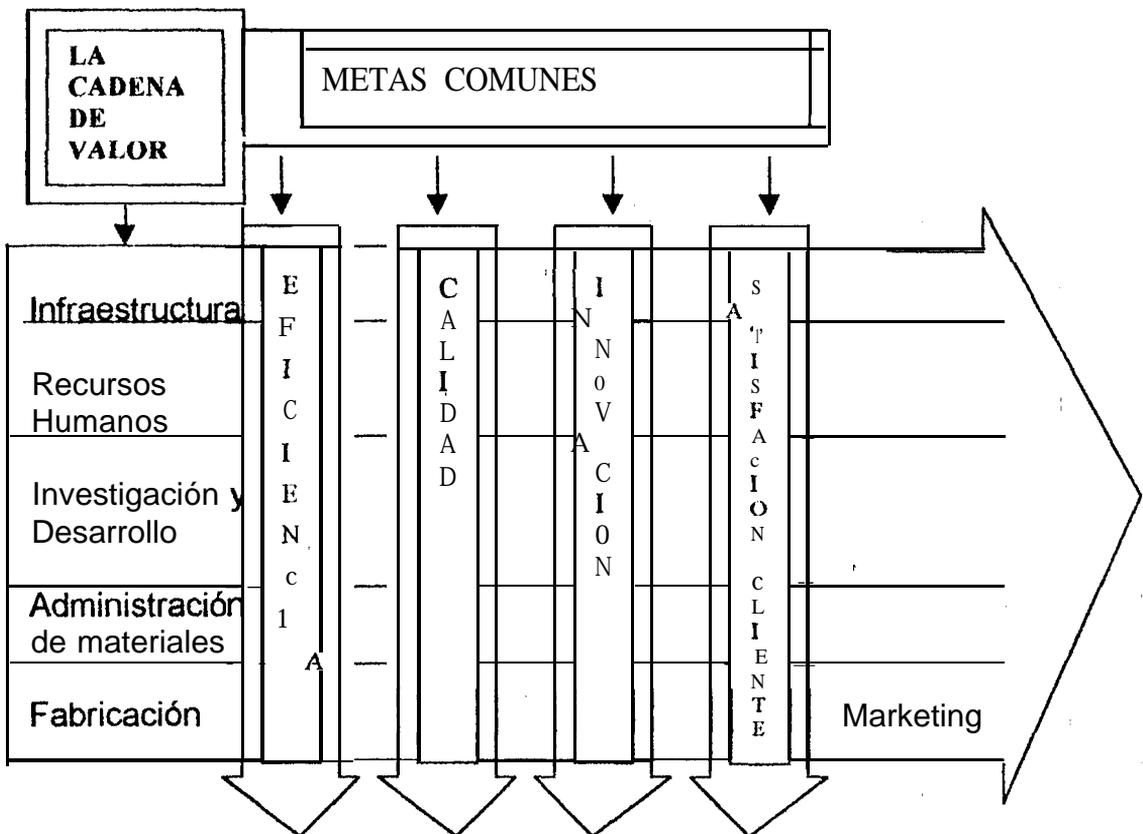
Investigación y desarrollo

Recursos humanos

Para poner en práctica la cadena de valor, se debe buscar tanto a las actividades primarias como las de apoyo, metas comunes, en que se obtengan siempre un grado superior de acción. Dichas metas son:

eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente (fig.27).

Figura 27.- Las metas comunes y la cadena de valor



Tomado de: Competitive Advantage por Michael Porter

Las **estrategias de eficiencia** pueden ser aplicadas o reformuladas a un negocio en particular, siendo éstas en la fabricación las economías

de escala, los efectos del aprendizaje, la curva de experiencia y la fabricación flexible; para el marketing es el **índice** de deserción del cliente (22).

Una de las estrategias en la producción de ostras que nos permitirá reducir costos y ser más productivos, es la ventaja del **conocimiento teórico** en producción acuícola y administración que poseen los socios de la empresa, y cuyo efecto coadyuvado con el pasar del tiempo reportar& una **curva de experiencia**, que posteriormente será transmitida al personal para poder manejar eficientemente los recursos, ahorrando materiales, coordinando adecuadamente las actividades, distribuyendo mejor los tiempos y aplicando correctamente las técnicas.

La **economía de escala y la fabricación flexible** son dos estrategias distintas asociadas a la producción en serie de un producto estandarizado y a la producción de una variedad de productos, **respectivamente(22)**. Ambas filosofías pueden ser utilizadas por la empresa a largo plazo si la demanda fuere de **mayores** volúmenes y si las investigaciones de mercado demuestren la necesidad de otros moluscos producidos por acuicultura, lo que nos permitiría utilizar la

misma técnica e insumos que se aplican en la ostra a otros moluscos y así poder distribuir mejor nuestros costos fijos en grandes volúmenes de producción.

En cuanto al marketing, la reducción de **índice de deserción de los clientes**, se logrará generando la lealtad a la marca DELIMAR, básicamente orientado a la calidad de nuestra ostra y al excelente servicio al cliente, punto que ya se trató anteriormente.

No sólo las actividades primarias involucran estrategias de eficiencia sino también **fas** actividades de apoyo como **es** la **administración de materiales** que nos permite darle el mayor provecho a los recursos que poseemos, **aquí** se puede usar sistemas de inventario JAT (justo a tiempo), en que los materiales lleguen justo cuando van a ingresar al proceso de producción y no antes (22).

Esto podremos lograrlo transmitiendo la técnica correcta en cuanto al uso y mantenimiento del material tales como almohadas, nylon, cartones, hieleras, estacas, etc. En la **empresa** es factible, la implementación del sistema de inventarios JAT, en donde se **comprarán** los materiales para el armado de las almohadas cada mes,

y no antes de cada siembra. Además se deben delinear políticas en el uso de servicios básicos como teléfono, energía eléctrica y actividades adicionales.

La **investigación y desarrollo** es una actividad de apoyo que en sí nos permite analizar de mejor manera la realidad del negocio, clientes potenciales y su futuro y además estar atentos a las nuevas técnicas de producción y de administración lo que nos permitirá crecer económicamente y poseer una ventaja competitiva en el medio (40).

Se realizarán reuniones anuales para el análisis del presente y futuro del negocio lo cual nos servirá para velar que estemos en el camino correcto de la misión, pues de lo contrario necesitaremos reorientarnos y estudiar si los objetivos y metas **están** siendo cumplidos. Localizar clientes potenciales será el resultado de las investigaciones de mercado futuros y además estudios técnicos, de producción, factibilidad y flujos de caja proyectados analizarán el desarrollo de nuevos productos.

También se mencionó el hecho de estar atentos a técnicas actualizadas de producción y administración por parte de entes

investigativos lo que nos permitirá discernir por **técnicas** más rentables, reducir mortalidades en la producción y administrar de manera más eficiente los procesos de comercialización de la empresa.

Como tercer elemento de apoyo y más importante insumo de la empresa tenemos al **recurso humano** para el cual existen distintas estrategias de eficiencia como por ejemplo la capacitación, autogestión y pago por desempeño superior muy relacionadas entre sí. Los socios de la empresa como líderes de la compañía deben convertirse en instructores y supervisores de las personas a su cargo, las cuales no deben ser necesariamente calificadas dando así la oportunidad a personas jóvenes y sin mucha experiencia.

El objetivo de la capacitación es primeramente inyectar confianza en nuestros trabajadores a través de la comunicación y segundo transmitirles la **técnica** y los procedimientos de trabajo correctos que deben realizar en el proceso de producción y comercialización. Cuando hayan comprendido el porqué, como, cuando y donde de cada labor que realizan conjuntamente con su experiencia nos permitirá otorgarles poder en el ámbito inferior en la toma de decisiones y de esta manera fomentar en ellos la autogestión.



El cuarto aspecto de las actividades de apoyo es el manejo de la **infraestructura**, en donde se fomentará el compromiso de toda la organización en la búsqueda de brindar eficiencia a las actividades. La gerencia tiene actuar infundiendo gran liderazgo a toda la empresa.

3.1.2.3 LOGROS DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y SATISFACCION AL CLIENTE SUPERIOR

Lograr calidad, innovación y satisfacción al cliente superior en cuanto a nuestro producto no es suficiente, todas estas ventajas competitivas no cumplirían su cometido sino no están orientados también hacia las actividades funcionales primarias y de apoyo de la empresa. La calidad aumenta la eficiencia en el trabajo y nos vuelve más productivos y por ende disminuye costos haciendo nuestros precios superiores y competitivos a la vez (22). La innovación de igual manera nos permite reconsiderar nuestros precios al proponer procesos e insumos de bajo costo para producir y comercializar(22). La satisfacción al cliente es también muy importante pues es no sólo entregar el producto con calidad, a tiempo y brindar servicios adicionales sino también tratar al cliente con habilidad, amabilidad y comprensión en los momentos *más*

críticos como la negociación y comercialización por parte de todos los que conforman la empresa.

En vista de que la calidad es la cualidad más importante que tenemos que satisfacer, con la principalmente lograremos la diferenciación del producto, a continuación desarrollamos específicamente los puntos que ya se mencionaron anteriormente en la estrategia de negocios, por los cuáles se delinearé nuestra calidad.

a) Selección del producto

- Eliminación de ostras muertas o moribundas.
- Descarte de ostras no aptas para venta por alta deformación, presencia de poliquetos y valvas rotas,
- Chequeo de que haya una buena clasificación del producto, que cumpla con las especificaciones de tamaño, en cuanto a grandes, medianas y pequeñas.

b) Limpieza

- Sacar las incrustaciones que se hayan fijado en las valvas.

- Remoción de lodo y suciedad externa, con agua limpia en la camaronera, puesto que los proveedores actuales no la realizan en su gran mayoría (figura 13).

- Lavado final en agua previamente esterilizada en el laboratorio.

c) Asepsia

- Debe existir una constante limpieza del área de embalaje en la oficina de Guayaquil, desinfectando los útiles y equipo de trabajo.

- Implementar medidas de higiene al personal.

d) Frescura

- **Verificar** en todos los procesos que la ostra se encuentre viva.

- En el transporte de la camaronera al laboratorio para la depuración, la ostra deberá estar suficientemente húmeda, para lo cual se colocará en gavetas con algo de agua limpia de la camaronera.

- La camioneta de transporte deberá tener cubierta adecuada, para evitar la irradiación directa del sol y buena ventilación, puesto que la ostra puede morir por elevadas temperaturas a las que puede estar expuesta.

- El transporte desde proceso de depuración hasta los clientes en Quito y Guayaquil, se hará en hieleras de 1m x 0,4 m, que contienen

gel-pack congelado suficiente para mantener la temperatura entre 3 °C y 10 °C; **pero** en ningún momento descender de 2 °C(10). El gel-pack debe ser colocado de tal manera que no entre en contacto directo con las ostras.

- Para garantizar la frescura **del** producto, se utilizará el transporte aéreo para enviar los pedidos a Quito.

f) Organización

- En el área de producción se tendrá que poseer buena planificación y control para que se tenga producto de tamaño comercial en fechas programadas de cosecha.

- **Debe** existir una excelente **coordinación**, para **que** el producto sea embalado, transportado, retirado y distribuido con rapidez de manera que se garantice la **frescura** del mismo.

g) Compra de insumos

- Se tiene que adquirir siempre materiales que tengan calidad, de manera que nosotros también podamos ofrecer calidad.

h) Apariencia

- En todo momento las ostras deberán manipularse y transportarse cuidadosamente para evitar **dañar** las valvas; debe evitarse el colocar a granel en recipientes demasiado grandes.
- Durante el cultivo debe chequearse la uniformidad de las valvas, de lo contrario realizar el procedimiento de “tamboreo” o la **homogenización** las aristas de las ostras.

i) Empaquetado

- Las ostras tienen que colocarse con la parte cóncava de sus conchas hacia abajo y con la superficie lisa hacia arriba con el fin de evitar deshidratación por pérdida de licor de su concha (10).
- Los recipientes empleados para el transporte y distribución del producto, **habrán** de estar exentos de cualquier material que pueda contaminar las ostras. Deben limpiarse y desinfectarse antes de su uso.
- Cada paquete individual tendrá por cada 50 ostras una división de cartón, con un máximo de 100 ostras por paquete individual, de manera que no se aplasten entre ellas. Se pueden apilar hasta 3 paquetes sin problemas.

- La funda de empaque debe ser de polietileno grueso (1 mm.) Y resistente, además que lleve el logo de **DELIMAR**.
- La funda de empaque debe tener claramente, la información sobre el producto, detallada **más** adelante.

j) Depuración interior

- Uno de los principales aspectos en que nos diferenciará del competidor principal, la ostra común, es nuestra 'depuración (figura 20) Puesto que todos los moluscos son percibidos dentro del medio como organismos filtradores cargados de bacterias, con antecedentes en enfermedades infecciosas, el hecho de que publicitemos las bondades de la depuración, nos brindará confiabilidad en los consumidores, ya que con este procedimiento se **estará** preservando la salud de los mismos. Como este aspecto es fundamental (figura 19), se deberá certificar por **INP** (Instituto Nacional de Pesca) la presencia de bacterias en niveles aceptados internacionalmente que son de: 0 - 2 *Estrerichia coli* por ml; coliformes de menos de 230 NMP por 100 g. y ausencia total de salmonela (10). Estos análisis se **realizarán** de forma periódica desde que comience nuestra venta.

En la siguiente página' presentamos un resumen de los propósitos de la compañía en cuanto a las tareas funcionales tanto en lograr calidad superior en la tabla 121, innovación superior en la tabla 13 y satisfacción al cliente superior en la tabla 14:

Tabla 12.- Acciones para lograr una calidad superior

Actividades primarias	Acciones a tomar.
Producción	Implementar técnicas que reduzcan el tiempo de cultivo.
Marketing	Retroalimentar al cliente sobre las ventajas de nuestra calidad.
Actividades de apoyo	
Infraestructura (liderazgo)	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñar criterios de calidad total - Implementar formas de medir la calidad como: número de ostras limpias, vivas y bien empacadas - Aceptar sugerencias y críticas de los empleados. - Motivar la cooperación entre la producción y la comercialización.
Administración de materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Calificar la semilla - Revisar la calidad de la malla, piola, cepillos, guantes, fundas, etc.
investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar procesos, técnicas e insumos de menor costo.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitarlos con orientación a la calidad total en sus labores. - Motivarlos con aumentos anuales de sueldos por el desempeño.

Tabla 13.- Acciones para lograr una innovación 'superior

<i>Actividades primarias</i>	<i>Acciones a tomar</i>
Producción	Experimentar con nuevos procesos e insumos propuestos por la investigación y desarrollo.
Marketing	- Suministrar información del mercado para ofrecer con la ostra, con la necesidad actualizada del cliente.
<i>Actividades de apoyo</i>	
Infraestructura (liderazgo)	- Realizar reuniones semanales entre el personal de producción y comercialización.
Administración de materiales	- Investigar sobre como reducir el tiempo de materiales en inventarios.
Investigación y desarrollo	- Tanto los jefes de comercialización como de producción serán los responsables del proceso de creación.
Recursos Humanos	- Apoyar y desarrollar toda la capacidad creativa de los jefes de producción y comercialización

Tabla 14.- Acciones para lograr una satisfacción al Cliente superior

<i>Actividades primarias</i>	<i>Acciones a tomar</i>
Producción	- Producir ostras 'de acuerdo al tamaño preferido.
Marketing	- Al personalizar las entregas, conoceremos de cerca las necesidades de los clientes y las rápidamente las implementaremos. - Elaborar afiches publicitarios con fotos a color, del proceso de calidad en la producción de ostras.
<i>Actividades de apoyo</i>	
Infraestructura (liderazgo)	- Mediante el liderazgo, se debe crear el compromiso a toda la compañía de satisfacer al cliente.
Administración de materiales	- Tener preparado un stock de ostras adicional en los meses de mayor demanda.
Investigación y desarrollo	- Probar ideas de clientes y informar sus resultados.
Recursos Humanos	- Fomentar la capacitación a los trabajadores sobre el buen trato a los clientes.

3.2 ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DEL MARKETING ,

Se define a la **estrategia de mezcla del marketing** como el desarrollo de mezclas específicas del producto, el precio, la promoción y la plaza ajustadas a las características propias del mercado objetivo con 'el fin de satisfacer al cliente(24). En puntos subsiguientes describimos cada una de estas mezclas pues poseen aspectos muy importantes para los clientes y para la empresa.

3.2.1 PRODUCTO

Producto es el grupo de atributos tangibles e intangibles, que incluyen envase, color, precio, marca, 'calidad y los servicios y reputación del vendedor que se reúnen en una forma **identificable(24)**. El producto que ofrece la empresa DELIMARSA es la Ostra del Pacífico (*Crassostrea gigas*), molusco de origen foráneo y cuya semilla es **obtenida** en un laboratorio estadounidense, que posee **reproductores** desarrollados en cautiverio. A pesar de tener un **sólo** producto inicialmente, podemos convertir esa debilidad en fortaleza, tratando de especializarnos en ese mercado satisfaciendo todas sus necesidades de manera más oportuna

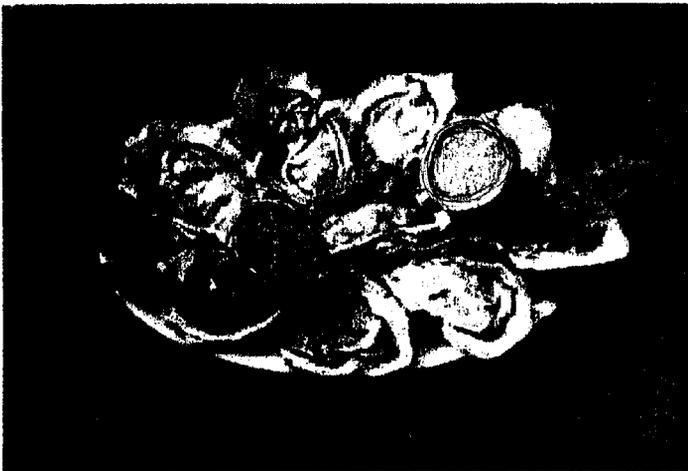
que otros que tienen productos adicionales son los **cuáles** también tienen que satisfacer.

En cuanto a la **aparencia** la ostra cultivada como se muestra en la figura 28, posee forma oval, deprimida y ligeramente irregular que mide en rangos de 5 a 12 cm de SH o longitud y 2 a 5 cm de SL o largo para **tamaños** comerciales. Su concha es agradable a la vista de color **blanco-grisáceo** y su carne es muy sabrosa, apreciada y exquisitamente diferente, tiene un porcentaje de carne del 25 al 32% con relación a su peso. (Ortega-CENAIM) y la misma que puede ser extraída **fácilmente**. Adicionalmente se piensa que la ostra influye los deseos *psicológicos* de los clientes pues, tiene fama de tener propiedades afrodisiacas.

De acuerdo a encuestas realizadas se escogió la **marca** de nuestro producto y el nombre que mayor porcentaje de aceptación tuvo fue **DELIMAR** en un 53% en Quito y 45% en Guayaquil (figura 16). Con esta marca logramos sugerir el término "**delicioso**" a la ostra y a cualquier otro producto de mar hacia el cual busquemos dirigirnos a futuro acotando además en el etiquetado el nombre del molusco y su presentación. En el caso de diversificarnos a moluscos de mayor consumo (figura 7 y 8). La'

marca escogida por la compañía será registrada pues se desea desarrollar la preferencia y lealtad al producto con la marca.,

Figura 28.- La ostra cultivada



El **empaque** de las ostras cumple la función de protección del producto. Se definió que la mejor forma es la de colocar fundas de polietileno grueso (1mm.), que tienen forma cuadrada/ y están mínimamente perforadas. Cada uno tendrá 100 ostras que son colocadas en 4 capas

✓

de 25 ostras, tanto al fondo del paquete y cada 50 ostras existirá una **lámina** de cartón prensado, que evite fricción que dañe las conchas.

Dichos paquetes serán colocados en **hieleras** (coolers), de 1 m x 0,4 m, que contiene en su parte inferior algunas almohadillas de gel-pack congelado. Las almohadillas están protegidas por una rejilla plástica que evita que las ostras entre en contacto directo con el gel-pack congelado y que además sirve de fondo para asentar los paquetes de ostras.

Este embalaje cumple la **función** de preservación del producto, de manera que el comprador perciba la frescura que tiene el producto al ser entregado.

Cada **hielera** puede transportar alrededor de 3 opciones: 1200 ostras pequeñas o 600 ostras medianas o 300 grandes. El pedido mínimo es de 100 ostras.

Las **hieleras** serán enviadas con producto a Quito, por vía aérea por lo tanto adicionalmente se les colocará cinta de embalaje y zunchos, de manera que evite robos o abertura accidentales. Dichos recipientes se

devolverán al día siguiente de las entregas, por vía terrestre, por el jefe de comercialización de Quito.

Otro detalle muy evidente al público **es el etiquetado** de las fundas, en las cuales vendrá impreso la marca **DELIMAR** y el logotipo de la empresa, además informa la presentación de ostras que contiene, la cantidad, la empresa que las produce con su dirección y teléfono, peso neto, el registro sanitario, fecha de empaque y la fecha de caducidad. Adicionalmente se va a colocar una leyenda tiene como finalidad brindar un mensaje ecológico que dirá: " Producto de, **acuicultura**, que no reduce las reservas naturales".

3.2.2 PRECIO

Para poder fijar el precio de la ostra se han tomado en cuenta muchos factores que se relacionan con el rendimiento del negocio, la calidad ofrecida, la percepción del cliente, la participación de mercado y el precio de los competidores.

Considerar la **rentabilidad de un negocio** es el objetivo de todo inversionista por tanto **ésta** debe ser atractiva ya sea sobre la inversión o

las ventas netas. Consideramos que el precio ha fijarse para que el proyecto proporcione una tasa superior al costo de oportunidad de poner en funcionamiento este negocio.

De acuerdo a nuestra estrategia de diferenciación podremos fijar un precio moderadamente superior. El hecho que no exista en el mercado otro competidor que ofrezca ostra cultivada ecuatoriana y que la participación de la ostra cultivada chilena es baja, nos hace afirmar; en que la clave de captar rápidamente **la participación del mercado** de la ostra común y la ostra cultivada importada será ofrecer al cliente un producto exclusivo e innovador tanto en calidad y servicio, que valga la pena pagar su precio. Fijar un precio muy bajo a nuestro producto es la estrategia incorrecta pues nos puede provocar tanto pérdidas económicas como una imagen de baja calidad del producto.

Otro factor que influye de sobremanera, es el **precio de los competidores**, que según las encuestas realizadas actualmente se encuentra respecto a ostra común en un rango de s/.4.200 a s/ 5.600 en Guayaquil y s/. 4.800 a 6.200 en Quito (tabla 8 y 9) y que inconscientemente es el precio esperado por parte de los compradores.

Sobredimensionar el precio de nuestro producto muy por encima de los competidores es una mala estrategia pues simplemente los compradores se mantendrán con sus actuales proveedores de ostra común o podrían optar por productos sustitutos. Lo importante es indicar que tenemos un precio ligeramente mayor al tamaño comparativo pero se está pagando por un producto de calidad superior.

En el caso de la ostra cultivada chilena, sus precios oscilan en Quito de **s/. 8.300 a 9.300** y en Guayaquil de **s/. 8.000 a 9.000**, de manera que podemos competir agresivamente con nuestros precios (tabla 10 y II) ligeramente inferiores debido a la no **importación** del producto, pero con calidad igual o mejor y con un servicio local.

Una vez analizados todos estos puntos, el precio promedio determinado por la rentabilidad del negocio descrita en un capítulo IV deberá ser de **s/. 6.500 por ostra**, pues el precio promedio determinado por los competidores chilenos es de **s/. 8.550** en Guayaquil y **8.950** sucres en Quito respectivamente (tabla 10 y **11**), por tanto un precio promedio por ostra de **s/.6.000 para Guayaquil y s/. 7.000 para Quito** (tabla 15 y **16I**), será la mejor decisión pues es competitivo respecto al mercado, brindando **S/.2.550** menos que la ostra cultivada chilena en Guayaquil y

s/. 1.950 menos que la ostra cultivada chilena en Quito, el margen es menor en esta ciudad, pero se compensa con el volumen mayor de ventas. A continuación detallamos las tallas y precios de la ostra cultivada:

Tabla 15.- Clasificación por tallas y precio de la ostra DELIMAR en Guayaquil

TALLA	TAMAÑO	PRECIO (sucres)
Grande	<i>8,1 cm a 10 cm</i>	6.500
Mediana	<i>7.1 cm a 8 cm</i>	6.000
Pequeña	<i>5cma 7cm</i>	5.500

Como se muestra en la tabla 16, los precios de la ostra en Quito son mayores debido a tres razones: al mayor costo de transportación, a la mayor atracción del consumidor quiteño por los productos del mar y a la mayor cantidad de turistas extranjeros.

Tabla 16.- Clasificación por tallas y precio de la ostra DELIMAR en Quito

TALLA	TAMAÑO	PRECIO (sucres)
Grande	<i>8,1 cm a 10 cm</i>	7.500
Mediana	<i>7,1 cm a 8 cm</i>	7.000
Pequeña	<i>5 cm a 7 cm</i>	6.500

3.2.3 PLAZA

Plaza o también llamada canal de distribución es el término aplicado al grupo de personas que participan en el flujo de propiedad de un producto según este se desplace desde el productor hasta el consumidor final(24). Hemos determinado que nuestro canal de distribución será **directo** pues negociaremos personalmente con nuestros clientes (hoteles de lujo y primera, restaurantes de lujo y primera y clubes de lujo).

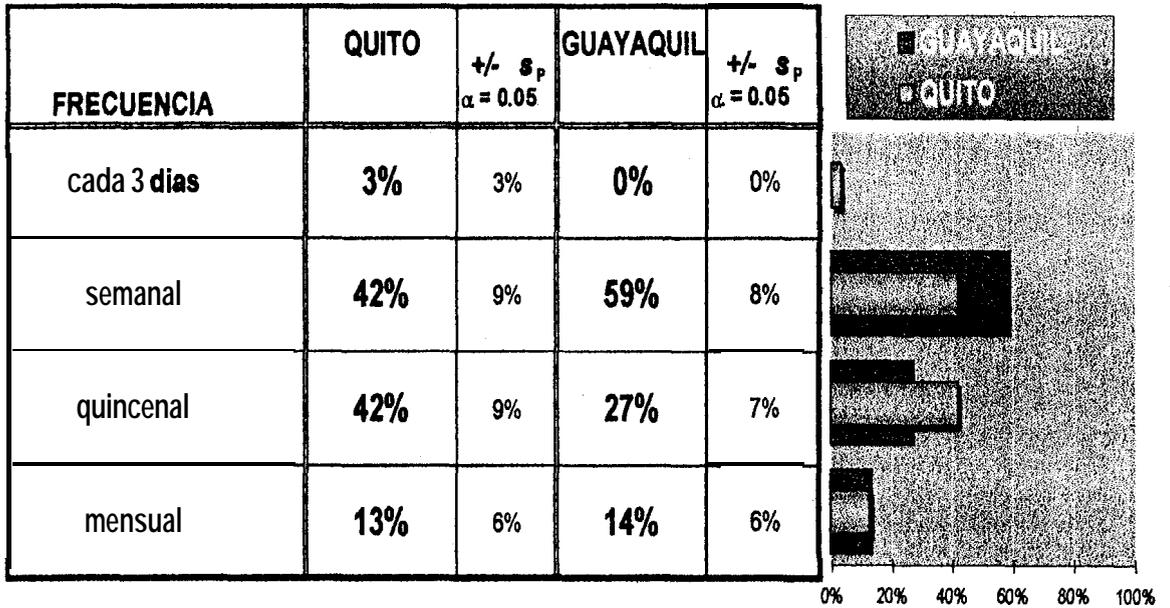
Es importante para nosotros comercializar directamente nuestro producto (fig. 28) pues de esta manera conoceremos de cerca las necesidades de

los clientes y consumidores formando así una ventaja competitiva y lealtad a la marca. Al trabajar con intermediarios el precio de la ostra se incrementa & no se tiene la certeza de que el producto será entregado a tiempo con el fin de mantener su frescura y no sabemos el grado de atención que van a recibir los clientes afectando nuestra indirectamente nuestra imagen.

La frecuencia y el tamaño de los pedidos de la ostra según las encuestas realizadas no son comparables con productos de consumo masivo, por tanto es un motivo más para no trabajar con intermediarios. A continuación graficamos el canal de distribución, a seguir cuando atendemos a los clientes y a consumidores directamente.

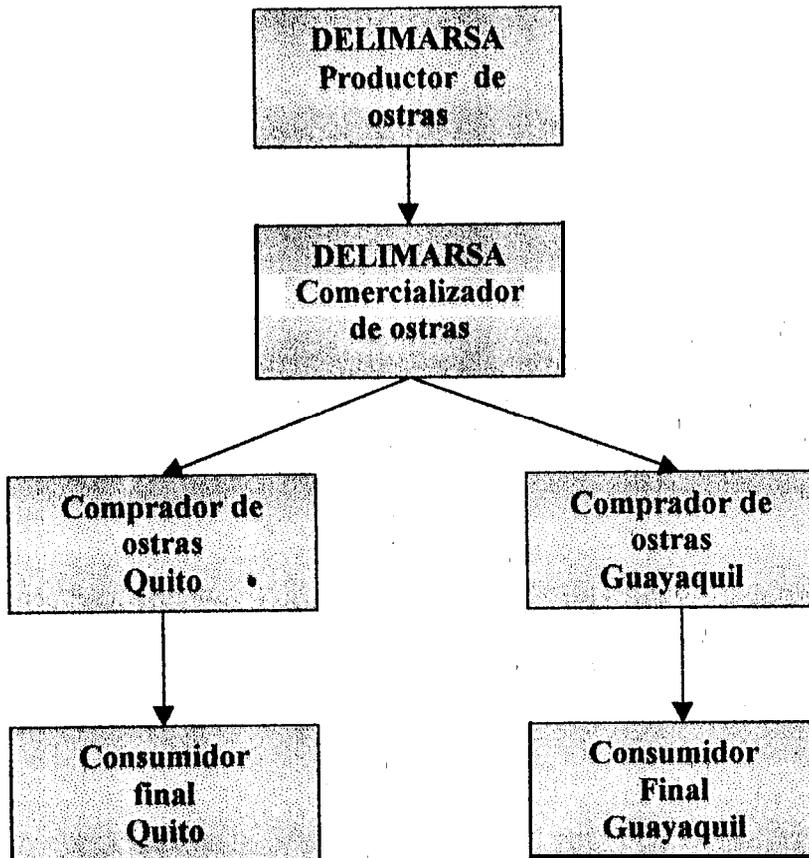
La entrega del producto se cumplirá con la frecuencia requerida por el comprador ya sea esta cada 3 días, semanal, quincenal, mensual o bimensual. Se puede mencionar adicionalmente que la mayor cantidad de entregas será en Quito de forma semanal y quincenal puesto que tienen ambas un 42% ($\pm 9\%$) de las preferencias y en el caso de Guayaquil será de forma semanal puesto que tiene un 59% ($\pm 8\%$) (de la preferencia. (figura 29).

Figura 29.- Resultados de la pregunta 2.6: Qué cantidad y que frecuencia desearía que le entreguen las bstras cultivadas?



Las dos entregas semanales para ambas ciudades serán distribuidas por el jefe de comercialización desde la oficina de operaciones en Guayaquil. El producto para Quito será embarcado en una empresa aérea en el aeropuerto y receptado por el jefe de comercialización en Quito, el cual se encargará de entregar lo más prbnto posible.

Figura 30.- Canal de distribución de DELIMARSA



3.2.4 MEZCLA DE PROMOCIÓN

Para concretar las ventas DELIMARSA recurrirá a la mezcla de promoción de su producto, de esta manera se busca minimizar la

debilidad de ingresar al mercado una marca nueva; **dentro** esta mezcla se tiene varias alternativas como: publicidad, mercadeo directo y la promoción de ventas.

De acuerdo a la estrategia de diferenciación, la **publicidad**, va a realizar una gran labor para la **divulgación** de este producto que ingresa al mercado con una nueva marca. En ella se debe hacer énfasis en cinco aspectos importantes: lo delicioso del producto, la calidad garantizada, el servicio brindado, producto **ecológico** y la frescura, pero esto no significará que se destinarán ingentes recursos para cumplir esta **tarea**. Por tanto, la publicidad de la marca **DELIMAR** se la realizará 'a través de anuncios impresos **pequeños** en el principal periódico de Quito y Guayaquil una vez por semana. Otra forma de hacer publicidad es empaque del producto, que debe poseer colores atractivos e información adicional como el nombre y logotipo de la empresa, teléfono, dirección. Además se entregará al cliente información complementaria en forma de afiches atractivos, junto con el paquete de ostras como: un resumen visual de nuestro proceso de calidad, recetas de **cocina** con ostras y maneras fáciles de abrirlas, adicionalmente se incluirán hojas para recibir comentarios y sugerencias.

De acuerdo a las encuestas realizadas, existe ya una demanda de ostras en un 35% ($\pm 8\%$) del mercado de Quito y un 45% ($\pm 8\%$) del mercado en Guayaquil (figura 1 1), pero adicionalmente, recurriremos al **mercadeo directo** como medio para captar más clientes y consumidores potenciales, y lo lograremos comunicándonos telefónicamente con los mismos, describiendo las características y ventajas que ofrece nuestro **producto**.

Cuando llegue el primer momento de atender a nuestro mercado objetivo, ofreceremos degustaciones de la ostra a quienes sean los encargados de decidir la adquisición en los establecimientos, ya sean los propietarios o sus gerentes de alimentos o compras, y además buscando que se **promocione** la misma como especialidad del día dentro del menú del establecimiento, esto tendrá la finalidad de **dar a conocer** este producto nuevo, que genere atracción de consumidores potenciales. Pensamos que el medio de publicidad más efectivo son los propios clientes satisfechos, que **atraerán** otros a quienes atenderles.

3.3 PLAN DE VENTAS

El potencial del marketing se define como la cantidad de bienes o servicios que ofrece un mercado determinado (37).

De acuerdo a nuestro estudio del mercado objetivo se logró determinar que nuestro potencial de marketing es de 48.000 ostras mensuales como se observa en la tabla 17.

Tabla 17.- Potencial de marketing en Quito y Guayaquil para la ostra cultivada por tamaños.

	QUITO	GUAYAQUIL	%	TOTAL
Grandes(10 cm)	10,606	2,785	28%	13,391
Medianas (8 cm)	25,227	8,734	70%	33,961
Pequeñas(6 cm)	303	570	2%	873
TOTAL	36,136	12,089		48,225
	76%	25%	100%	

El potencial de ventas es la cantidad de bienes o servicios que se espera vender del potencial de marketing (37).

Se definió el potencial de ventas en un 60% que corresponde a 28.800 unidades de ostra, consideramos que este valor es prudente, puesto que de acuerdo a la pregunta dirigida a establecer la intención de compra con la denominación 1.6 de la encuesta " Le gustaría comprar ostras cultivadas de calidad ? ", se contestó que SI en un 72% ($\pm 8\%$) en Quito y 64% ($\pm 8\%$) en Guayaquil (figura 4).

Para poder concretar las ventas de nuestro producto haremos una visita semanal a nuestros clientes, los cuáles serán realizadas personalmente por los jefes de comercialización, se espera vender la producción en un 75% en Quito y un 25% en Guayaquil (tabla 17). Los mencionados jefes 'son a la vez accionistas de la empresa por tanto tienen un conocimiento pleno de las bondades del producto ostra cultivada, con lo cual podrán satisfacer preguntas sobre el mismo de la manera más acertada. Además otra de las funciones necesarias al cargo serán las de cobrar las facturas.

3.4 PROYECCIONES DE VENTAS

Para poder estimar un porcentaje de crecimiento *en* ventas se han tomado como referencia diferentes razones que son:

- . Resultados de la pregunta 3.4 que dice: “ Ud. . cree que si recibiera ostras constantemente , podría aumentar el consumo de las mismas en su negocio en un porcentaje del “. En Quito se contestó mayoritariamente por la respuesta del 10 al 20%, en un porcentaje del 60% ($\pm 9\%$) y en Guayaquil de igual manera en un porcentaje mayoritario del 67% ($\pm 8\%$) (ver figura 6).
- .. El número potencial de ingreso de competidores que cultivaren ostras en el Ecuador, los que pueden afectar de una manera moderada nuestras ventas, sin embargo puesto que nosotros ya tendríamos posicionado el producto le sería más difícil captar nuestro **mercado**.
- . Debido a que el Ecuador tiene gran potencial turístico, cada año va creciendo el mercado de los hoteles y restaurantes.

De acuerdo con las razones anteriores pensamos que el incremento anual del negocio puede situarse razonablemente en un 10%.

CAPITULO IV

ANALISIS FINANCIERO

4.1 FINANCIAMIENTO

4.1 .I INVERSION INICIAL ✓

Tabla 18.- Fínanciamlento de la inversión inicial

Total de la Inversión inicial =	U.S. \$ 60, 761
A) CAPITAL PROPIO 51% aportan 4 accionistas =	30, 761
aporte por accionista = 7,690	
3) PRESTAMO EXTERNO 49% se financia con un préstamo de una entidad bancaria al 18% de interés anual amortizado a 60 meses.	30, 000

4.1.2 CAPITAL DE TRABAJO ANUAL

Para la operación del proyecto se necesitará una inversión inicial en capital de operación que será cubierto en su totalidad por los accionistas y éste será necesario durante los primeros siete meses de funcionamiento en que no se venden ostras, sin embargo adicionalmente en el mes 8 se colocan \$ 6.000 (ver flujo del año 1) para que cubran el tiempo efectivización del pago de las ostras del mes anterior, o demoras en pagos, de esta manera este dinero rotará durante la vida del proyecto. A partir del octavo mes con los ingresos por venta de las ostras, se cubre las necesidades de capital de trabajo y no hay necesidad en los restantes 4 años de nuevamente inyectar fondos para este rubro. (ver tabla 19)

Tabla 19.- Financiamiento del capital de trabajo anual

AÑO	TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	INGRESOS ESPERADOS	Déficit de capital de trabajo acumulado máximo	% De utilización de ingresos para C.T.	% Cobertura C. de Trabajo con ingresos	% cobertura de deficit con prestamo	% Cobertura del déficit con aporte de accionistas
1	\$70,248	\$44,928	\$36,878	100%	64%	17%	83%
2	\$123,333	\$162.100	\$0	76%	100%	0%	0
3	\$177,577	\$231.803	\$0	77%	100%	0%	0
4	\$223,080	\$305,980	\$0	73%	100%	0%	0
5	\$273,592	\$387,065	\$0	71%	100%	0%	0

4.2 FLUJO DE CAJA

4.2.1 DATOS GENERALES PARA LOS CALCULOS ✓

Los datos que son la base con los cuáles se elaboró el flujo de caja se presentan en la tabla 20.

Tabla 20.- Datos generales para los cálculos

<u>DATOS GENERALES PARA LOS CALCULOS</u>	
DEMANDA DE OSTRAS REQUERIDAS EN QUITO Y GUAYAQUIL	48000
% DE POTENCIAL DE VENTAS DEL MERCADO OBJETIVO	60%
POTENCIAL DE VENTAS MENSUAL INICIAL	28,800
% SOBREVIVENCIA DE CULTIVO	55
CANTIDAD DE SEMILLA REQUERIDA MENSUAL	52,364
CANTIDAD DE ALMOHADAS MALLA #8 (ojo 1/8" o 3.2 mm)	10
- DENSIDAD POR ALMOHADA	5,000
- SOBREVIVENCIA	99
- CANTIDAD APROX. OSTRAS	51,840
CANTIDAD DE ALMOHADAS MALLA #20 (ojo 1/2" o 12.7 mm)	157
- DENSIDAD POR ALMOHADA	300
- SOBREVIVENCIA	90
- CANTIDAD APROX. OSTRAS	47,127
COTIZACION DEL DÓLAR EN SUCRES	25,000
% INFLACION ANUAL DE U.S.A. (tomado de últimos 5 años por BCE)	2.4
PRECIO DE OSTRA EN SUCRES	6,500

4.2.2 DETALLE DE INVERSIONES

Tabla 21.- Detalle de inversión inicial (activos fijos)

<u>INVERSIONES</u>				
1. ACTIVOS FIJOS				
A) VEHICULOS Y EQUIPOS				
	CANTIDAD	UNIDAD	COS.UNIT	COS.TOTAL
Camioneta usada	2	unidad	4,800.00	9,600
panga	1	unidad	160.00	160
Balanza gramera	1	unidad	400.00	400
Computador e impresora	1	unidad	1,200.00	1,200
Tanque de recepción de semilla	2	unidad	240.00	480
Tanques para tamboreo	3	unidad	3.20	10
Herramientas varias	1	unidad	120.00	120
Fax-teléfono con línea	1	unidad	400.00	400
Muebles oficina	1	unidad	320.00	320
Camas y colchones para finca	2	unidad	200.00	400
Tanque de oxígeno	1	unidad	80.00	80
Manómetro	1	unidad	80.00	80
bomba 2" portatil a gasolina	1	unidad	600.00	600
Balanza de reloj	1	unidad	32.00	32
Escopeta	1	unidad	120.00	120
Radio	2	unidad	280.00	560
Hieleras	11	unidad	140.00	1,540
Máquina enzunchadora	1	unidad	24.00	24
Congelador	1	unidad	800.00	800
Tanque de depuración	1	unidad	800.00	800
Otros				80
SUBTOTAL				17,806
B) OBRAS FISICAS				
	CANTIDAD	UNIDAD	COS.UNIT	COS.TOTAL
Estacas por siembra mensual	7	unidad	60.00	420
Estacas adicionales				42
SUBTOTAL				462
C) INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS				
	CANTIDAD	UNIDAD	COS.UNIT	COS.TOTAL
Almohadas de malla #8	7	mes	4	29
Almohadas de malla #20			63	440
Almohadas de malla #20	7			47
SUBTOTAL				516
TOTAL ACTIVOS FIJOS				18,783

Tabla 22.- Detalle de inversión inicial (activos nominales y capital de trabajo)

2. ACTIVOS NOMINALES	
A) GASTOS DE ORGANIZACIÓN	
Constitución jurídica de la compañía	280
SUBTOTAL	280
3) PATENTES Y LICENCIAS	
Legalización del registro sanitario	260
Legalización en superintendencia de compañías	200
SUBTOTAL	820
B) IMPREVISTOS 10%	4,000
SUBTOTAL	4,000
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	5,100
3. CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de trabajo	36,878
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	36,878
TOTAL INVERSIONES	60,761

4.2.3 DETALLE DE GASTOS

Tabla 23.- Gastos de producción mensuales

GASTOS DE PRODUCCION				
(Mensuales en el año 1)				
A) COSTOS VARIABLES ✓				
	CANTIDAD	UNIDAD	COS.UNIT	COS.TOTAL
1. SEMILLA				
Semilla	52,364	unidad	0.01	308
Transportación	8	kg.	3.00	24
Tributos por importación	52,364	unidad	0.002	98
Carga de oxígeno	1	unidad	6.00	6
SUBTOTAL				436
2. DEPURACION				
Compra de agua de laboratorio	90	m3	0.32	29
viáticos y extras	4	unidad	12.00	48
SUBTOTAL				77
3. MANO DE OBRA DIRECTA				
Salarios obrero contratados	3	persona	140.00	420
Eventuales de cosecha	2	persona	25.60	51
Seguro social	3	persona	13.22	40
SUBTOTAL				511
4. BONIFICACIONES				
1% de la producción alcanzada				75
SUBTOTAL				75
B) COSTOS FIJOS				
CANTIDAD UNIDAD COS.UNIT COS.TOTAL				
1. ALQUILERES				
Alquiler de reservorio	1	reservorio	320.00	320
SUBTOTAL				320
2. SERVICIOS				
Radio	1	derecho	28.00	28
Derecho por luz a finca				20
Agua dulce para producción y personal de finca	15	m3	4.00	60
SUBTOTAL				108

Tabla 24.- Gastos de producción mensuales (continuación)

3. ALIMENTACION				
Alimentación mensual personal fijo	6	personas	30.80	185
Alimentación mensual eventuales	2	personas	11.20	22
(\$0.74)	SUBTOTAL			207
4. IMPLEMENTOS DE TRABAJO				
Cepillos	3	unidad	0.60	2
Guantes de lana	5	par	1.00	5
Cartuchos	2	caja	7.20	14
Focos	5	unidad	0.40	2
Piola	2	unidad	4.00	8
Imprevistos 10%				1
	SUBTOTAL			32
5. PERSONAL INDIRECTO				
Jefe de producción	1	persona	320	320
Guardias de seguridad	2	persona	148	296
Seguro social				64
	SUBTOTAL			680
6. MANTENIMIENTO GENERAL				
Reemplazos de Almohadas #8	1	unidad	0.40	0.41
Reemplazos de Almohadas #20	16	unidad	0.40	6
Mantenimiento de equipos	1	unidad	80.00	80
Mantenimiento camioneta	1	unidad	28.00	28
Imprevistos 10%				3
	SUBTOTAL			117
7. MOVILIZACION				
Gasolina	130	galón	0.80	104
	SUBTOTAL			104
8. MANTENIMIENTO INVENTARIO				
Mantenimiento en finca				41
	SUBTOTAL			41
9. OTROS				
Análisis microbiológicos	1	paquete	160.00	160
Varios	1	unidad	20.00	20
	SUBTOTAL			180

Tabla 25.- Gastos de ventas mensuales

GASTOS DE VENTAS (Mensuales en el año 1)				
A) COSTOS VARIABLES				
	CANTIDAD	UNIDAD	COS.UNIT	COS.TOTAL
1. EMBALAJE				
Cintas adhesivas	6	unidad	0.80	5
zunchos y cinta	10	unidad	0.20	2
Láminas de cartón	600	unidad	0.02	14
Fundas de polietileno grueso	200	unidad	0.10	20
Marcadores permanente	2	unidad	0.60	1
gel-pack	420	unidad	0.04	17
SUBTOTAL				59
2. MANO DE OBRA DIRECTA				
Eventuales de embalaje y entrega	2	persona	22.40	45
SUBTOTAL				45
3. FLETES				
via aérea Guayaquín a "H"	1700	kg.	0.24	408
via terrestre Quito a Guayaquil	44	hrelera	1.20	53
SUBTOTAL				461
4. BONIFICACIONES				
1% de la ventas				320
SUBTOTAL				320
B) COSTOS FIJOS				
1. PERSONAL INDIRECTO				
Jefe de comercialización	2	persona	320.00	640
Seguro social				70
SUBTOTAL				710
2. ALIMENTACION				
Alimentación mensual personal fijo	2	personas	17.60	35
Alimentación mensual eventuales	2	personas	6.40	13
(\$0.80 el día)				
SUBTOTAL				48
3. PUBLICIDAD				
Anuncios periódicos	4	anuncios	2.80	11
Afiches, recetas etc.	1	verdes	20.00	20
SUBTOTAL				31
4. MARKETING (cada año)				
Sondeos de mercado	1	paquete	600.00	600.
SUBTOTAL				600
6. MANTENIMIENTO				
Mantenimiento camioneta	1	unidad	40.00	40
Imprevistos 10%				1
SUBTOTAL				41
6. MOVILIZACION				
Gasolina	100	galón	0.80	80
SUBTOTAL				80
OTROS				
Varios				28
SUBTOTAL				28

Tabla 26.- Gastos administrativos mensuales

<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>				
(Mensuales en el año 1)				
A) COSTOS VARIABLES				
NINGUNO				
B) COSTOS FIJOS				
	CANTIDAD	UNIDAD	COS.UNIT	COS.TOTAL
1. PERSONAL ADMINISTRATIVO				
Salario gerente general	1	persona	360. 00	360
Secretaria	1	persona	140. 00	140
Seguro social				53
SUBTOTAL				553
2. ALQUILERES				
Alquiler de oficina Guayaquil	1	oficina	140. 00~	140
SUBTOTAL				140
3. SERVICIOS				
Teléfono	1	planilla	40. 00	40
Internet	1	planilla	20. 00	20
Luz yagua oficina	1	planilla	40. 00	40
Imprevistos 10%				4
SUBTOTAL				104
4. ALIMENTACION				
Alimentación mensual personal fijo (16. (0. 8 \$dia)	2	personas	17.60	35
SUBTOTAL				35
5. OTROS				
Suministros v útiles de oficina	1	varios	8. 001	8
Cloro granulado HTH	10	kilo	3. 20	32
Revistas especializadas	1	varias	8. 00	8
Varios				8
SUBTOTAL				56

Tabla 27.- Otros gastos mensuales

<u>OTROSGASTOS</u> <u>(MENSUALES EN EL AÑO 1)</u>	
1. IMPREVISTOS (5% DE TODOS LOS GASTOS)	286
2. CUENTAS INCOBRABLES (2% DE LAS VENTAS)	150
3. INVESTIGACION Y DESARROLLO	37

4.2 FLUJO DE CAJA

Tabla 28.- Flujo de caja condensado

VARIABLES ANUALES	0	1	2	3	4	5
CRECIMIENTO ANUAL DEL NEGOCIO			10%	10%	10%	10%
INFLACION ANUAL ESPERADA			60.0%	30.0%	20.0%	15.0%
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS						
TASA DE DESCUENTO =	40%	17%				
ANOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
POR VENTAS DE OSTRAS		44,026	162,100	231,603	305,080	387,065
PRESTAMOS EXTERNOS	30,000	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	30,000	44,026	162,100	231,603	305,080	387,065
INVERSIONES						
1. ACTIVOS FIJOS	18,783		1,157	2,811	843	1,405
2. ACTIVOS NOMINALES	5,100	0	0	0	0	0
3. CAPITAL DE TRABAJO	36,876	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	60,761	0	1,157	2,811	843	1,405
EGRESOS						
GASTOS DE PRODUCCION		33,206	57,248	78,548	97,777	117,012
GASTOS DE VENTA		14,324	32,398	57,237	76,108	101,148
GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,880	17,056	22,173	26,607	30,599
GASTOS FINANCIEROS		5,071	4,280	3,329	2,192	832
OTROS GASTOS		4,555	9,540	12,929	16,924	20,342
DEPRECIACION		2,426	2,812	3,383	3,472	3,659
TOTAL EGRESOS		70,248	123,333	177,577	223,080	273,592
TOTAL INGRESOS	30,000	44,926	162,100	231,603	305,080	387,065
TOTAL EGRESOS		70,248	123,333	177,577	223,080	273,592
UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTOS Y P.U.E.		-25,320	38,767	54,226	82,901	113,474
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES A EMPLEADOS (15%)		0	5,816	8,134	12,435	17,021
(-) IMPUESTO A LA RENTA (25%)		0	0,091	13,557	20,725	28,368
(-) IMPUESTO A LA CIRCULACION DE CAPITALES (0.8%)		359	1,297	1,854	2,448	3,097
UTILIDAD NETA		-25,679	21,983	30,691	47,292	64,988
(+) DEPRECIACION		2,426	2,812	3,383	3,472	3,659
(+) VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS		0	1,157	2,811	643	1,405
(-) INVERSIONES	60,761	0	1,157	2,811	643	1,405
(-) AMORTIZACION DE LA DEUDA INICIAL		4,066	4,662	5,613	6,050	8,309
FLUJO DE CAJA ANUAL	-30,761	-27,319	18,756	25,421	42,971	66,055
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-30,761	-58,081	-39,325	-13,904	29,067	95,122

Tabla 29.- FLUJO DE CAJA DETALLADO DEL AÑO 1 (en dólares U.S.)

PRECIO DE OSTRA EN DOLARES

0.26

	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS													
NUMERO DE OSTRAS VENDIDAS							28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	172,800
INGRESO POR VENTAS	0	0	0	0	0	0	7,488	7,488	7,488	7,488	7,488	7,488	44,928
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0	7,488	7,488	7,488	7,488	7,488	7,488	44,928
INVERSIONES													
1. ACTIVOS FIJOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. ACTIVOS NOMINALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. CAPITAL DE TRABAJO	5,158	5,154	5,149	5,144	5,139	5,134	6,000	0	0	0	0	0	36,878
TOTAL INVERSIONES	5,158	5,154	5,149	5,144	5,139	5,134	6,000	0	0	0	0	0	36,878
EGRESOS													
GASTOS DE PRODUCCION	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,622	2,397	2,945	2,897	2,697	2,945	2,897	33,209
GASTOS ADMINISTRATIVOS	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	10,660
GASTOS FINANCIEROS	450	445	441	436	431	426	421	416	411	405	400	395	5,075
OTROS GASTOS	286	286	286	286	286	286	473	473	473	473	473	473	4,563
DEPRECIACION	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	2,426
TOTAL EGRESOS	5,158	5,154	5,149	5,144	5,139	5,134	6,459	6,501	6,448	6,443	6,486	7,032	70,248
UTILIDAD BRUTA/ PERDIDA	-5,158	-5,154	-5,149	-5,144	-5,139	-5,134	1,029	987	1,040	1,045	1,002	456	-25,320
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES A EMPLEADOS (13%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) IMPUESTO A LA RENTA (23%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) IMPUESTO A LA CIRCULACION DE CAPITALES (0.9%)	0	0	0	0	0	0	60	60	60	60	60	60	359
UTILIDAD NETA/ PERDIDA	-5,158	-5,154	-5,149	-5,144	-5,139	-5,134	969	927	980	985	942	396	-25,679
(+) DEPRECIACION	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	2,426
(-) INVERSIONES	SE CONSIDERAN PARA EL MOMENTO 0 DE LA INVERSION INICIAL												
(-) AMORTIZACION DE LA DEUDA INICIAL	312	316	321	326	331	336	341	346	351	357	362	367	4,066
FLUJO DE CAJA	-5,268	-5,268	-5,268	-5,268	-5,268	-5,268	831	783	831	831	783	231	-27,319

Tabla 30.- FLUJO DE CAJA DETALLADO DEL AÑO 2 (en dólares U.S.)

PRECIO DE OSTRA EN DOLARES 0.42 ¢
AUMENTO DE VENTAS MESES PICO 10%

	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS													
NUMERO DE OSTRAS VENDIDAS	31680	34848	31680	31680	34848	31680	31680	31680	31680	31680	31680	34848	389664
INGRESO POR VENTAS	13,179	14,497	13,179	13,179	14,497	13,179	13,179	13,179	13,179	13,179	13,179	14,497	162,100
TOTAL INGRESOS	13,179	14,497	13,179	13,179	14,497	13,179	13,179	13,179	13,179	13,179	13,179	14,497	162,100
INVERSIONES													
1. ACTIVOS FIJOS	89	89	89	89	98	98	108	98	98	108	98	98	1,157
2. ACTIVOS NOMINALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	89	89	89	89	98	98	108	98	98	108	98	98	1,157
EGRESOS													
GASTOS DE PRODUCCION	4,679	4,792	4,679	4,679	4,867	4,753	4,835	4,753	4,753	4,835	4,753	4,867	57,248
GASTOS DE VENTAS	2,593	2,702	2,593	2,593	2,702	2,593	2,593	2,593	2,593	2,593	2,593	3,662	32,398
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	17,056
GASTOS FINANCIEROS	389	383	378	372	366	360	354	348	342	336	329	323	4,280
OTROS GASTOS	787	820	787	787	820	787	787	787	787	787	787	820	9,540
DEPRECIACION	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	2,812
TOTAL EGRESOS	10,103	10,353	10,092	10,086	10,410	10,149	10,224	10,136	10,130	10,205	10,118	11,326	123,333
UTILIDAD BRUTA	3,076	4,144	3,087	3,093	4,087	3,030	2,955	3,042	3,049	2,973	3,061	3,170	38,767
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES A EMPLEADOS (15%)	461	522	463	464	613	455	443	456	457	446	459	476	5,815
(-) IMPUESTO A LA RENTA (25%)	769	1,036	772	773	1,022	758	739	761	762	743	765	793	9,692
(-) IMPUESTO A LA CIRCULACION DE CAPITALES (0.8%)	105	116	105	105	116	105	105	105	105	105	105	116	1,297
UTILIDAD NETA	1,740	2,370	1,747	1,750	2,336	1,713	1,667	1,720	1,724	1,679	1,731	1,786	21,963
(+) DEPRECIACION	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	2,812
(-) INVERSIONES	89	89	89	89	98	98	108	98	98	108	98	98	1,157
(-) AMORTIZACION DE LA DEUDA INICIAL	373	378	384	390	396	402	408	414	420	426	433	439	4,862
FLUJO DE CAJA	1,513	2,137	1,508	1,506	2,077	1,448	1,387	1,443	1,440	1,379	1,435	1,484	18,756

Tabla 31 .- FLUJO DE CAJA DETALLADO DEL AÑO 3 (en dólares U.S.)

PRECIO DE OSTRAS EN COLARES
AUMENTO DE VENTAS MESES PICO

a54
10% ¹

	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS													
NUMERO DE OSTRAS VENDIDAS	34 848	38 333	34 848	34 848	38 333	34 848	34 848	34 848	34 848	34 848	34 848	38 333	428 630
INGRESO POR VENTAS	18 846	20 730	18 846	18 846	20 730	18 846	18 846	18 846	18 846	18 846	18 846	20 730	231 803
TOTAL INGRESOS	18,846	20,730	18,846	18,846	20,730	18,846	18,846	18,846	18,846	18,846	18,846	20,730	231,803
INVERSIONES													
1. ACTIVOS FIJOS	216	216	216	216	237	237	261	237	237	261	237	237	2 811
2. ACTIVOS NOMINALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	216	216	216	216	237	237	261	237	237	261	237	237	2,811
EGRESOS													
GASTOS DE PRODUCCION	6 414	6 587	6 414	6 414	6 691	6 518	6 632	6 518	6 518	6 632	6 518	6 691	79 646
GASTOS DE VENTAS	4 731	4 685	4 731	4 731	4 885	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731	4 885	57 237
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1 848	1 646	1 848	1 646	1 646	1 848	1 848	1 646	1 646	1 848	1 848	1 848	22 173
GASTOS FINANCIEROS	316	309	303	296	269	282	274	267	260	252	245	237	3 329
OTROS GASTOS	1 066	1 113	1 066	1 066	1 113	1 066	1 066	1 066	1 066	1 066	1 066	1 113	12 929
DEPRECIACION	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3 363
TOTAL EGRESOS	14,655	15,022	14,642	14,635	15,105	14,725	14,832	14,710	14,703	14,809	14,688	15,053	177,577
UTILIDAD BRUTA	4,190	5,709	4,204	4,211	5,626	4,121	4,014	4,136	4,143	4,037	4,158	5,678	54,226
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES A EMPLEADOS (15%)	629	856	631	632	844	618	602	620	621	605	624	852	8 134
(-) IMPUESTO A LA RENTA (25%)	1 048	1 427	1 051	1 053	1 406	1 030	1 004	1 034	1 036	1 009	1 040	1 419	13 557
(-) IMPUESTO A LA CIRCULACION DE CAPITALES (0.8%)	151	166	151	151	166	151	151	151	151	151	151	166	1 854
UTILIDAD NETA	2,364	3,259	2,372	2,376	3,210	2,322	2,258	2,331	2,335	2,271	2,344	3,241	30,681
(+) DEPRECIACION	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3 363
(-) INVERSIONES	216	216	216	216	237	237	261	237	237	261	237	237	2 811
(-) AMORTIZACION DE LA DEUDA INICIAL	446	452	459	466	473	480	487	495	502	510	517	525	5 813
FLUJO DE CAJA	1,982	2,871	1,977	1,974	2,779	1,885	1,789	1,879	1,876	1,781	1,870	2,758	25,421

Tabla 32- FLUJO DE CAJA DETALLADO DEL AÑO 4 (en dólares U.S.)

PRECIO DE OSTRAS EN DOLARES 0 65
AUMENTO DE VENTAS MESES PICO 10%

	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS													
NUMERO DE OSTRAS VENDIDAS	38,333	42,166	38,333	38,333	42,166	38,333	38,333	38,333	38,333	38,333	38,333	42,166	471,493
INGRESO POR VENTAS	24,876	27,364	24,876	24,876	27,364	24,876	24,876	24,876	24,876	24,876	24,876	27,364	305,980
TOTAL INGRESOS	24,876	27,364	24,876	24,876	27,364	24,876	24,876	24,876	24,876	24,876	24,876	27,364	305,980
INVERSIONES													
1. ACTIVOS FIJOS	65	65	65	65	71	71	78	71	71	78	71	71	843
2. ACTIVOS NOMINALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	65	65	65	65	71	71	78	71	71	78	71	71	843
EGRESOS													
GASTOS DE PRODUCCION	7,977	8,202	7,977	7,977	8,337	8,112	8,260	8,112	8,112	8,260	8,112	8,337	97,777
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	2,217	26,607
GASTOS FINANCIEROS	229	221	213	205	196	188	179	170	161	152	143	134	2,192
OTROS GASTOS	1,395	1,457	1,395	1,395	1,457	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395	1,395	1,457	16,924
DEPRECIACION	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	3,472
TOTAL EGRESOS	18,397	18,889	18,380	18,372	18,999	18,490	18,630	18,473	18,464	18,603	18,446	18,937	223,080
UTILIDAD BRUTA	6,480	8,475	6,496	6,504	8,365	6,386	6,246	6,404	6,412	6,273	6,431	8,427	82,901
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES A EMPLEADOS (15%)	1,072	1,271	974	976	1,255	958	937	961	962	941	965	1,264	12,435
(-) IMPUESTO A LA RENTA (25%)	1,620	2,119	1,624	1,626	2,091	1,597	1,562	1,601	1,603	1,568	1,608	2,107	20,725
(-) IMPUESTO A LA CIRCULACION DE CAPITALES (0.8%)	199	219	199	199	219	199	199	199	199	199	199	219	2,448
UTILIDAD NETA	3,689	4,866	3,699	3,704	4,800	3,633	3,549	3,643	3,648	3,565	3,659	4,838	47,292
(+) DEPRECIACION	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	3,472
(-) AMORTIZACION DE LA DEUDA INICIAL	539	541	549	559	566	574	583	591	600	609	618	628	6,950
FLUJO DE CAJA	3,381	4,550	3,374	3,371	4,453	3,277	3,177	3,270	3,266	3,166	3,259	4,428	42,971

Tabla 33.- FLUJO DE CAJA DETALLADO DEL AÑO 5 (en dólares U.S.)

PRECIO DE OSTRA EN DOLARES
AUMENTO DE VENTAS MESES PICO

0.75
10%

	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS													
NUMERO DE OSTRA VENDIDAS	42,166	46,383	42,166	42,166	46,383	42,166	42,166	42,166	42,166	42,166	42,166	46,383	518,643
INGRESO POR VENTAS	31,469	34,616	31,469	31,469	34,616	31,469	31,469	31,469	31,469	31,469	31,469	34,616	387,065
TOTAL INGRESOS	31,469	34,616	31,469	31,469	34,616	31,469	31,469	31,469	31,469	31,469	31,469	34,616	387,065
INVERSIONES													
1. ACTIVOS FIJOS	108	108	108	108	119	119	131	119	119	131	119	119	1,405
2. ACTIVOS NOMINALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES	108	108	108	108	119	119	131	119	119	131	119	119	1,405
EGRESOS													
GASTOS DE PRODUCCION	9,537	9,819	9,537	9,537	9,987	9,706	9,891	9,706	9,706	9,891	9,706	9,987	117,012
GASTOS DE VENTAS	8,355	8,650	8,355	8,355	8,650	8,355	8,355	8,355	8,355	8,355	8,355	8,650	101,148
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550	30,599
GASTOS FINANCIEROS	125	1151	105	96	66	751	65	551	44	33	22	11	832
OTROS GASTOS	1,676	1,754	1,676	1,676	1,754	1,676	1,676	1,676	1,676	1,676	1,676	1,754	20,342
DEPRECIACION	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	3,663
TOTAL EGRESOS	22,548	23,193	22,528	22,518	23,332	22,667	22,842	22,646	22,636	22,810	22,614	23,258	273,592
UTILIDAD BRUTA	8,921	11,423	8,940	8,950	11,284	8,802	8,627	8,823	8,833	8,659	8,855	11,358	113,474
(-) PARTICIPACION DE UTILIDADES A EMPLEADOS (15%)	1,338	1,713	1,341	1,343	1,693	1,320	1,294	1,323	1,325	1,299	1,328	1,704	17,021
(-) IMPUESTO A LA RENTA (25%)	2,230	2,856	2,235	2,238	2,821	2,200	2,157	2,206	2,208	2,165	2,214	2,839	28,368
(-) IMPUESTO A LA CIRCULACION DE CAPITALES (0.2%)	252	277	252	252	277	252	252	252	252	252	252	277	3,097
UTILIDAD NETA	5,101	6,577	5,113	5,118	6,493	5,029	4,924	5,042	5,048	4,943	5,061	6,538	64,988
(+) DEPRECIACION	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	3,659
(+) VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS													7122
(-) INVERSIONES	108	108	108	108	119	119	131	119	119	131	119	119	1,405
(-) AMORTIZACION DE LA DEUDA INICIAL	637	647	656	666	676	686	697	707	718	729	739	751	8,309
FLUJO DE CAJA	4,661	6,127	4,653	4,649	6,003	4,529	4,402	4,521	4,517	4,389	4,508	5,973	66,055

4.3 INDICES DE RENTABILIDAD

TASA MINIMA ATRACTIVA DE RETORNO (TMAR)

TMAR= 10%

Esta tasa es la **más** elevada que se encuentra en el mercado bancario para el mes de junio del 2000, ofrecida por el banco del **Pacífico** para una inversión de 30.000 **dólares**, que **sería** colocada en **pólizas** de acumulación renovables cada 180 días.

El proyecto se considerarla factible si la TIR fuera igual o mayor que la TMAR.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TIR= 33%

Esta tasa es la ofrecida a los inversionistas por el este negocio, fruto del análisis de flujo de caja. Consideramos que es una tasa atractiva para invertir, considerando que después del desembolso los primeros ocho meses, no se necesita colocar más dinero, puesto que el negocio paga sus costos y partir del segundo año, ya se genera utilidades.

Además consideramos que la tasa ofertada es un 23% más elevada que la TMAR, con lo cual se considera este proyecto ofrece mayor rentabilidad a colocar el dineio en una institución bancaria. Otra ventaja que ofrece la TIR es que supera en 16% a tasa de descuento que es del **17%**, la misma que considera un factor de riesgo del 7% adicional a la TMAR (**10%**), con lo que brinda un gran factor de seguridad para reducciones en las expectativas del negocio.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

$$\text{VAN} = \$24.378$$

Si el VAN de un proyecto es positivo, representa el valor actual excedente que queda para el inversionista **después** de haber recuperado su inversión, los gastos financieros y la rentabilidad exigida por el inversionista (36).

En nuestro casó se ofrece un 79% de lo invertido en el proyecto, lo cual representa un indicador favorable para la ejecución de este proyecto.

MARGEN DE UTILIDAD

Tabla 34.- Margen de utilidad por años.

años	1	2	3	4	5
M.U. =	-57%	14%	13%	15%	17%

Este valor indica el porcentaje que ofrecen las utilidades anuales respecto a las ventas esperadas (42).

En nuestro proyecto consideramos que se ofrecen valores satisfactorios, puesto que superan la TMAR, a partir del segundo **año** en adelante, generando % de utilidades interesantes por ser una inversión en dólares. A pesar de que el primer año arroja pérdidas del **57%**, es aceptable debido a que hay solamente 5 meses de ventas de ostras.

PUNTO DE EQUILIBRIO (en unidades de ostras)

El punto de equilibrio se refiere a la cantidad de producto necesario que se venda para que cubra los costos y no sea pérdida el funcionamiento del negocio (33).

Tabla 35.- Punto de equilibrio anual en unidades de ostras.

años	1	2	3	4	5
P.E. =	324, 886	268, 923	298, 200	304, 848	318. 612
PROYECCION DE VENTAS	172, 800	389, 664	428, 630	471, 493	518, 643
MARGEN DE SEGURIDAD	- 88%	31%	30%	35%	39%

El margen de seguridad indica el porcentaje máximo en que las ventas esperadas pueden disminuir y aún generar utilidad y su fórmula es (33):

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Ventas esperadas} - \text{Ventas en el punto equilibrio}}{\text{Ventas esperadas}}$$

Consideramos que sólo durante el año 1 existe el riesgo de no cubrir las expectativas para generar utilidad, debido a la introducción del producto en el mercado y como ya se explicó existen sólo 5 meses de venta debido a los 7 meses del desarrollo de la ostra. Sin embargo durante los siguientes años el margen de seguridad indica que las ventas esperadas **deberían** reducirse hasta en un promedio del 34% para representar pérdida en el negocio.

MARGEN NETO POR UNIDAD

Tabla 35.- Margen neto por unidad

AÑOS					
	1	2	3	4	5
PRECIO DE VENTA PROMEDIO (US\$)	0.26	0.42	0.54	0.65	0.75
COSTOS TOTALES POR UNIDAD (US\$)	0.41	0.36	0.47	0.55	0.62
Margen neto por unidad (US \$)	-0.15	0.06	0.07	0.10	0.13

El margen neto por unidad representa el dinero que queda libre de costos, visualizado por unidad de producto a la venta (33).

En el caso de **DELIMARSA** se observa un margen negativo durante el primer año, debido a la gran carga de costos de inicio del negocio, y sobretodo a que durante el primer **año** sólo se vendería producto durante 5 meses, debido a que los 7 meses los animales tienen que desarrollarse. A partir del segundo año se puede apreciar que la utilidad es interesante puesto que se ofrece **\$ 0,09** promedio respecto a los **\$ 0,50** promedio que cuesta producir y vender la ostra.

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PRI)

PRI = 3 años 4 mes.

El tiempo esperado de recuperación de la inversión se considera aceptable, debido a en otro tipo de inversiones el tiempo de **recuperación** es mayor debido a que la implementación de los sistemas de producción, tienen movimientos de tierra o **construcciones** complicadas que demoran meses y hasta años para la puesta en marcha de la producción y sus consecuentes ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Toda empresa que se proponga subsistir a largo plazo, es muy importante que realice un planeamiento estratégico, de tal manera que dirija sus recursos de manera adecuada, para cumplir sus metas y lograr su **visión** empresarial.
2. La competencia en el sector brinda una gran oportunidad de ingreso, para la empresa debido sobretodo a la baja cantidad de competidores directos con el mismo producto y a un mercado cautivo que existe en la actualidad, buscando ostras que posean buena calidad.
3. El segmento de mercado al cual se dirigirá el esfuerzo de mercadeo que comprende en la **ciudad** de Quito los hoteles de lujo y primera **categoría**, clubes de lujo y restaurantes de lujo y primera categoría con especialidad de mariscos. El estudio de mercado realizado con un $\alpha = 0.05$, con un error muestra del 8% indica que se presenta una demanda mensual de ostras cultivadas de 36.136 unidades (± 2.891) en Quito, y en el caso de la ciudad de Guayaquil, el segmento que agrupa los hoteles de lujo, clubes de lujo y restaurantes de lujo y primera categoría con especialidad en mariscos, se

genera una demanda mensual de 12.089 (± 967) ostras cultivadas. La demanda total de las dos ciudades es de 48.225 (± 3.858).

4. El mercado objetivo analizado, prefiere la presentación de ostras frescas con conchas en un 81% ($\pm 7\%$) en Quito y en un **86%**($\pm 6\%$) en Guayaquil. El **tamaño** preferido de las ostras cultivadas es el mediano de aproximadamente 8 cm de longitud, puesto que en Quito ocupó el 74% ($\pm 8\%$) de la preferencias y el Guayaquil, el 68% ($\pm 8\%$) de los encuestados.
5. Los meses de mayor demanda son: febrero, mayo y diciembre.
6. Tomando en cuenta el mercado al cual va a ser dirigido el producto, se creyó conveniente utilizar una estrategia a nivel de negocios de diferenciación, con la cual brindaremos una imagen de exclusividad y status al producto. Además con ella se puede lograr posicionar la marca **DELIMAR**, de tal manera que se dificulte el ingreso de nuevos competidores al mercado, sobre la base de poseer una excelente calidad, buena innovación y un magnífico servicio al cliente.
7. La estrategia a nivel funcional de la empresa debe basarse en un diseño organizacional de línea simple en la que exista un liderazgo que genere

motivación, integración y comunicación, además que posea los controles adecuados. La compañía tiene estrategias específicas para generar una cadena valor al producto con niveles superiores tanto en eficiencia, calidad, innovación y servicio al cliente.

8. El precio al cual se va ofrecer las ostras cultivadas la empresa DELIMARSA es de promedio de 6.500 sucres, el cual es competitivo ya que las ostras cultivadas chilenas se venden a promedio de 8.750 sucres y las ostras extraídas del mar a promedio de 4.000 sucres.
9. En la encuesta realizada con un $\alpha = 0.05$ se encontró que un 72% ($\pm 8\%$) desearía comprar ostras cultivadas de calidad en Quito y un 64% ($\pm 8\%$) en Guayaquil, por lo que se ha definido que el potencial de ventas esperadas es 60% del mercado objetivo que corresponde a 28.800 ostras, este porcentaje es conservador ya que no existe otro competidor directo con ostras cultivadas ecuatorianas. El negocio espera un crecimiento anual del negocio en un 10%.
10. El análisis de costos, indica para poner en marcha el proyecto se requieren de 60.761 U.S\$, de los cuáles se financian \$30.000 (49%) con un préstamo

en una entidad bancaria y \$ 30.761 (51%) lo invierten 4 accionistas de la **compañía**.

- II. El **análisis** financiero del flujo de caja proyectado a 5 **años señala** que solamente el primer año se arroja \$ 27.319 en pérdidas, debido a se venden ostras a partir del séptimo mes de cultivo y que en los subsecuentes **años** se tiene saldos positivos de flujo en un promedio de \$ 38.301, acumulando al quinto **año** \$ 95.122. Esto genera una Tasa interna de retorno para el inversionista (TIR) del 33% y un Valor actual neto (VAN) de \$ 24.378, si consideramos que la Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) se encuentra en un **10%**, se considera factible el negocio puesto que se supera en rentabilidad en un 23% a la TMAR, además queda en valor actual \$ 24.378 de excedente para los inversionistas después de haber recuperado su inversión, pagado los gastos financieros y obtenido la rentabilidad mínima.
12. El período de recuperación de la inversión es de 3 **años** 4 meses, lo cual se considera aceptable para este tipo de inversiones.
13. Se recomienda realizar otros estudios especializados sobre otras ciudades de importancia **turística** y **económica** como Manta, Salinas, **Machala**,

Atacames, etc. Con las cuáles se puede presentar una **ampliación** del negocio.

14. Dada la rentabilidad ofrecida con el proyecto, en el mercado de dos ciudades importantes a nivel nacional, que son comparativamente **pequeñas** respecto a mercado internacional; cultivar y comercializar ostras para exportación podría ser motivo de otro estudio, con el cual se brinde una alternativa rentable a productores **acuícolas**.
15. Debido a que existe una demanda del 12% (± 8) en Quito y Guayaquil de una especie cultivable como el scallop, se recomienda realizar un estudio de mercado de dicha especie, de tal forma que se abra nuevas posibilidades de negocios.
16. La demanda presentada del 64% (± 8) en Quito y del 61% (± 8) en Guayaquil de concha prieta, nos hace recomendar estudios posteriores que involucren la demanda de dicho producto.
17. Con el presente **tópico** de grado, se ha demostrado que se requiere de una **planeación** estratégica antes de comenzar un negocio, y con la aplicación de

la misma hace rentable a una compañía productora y comercializadora de ostras cultivadas, con visión a mantenerse en largo plazo.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA REALIZADA PARA PREMUESTREO

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

CARRERA DE INGENIERIA EN ACUACULTURA

ENCUESTA DE PREMUESTREO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: _____ PERSONA CONTACTADA: _____

FECHA: _____ TELEFONO: _____

1. Conoce usted la ostra cultivada? Si No

2. Conoce usted la ostra común? Si No

3 Le gustarla comprar ostras cultivadas de calidad ? Si No

4. Que cantidad y frecuencia preferirla Ud. que le envíen las ostras para consumo regular?

	F R E C U E N C I A		CANTIDAD
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">}</div> <div style="margin-left: 10px;"> Semanal Quincenal Mensual </div> </div>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

1.9 **Cuántas** ostras generalmente pone por plato?

De 2 a 4
De 5 a 7
De 8 a 10

2.0 DATOS SOBRE LA COMERCIALIZACION Y DEMANDA

2.1 **Qué tamaño** de ostras preferiría recibir?

Grandes (10 cm)
Mediana (8 cm)
Pequeña (5 cm)



2.2 **Cómo** preferirla que le entreguen la ostra?

Fresca con concha
Fresca sin concha
Congelada con una concha
Congelada sin concha
Precocinada sin concha
Otras _____

2.3 Sus actuales proveedores realizan análisis **microbiológicos** como **coliformes**, tifoidea, etc

Si No No está enterado

2.4 Sus actuales proveedores realizan purga o limpieza interna de las ostras o moluscos

Si No No **está** enterado

2.5 Sus actuales proveedores realizan limpieza externa de las ostras o moluscos

Si No

2.6 Que cantidad y frecuencia preferiría Ud, que le envíen las ostras para consumo regular?

F R E C U E N C I A

CANTIDAD

Cada 3 **días**
Semanal
Quincenal
Mensual

2.7 Que precio ha pagado la última vez que compró las ostras ?

Grandes	
Medianas	
Pequeñas	

2.8 En que época del año se produce una mayor demanda?

Enero		Mayo		Septiembre	
Febrero		Junio		Octubre	
Marzo		Julio		Noviembre	
Abril		Agosto		Diciembre	

3.0 INFORMACION COMPLEMENTARIA

3.1Cuál de estos productos principalmente fe gustarla recibir:

Mejillón	
Concha	
Scallops	
Almejas	

3.2 Ud adquiere los mariscos abajo mencionados en la siguiente escala de preferencia:

ALTA PREFERENCIA	4	MINIMA PREFERENCIA	1
MEDIANA PREFERENCIA	3	NINGUNA PREFERENCIA	0
BAJA PREFERENCIA	2		

(Colocar el número que Ud. Crea conveniente a cada producto)

Camarón		Pescado	
Mejillón		Ostras	
Concha		Cangrejo	
Langosta			

3.3 Qué nombre le parece a Ud. más fácil de recordar?

Delímar		Reymar	
Granmar		Marfino	

3.4 Ud. cree que si recibiera ostras constantemente aumentarla el consumo de las mismas en su negocio en un porcentaje del:

1% al 9%		51% al 80%	
10 % al 20%		81% al 199%	
21% al 50%			

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

ANEXO C

DIRECCIONES DE EMPRESAS E INSTITUCIONES DEDICADAS A LA COMERCIALIZACION DE SEMILLAS DE MOLUSCOS BIVALVOS

1. MAREAPERTO

www.mareaperto.com

2. KUIPER MARICULTURE, INC

Ted Kuiper

3025 plunkett road

Bayside, Ca, 95524

Tel, (707)-822-9057

3. AQUACULTURAL RESEARCH CORPARATION

P.O. Box AC

Chapin Beach Road

Dennis, MA, 02638

Tel (508)-385-3933

4. CULTIVOS MARINOS TONGOY

Las gaviotas s/n

Casilla 271

Fono-fax: (051)391260

Tongoy- Coquimbo

5. UNIVERSIDAD CATOLICA DEL NORTE

Facultad de Ciencias del Mar

Larondo No 1281

IV región Chile

Fax 56(051)311287

6. AQUACULTURAL RESEARCH CORPORATION

P.O. box 597

Dennis, Ma. 02638

(617)3853933

7. BLUEPOINTS COMPANY, INC

West sayville

Long Island, NY, 11796

(516)3850123

8. BRISTOL SELLFISH FARMS

Moxie Cover road

Round pond, ME 04564

(207)529-5634

9. COAST OYSTER COMPANY DIVISION

P.O. box 635

Ocean Park, WA, 98640

(206) 665-4075

10. FRANK M. FLOWER & SONS

P.O. box 92

Beayville, NY 11709

(516)628-2077

11. INTERTIDE CORPORATION

North Harpswell, ME 04079

(207)833-5047

12. MARINE BIOSERVICES CO.

High Island

South Bristol, ME 04568

(207)644-8537

13. PIGEON POINT SHELLFISH HATCHERY

921 Pigeon point Road

Pescadero Ca 94060

(415) 879-0391

14. SHINNECOCK INDIAL TRIBAL PROYECT

P.O. BOX 670

SouthHampton, NY 11968

(5 i 6)283-3776

ANEXO D

PRINCIPALES EXPORTADORAS DE MARISCOS Y OSTRAS DE CHILE:

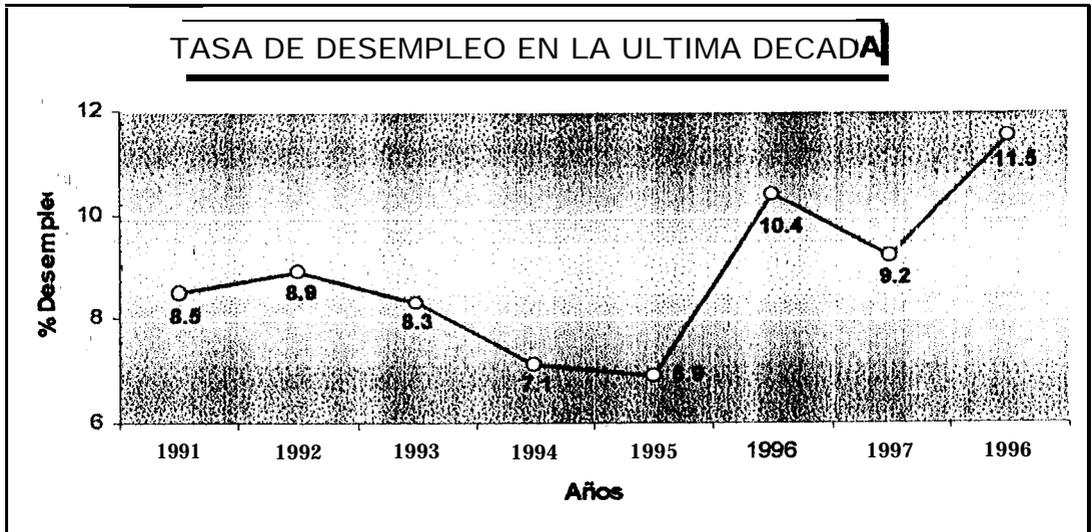
- Aquapuro S.A
- Delifish
- Hidrocultivos
- Cultivos Marinos del Pacífico
- Cultivos Marinos Tongoy
- Exportadora pesquera Apiao
- Exportadora Fundix
- Exportadora pesquera Friosur
- Exportadora Grimar
- Exportadora Pesquera MFC Chile Ltda
- Exportadora Pesquera Sabrofish Ltda
- Seafood Resources Chile S.A

Fuente: www.chilnet.com

ANEXO E

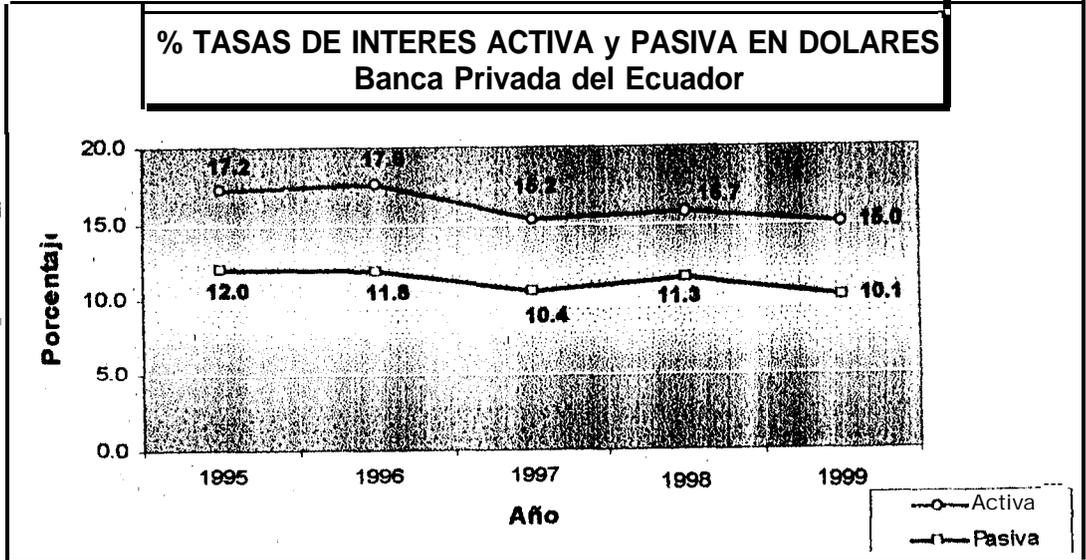
GRAFICOS DE LOS PRINCIPALES INDICES MACROECONOMICOS DEL ECUADOR

Figura 31.- Tasa de desempleo de la última década



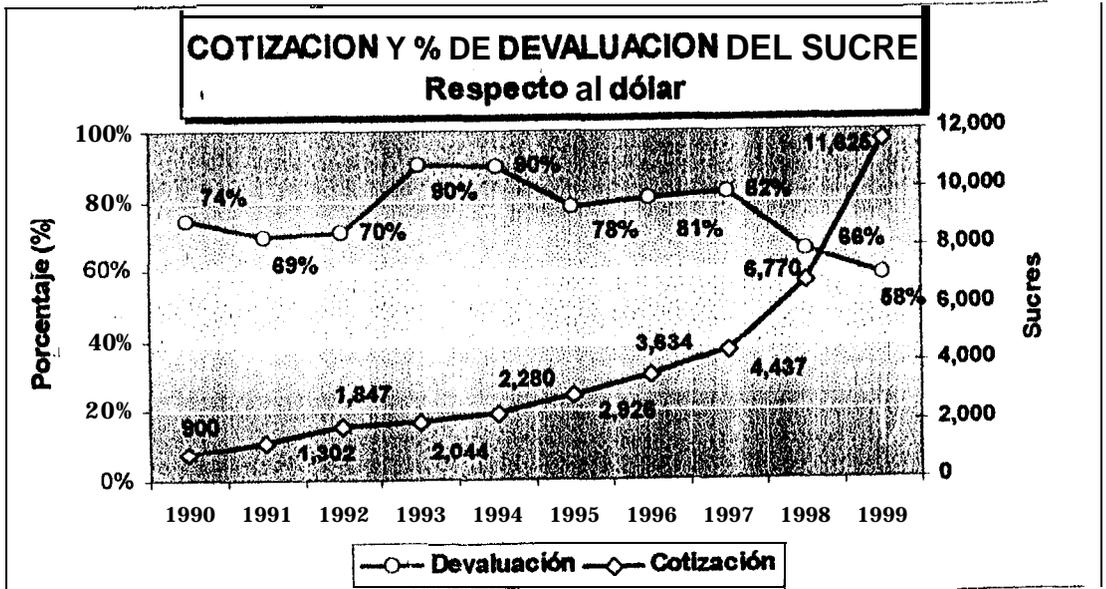
Fuente: INEC

Figura 32.- Tasas de interés activas y pasivas en dólares en el Ecuador



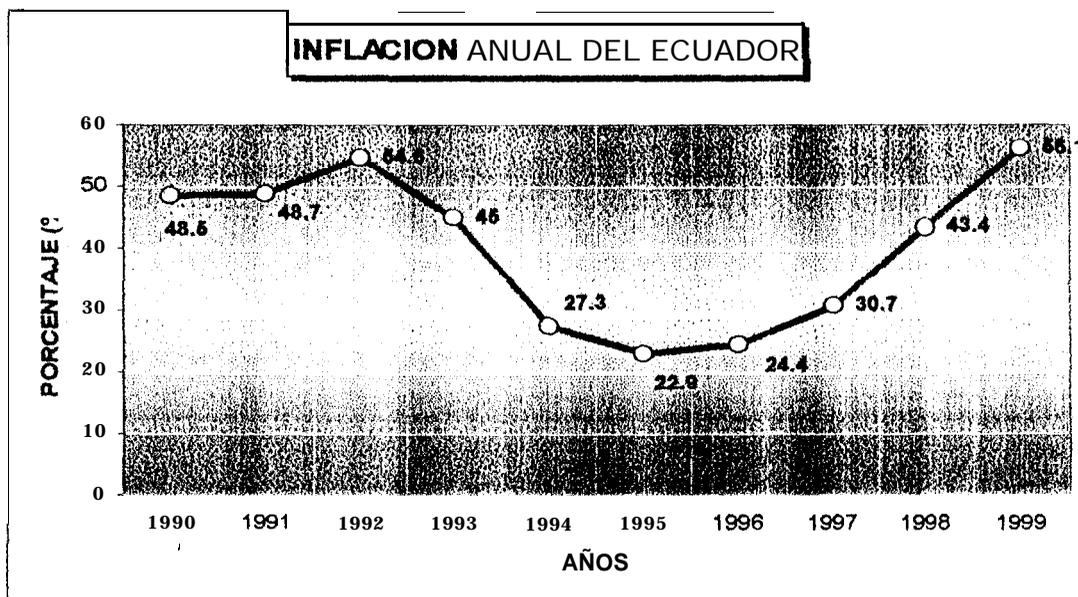
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Figura 33.- Cotización y % de devaluación del sucre respecto al dólar



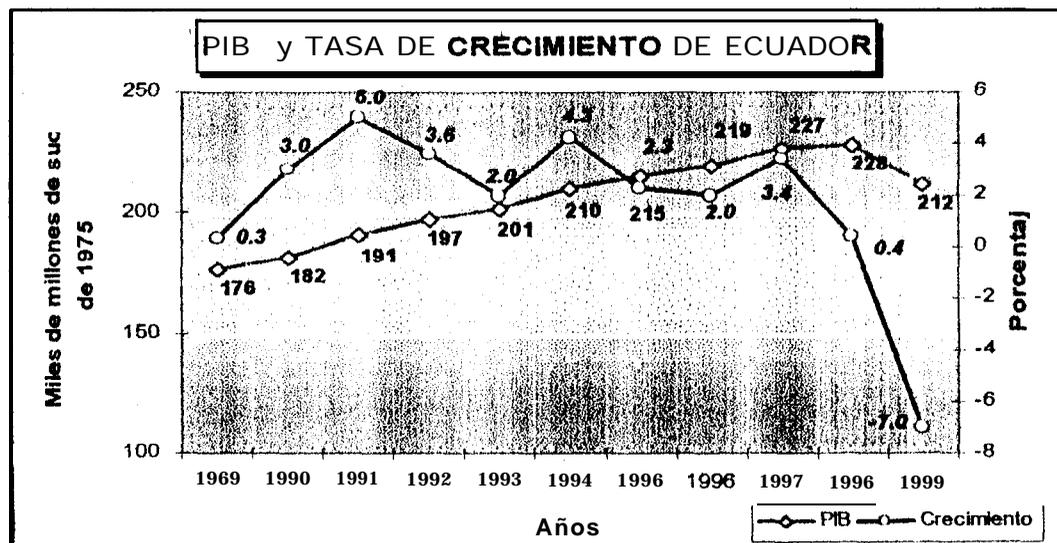
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Figura 34.- Inflación anual del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Figura 35.- Producto interno bruto (PIB) y tasa de crecimiento del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

BIBLIOGRAFIA

1. AAKER, D. Y DAY, G., Investigación de mercados, Mc Graw-Hill, México, 1993, pag: 294-310
2. ANDINATEL, guía telefónica de Quito, **offsetec s.a**, Quito, 1999. pag 314-320
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Información estadística mensual, 31 de agosto' de 1999, Quito, pag 34 – 35, 64-71
4. BARDACH, J.; RYTHER, J. Y MCLEARNEY, Acuicultura, crianza y cultivo de organismos marinos y de agua dulce, AGT Editor, pag 556-612
5. BERTRAND,R. Administración de ventas, De. Diana, México, 1978, pag 658-670
6. CAMPO, A., Planificación **estratégica**, **Secab**, Bogotá, 1992, pags 21 - 27.
7. CETUR, Catastro de establecimientos turísticos de la ciudad de Guayaquil, 1999, pags 2-12
8. CETUR, Catastro de establecimientos turísticos de la ciudad de Quito, 1999, pags 2 - 15
9. COLL, J. Acuicultura marina animal, Mundi Prensa, España, 1982, pags 117 - 123.

10. COMISION DEL CODEX ALIMENTARIUS, Código internacional recomendado para prácticas de higiene para mariscos moluscoides, FAO, 1990, pags 17 -20.

II. DACCACH, J. Estudio comparativo del crecimiento de *Crassostrea gigas* en tres áreas diferentes (canal reservorio, canal de drenaje y piscina) en una camaronera ubicada en el golfo de Guayaquil, Tesis de grado para la obtención del título de Acuicultor, ESPOL, Guayaquil, 1994, pags 15 - 54.

12. DAVY, F. Y GRAHAM, Workshop Summary In Fb, Bivalve culture in Asia and the pacific international Development research center, Davy and Grahah editors, 1982, Canadá, pag 8 – 18

13. DORR, E., Planeación del producto, Mc Graw-Hill, México, 1992, pags 109-117.

14. EGAS, F 'y RAMIREZ, E. La investigación del marketing y su papel en la gerencia, Bogotá, 1996, pags 25 - 75.

15. ELKINS, A. Administración y gerencia, Fondo educativo interamericano, México, 1990, psgs 529 - 541

16. FERNANDEZ, J. Planificiación de las finanzas en una empresa, Mc Graw-Hill Interamericana, México, 1990, pags 102-110.

17. GESTION ECONOMIA, Dinediciones, No 58, 1999, pags 25 -26.

18. GOMEZ, G. Planeación y organización de empresas, Mc Graw-Hill, México, 1994, pag 62.

19. HANDSCOMBE, R. Liderazgo estratégico, Mc Graw-Hill, México, 1992, pags 42-57.
20. HAX, A. Y MAJLUF, N. Gestión de empresa con una visión estratégica, Ed. Dolmen, Santiago, Chile, 1993, pag 149
21. HELLEBUST Y KRLLINGER, Planeación estratégica práctica, Continental, México, 1996, pags. 232-240.
22. HILL, C Y JONES, G. Administración estratégica, Mc Graw-Hill Interamericana, Bogotá, 1996, pags 5-381.
23. HOYL, A. Y URIBE, E. Cultivo de la ostra del pacifico *Crassostrea gigas* en Chile, cultivo de moluscos en América latina, Memorias de la segunda reunión del grupo de trabajo técnico, Armando Hernández Editor, Isla Chiloé - Chile, pags 260 - 272.
24. KOTLER, P. Dirección de mercadotecnia, Ed. Diana, México, 1995, pags 222 - 280
25. OÑA, C. Y TITUAÑA, F. Planeación estratégica en la pequeña industria metalmecánica en la provincia de Cotopaxi, Tesis de grado para la obtención del título de Ingeniería comercial, PUCE, Quito, 1997, pags 16 ; 55 -70
26. ORTEGA, D. Producción comercial de la ostra *Crassostrea gigas*, CENAIM, Guayaquil, 1998, pags. 4-10

27. OSORIO, V., Cultivo experimental de la ostra del Pacífico (*Crassostrea gigas*) en la costa de la provincia del Guayas. Cultivo de molusco en América Latina. Memoria de la segunda reunión del grupo de trabajo técnico, Isla Chiloé Chile. Armando Hernández editor, 1989, Pag. 325-335.
28. OSORIO, V. Et Al., Cultivo integrado de la ostra del *pacífico* (*Crassostrea gigas*) y el camarón blanco (*Penaeus vannamei*) en el Ecuador, Memorias del I congreso Ecuatoriano de Acuicultura, Dr. Calderón y Sandoval Editores, 1992, pags 269-273.
29. OSTINI, S Y ROGERIO, C. ,A situacao do cultivo de molusco no Brasil. Cultivo de 'moluscos en América Latina. Memorias de la segunda reunión de trabajo técnico, Isla Chiloé Chile, Armando Hernandez editor, 1990, pag 137-172
30. PACIFICTEL, guia telefónica de Guayaquil, Páginas doradas editores, 1999, pag 362-369
31. PEREZ, S. Estudio de factibilidad del cultivo de ostra del pacífico (*Crassostrea gigas*) en una granja camaronera en la región costera central de la provincia de Manabi, Tesis de grado para la obtención del título de Acuicultor, ESPOL, Guayaquil, 1994, pags 35 - 52.
32. PILLAY, T. AND DILL, A. Advance in Aquaculture. Papers, Mc Graw-Hill, México, 1992 presented at the FAO technical conference on Aquaculture. Kyoto, Japan, Fishing news books ltd, 1976, pag 325-335

33. POLIMENI, R; FABOZZI, F. Y ADELBERB, A. Contabilidad de costos, McGraw-Hill, Bogotá, 1989, pags 661 - 667
34. POPE, J. Investigación de mercados, Ed. Norma, Bogotá, 1991, pag 135-145
35. PUBLICACIONES DE LEGISLACIÓN, Manual de importaciones y exportaciones, Quito, 1998 pags 193-202
36. SAPAG, N. Preparación y evaluación de proyectos, McGraw-Hill, México, 1994, pags 197 - 290
37. STANTO, W; BUSKIRK, R. Y SPIRO, R. Ventas, conceptos, planificación y estrategias. McGraw Hill, Bogotá, 1998, pags345-350
38. STANTON, W. y FUTRELL, C. Fundamentos de mercadotecnia, McGraw-Hill, México, 1992, pags 72 -84
39. STEINER, G. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, Ed. Continental, México, 1994, pag 20
40. STONER, J Y FREEMAN, E, Administración, Prentice Hall Interamericana, México, 1996, pags 19 - 98.
41. TAYLOR Y KINNEAR. Investigación de mercados, McGraw-Hill, Bogotá, 1994, pags 377-396
42. VILLBLANK,L. Y TARQUIN, A. Ingeniería Económica, Boston, 1993, pags. 159 - 177.

43. WALNE, Cultivo de moluscos bivalvos, **Acribia**, Zaragoza, 1982, pag 46 - 109
44. WEIERS, R. Investigación de mercados, Prentice Hall Hispanoamericana, **México**, 1996, pags 233-272.

GLOSARIO

ALMOHADA.- Estructura construida de malla plástica, utilizada para cultivar ostras dentro de ella.

BALANCE GENERAL.- Descripción de una empresa en términos de sus activos, pasivos y capital neto.

BARRERAS DE INGRESO.- Limitantes para el ingreso de un producto o servicio a un mercado establecido

BARRERAS DE SALIDA.- Factores importantes que limiten la desaparición de un producto o servicio del mercado establecido.

CADENA DE VALOR.- Proceso por el cual se añade valor a un producto o servicio, por el cual los compradores están dispuestos a pagar su precio.

CANAL DE DISTRIBUCION.- Término aplicado al grupo de personas que participan en el flujo de propiedad de un producto, según este se desplace desde el productor hasta el consumidor final.

CONTROL.- Proceso de asegurar que las actividades en sí se desarrollen de conformidad con las actividades planeadas.

CURVA DE EXPERIENCIA.- Son las reducciones **sistemáticas** de costos unitarios de un producto, observadas durante la vida de un producto debido a la producción acumulada.

DETRITUS.- Materia orgánica en descomposición.

ECONOMIA DE ESCALA.- Son reducciones de costos unitarios asociados a una amplia escala de producción, generalmente porque se distribuye los costos fijos sobre el volumen de **producción**.

ESTADO,DE LIQUIDEZ.- Resumen de una empresa, respecto a su situación de dinero circulante.

ESTADO DE RESULTADOS.- Resumen del desempeño financiero de la organización durante un lapso determinado

ESTRATEGIA.- amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización, respondiendo a cambios en el ambiente con el paso del tiempo.

FABRICACION FLEXIBLE.- Es la reducción de los costos unitarios debido a la fabricación **que** disminuye los **tiempos** de instalado de equipos complejos, aumenta **el** uso de máquinas individuales mediante mejor programación y aumenta el control de calidad durante los **procesos**.

FLUJO DE CAJA.- 'Estado de una **compañía** respecto a sus ingresos e ingresos de su operación, además de valor de salvamento y las inversiones del negocio

GEL-PACK.- Paquete de coloide, con propiedades de alta duración en estado de congelamiento.

INVENTARIO J.A.T.- Es economizar los costos de mantenimiento de inventarios **al hacer** que los **materiales** lleguen a la producción justo a tiempo **para** ser utilizados.

KNOW-HOW.- , Son los conocimientos únicos adquiridos por una empresa durante el tiempo.

MARGEN DE UTILIDAD.- Razón financiera que evalúa las utilidades netas respecto de los ingresos totales. :

MERCADO.- Personas u **organizaciones** con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y el deseo de gastarlo.

MERCADO OBJETIVO.- Grupo de clientes a quienes una organización dirige específicamente su esfuerzo de mercadotecnia.

MERCADO, POTENCIAL.- Mercado diferente al actual con posibilidad real de ingreso.

METAS.- Son los fines establecidos hacia los **cuáles** se dirige la actividad de la organización

MISION.- Es la razón de ser de la organización y su manera particular de hacer las cosas expresadas en términos de producto, **mercado** y cobertura.

PARTICIPACION DEL MERCADO.- Cifra porcentual de una **compañía** en las ventas totales de una industria dentro de determinado mercado.

PLANEACION ESTRATEGICA.- Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la **adquisición**, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

PUNTO DE EQUILIBRIO.- Nivel de producción en que los ingresos son iguales a los costos.

SEGMENTO DE MERCADO.- Proceso de dividir el mercado total en una o más partes' (**submercados**), cada una de las **cuáles** tiende a ser homogénea en todos los aspectos importantes.

SH Ó ANCHO.- Es la distancia más larga a partir del umbo de los moluscos.

SL Ó LONGITUD.- Línea paralela más distante a la línea boca ano de los moluscos ,

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).- Valor porcentual o tasa de interés ganada sobre el saldo no recuperado de una inversión o préstamo, de tal manera que el pago o ingreso final, lleva el saldo a cero, considerando el interés.

VALOR AGREGADO.- Variaciones que se **añade** a un producto, con la finalidad de atender; otros segmentos del mercado, logrando un precio superior.

VALORES.- Filosofía corporativa que se transcribe en normas éticas, que rige el , accionar de la organización.

VENTAJA COMPETITIVA.- Es la habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales.

VENTAJA COMPETITIVA.- Habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales.

VISION.- 'Describe un estado futuro retador, atractivo, mejor que el estado actual, y que ofrece beneficios importantes para los clientes y para la permanencia y **éxito** de la organización, sin despertar expectativas imposibles de cumplir.