



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN FRIGORÍFICO COMUNITARIO
EN EL RECINTO PUERTO CHANDUY**

Autor(es):

GILDA MARCELA FRIEND HOLGUÍN
KARINA GEOVANNA LEON VALDIVIESO
FRANKLIN RODOLFO VALDEZ AGUAGALLO

Director:

DRA. MARTHA VALLEJO

Guayaquil – Ecuador

Año 2012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien a pesar de todas las adversidades y momentos tan difíciles que tuve que vivir durante estos 3 últimos años nunca me desamparó, dándome la fortaleza y constancia necesarias para no claudicar en la consecución de este objetivo. Le agradezco también por mantenerme con salud, por haberme permitido conocer personas que me tendieron su mano o influyeron de una u otra forma; haciéndome vivir experiencias positivas o negativas, las cuales llevo en mí como parte de un aprendizaje que me ha permitido crecer como ser humano y formarme profesionalmente.

Autor: Gilda Friend Holguín

A Dios por estar presente en todo momento, en especial en los más difíciles que se presentaron en el trayecto y culminación de esta carrera.

A mi Familia por depositar su entera confianza, aprendiendo de ellos que nada es imposible a pesar de las dificultades y que con perseverancia se llega siempre a la meta.

Autor: Karina León Valdivieso

Agradezco a Dios, a mi Familia y a la Espae.

Autor: Franklin Valdez Aguagallo

DEDICATORIAS

Dedico este logro a mi hijo Mateo quien es lo más importante de mi vida y deseo que este esfuerzo le sirva como un referente de lo que se puede lograr en la vida con la ayuda de Dios, con esfuerzo y constancia; actuando de manera correcta y justa, dejando siempre lo mejor de uno en cada ser humano.

Autor: Gilda Friend Holguín

Al ser más importante en mi vida, mi Madre quien siempre estuvo a mi lado de manera incondicional, brindándome todo su apoyo en todo momento, comprensión y amor en el transcurso y culminación de nuestra carrera.

Autor: Karina León Valdivieso

A Dios, a mi Familia y a todas las personas que han contribuido en mi formación académica.

Autor: Franklin Valdez Aguagallo

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 14

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintiún días del mes de noviembre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN FRIGORÍFICO COMUNITARIO EN EL RECINTO PUERTO CHANDUY** la Srta. **GILDA MARCELA FRIEND HOLGUIN**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

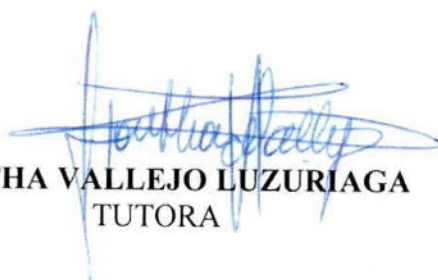
Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Xavier Ordeñana Rodríguez**, **Jorge Vera Armijos** y **Martha Vallejo Luzuriaga**, quienes firman a continuación:



XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ



JORGE VERA ARMIJOS



MARTHA VALLEJO LUZURIAGA
TUTORA

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

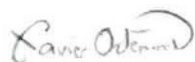
PROMOCIÓN 14

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciséis días del mes de noviembre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN FRIGORÍFICO COMUNITARIO EN EL RECINTO PUERTO CHANDUY** la Srta. **KARINA GEOVANNA LEÓN VALDIVIESO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

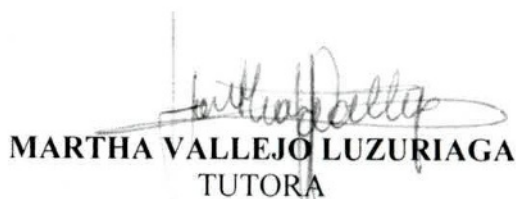
Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Xavier Ordeñana Rodríguez, Jorge Vera Armijos** y **Martha Vallejo Luzuriaga**, quienes firman a continuación:



XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ



JORGE VERA ARMIJOS



MARTHA VALLEJO LUZURIAGA
TUTORA

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

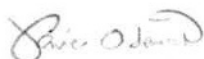
PROMOCIÓN 14

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciséis días del mes de noviembre de 2012, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN FRIGORÍFICO COMUNITARIO EN EL RECINTO PUERTO CHANDUY** el Sr. **FRANKLIN RODOLFO VALDEZ AGUAGALLO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

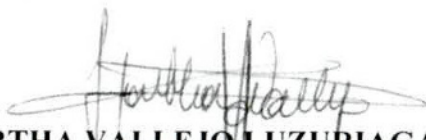
Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Xavier Ordeñana Rodríguez**, **Jorge Vera Armijos** y **Martha Vallejo Luzuriaga**, quienes firman a continuación:



XAVIER ORDEÑANA RODRÍGUEZ



JORGE VERA ARMIJOS



MARTHA VALLEJO LUZURIAGA
TUTORA

RESUMEN EJECUTIVO

A través del presente proyecto se propone construir un frigorífico para la comuna Puerto de Chanduy, ubicado en la parroquia Chanduy de la Provincia de Santa Elena con capacidad necesaria para que los pescadores puedan almacenar su pesca, la misma que es comercializada a los camiones quienes transportan a los diferentes mercados de las provincias del Guayas y Santa Elena.

El Frigorífico comunitario permitirá conservar la pesca en condiciones óptimas, garantizando a los pescadores que su producto se mantendrá apto para el consumo humano el mismo que será adecuadamente manejado con el respectivo control de entrega y recepción. Este proyecto aportará al crecimiento económico y calidad de vida de la comuna del Recinto Puerto Chanduy.

La propuesta resulta congruente con la tendencia actual del Gobierno puesto que uno de sus principios consiste en mejorar el nivel de vida de las zonas rurales, razón por la cual el Estado apoya constantemente esta clase de proyectos.

El recinto de Puerto Chanduy cuenta en la actualidad con aproximadamente 2.000 habitantes, de los cuales el 90% se dedica a la pesca artesanal o actividades relacionadas tales como eviscerado, estiba y comercialización de la pesca en playa. Los pescadores artesanales no cuentan con un sistema de conservación del producto apropiado por lo que se ven obligados a vender la pesca al sector de la industria que paga un valor muy por debajo de lo que se cotizaría en el mercado de consumo. El proyecto busca en el mediano plazo revertir esta situación, además de beneficiar económicamente a los pescadores artesanales también se evidencia que el mismo sea autosustentable.

La puesta en marcha del Frigorífico Comunitario, implica una inversión inicial de \$276.471,00 por parte del Gobierno que se gestionará a través del MIES, con el respectivo control y auditoría por parte de esta entidad y la Contraloría del Estado. Sin embargo el proyecto será constituido como una persona jurídica sin fines de lucro. La dirección de la misma estará a cargo una junta elegida por la asociación de pescadores artesanales. El tiempo de ejecución del proyecto es de diez años, siendo sus principales rubros de egresos

en este lapso: gastos de personal en promedio 36% de los egresos totales y los demás rubros con el 64%.

Se realizó la evaluación financiera del proyecto basados en el flujo proyectado para la compañía por un período de diez años, obteniendo los siguientes resultados: un Valor Actual Neto (VAN PURO) de US\$261.123,00. Una Tasa Interna de Retorno [TIR] del 25%, un Período de Recuperación de 4 años [Pay Back], Período de Recuperación Descontado de 5 años y un Indicador Beneficio Costo de 1.9 a 1 lo que evidencia que **el proyecto es Financieramente SUSTENTABLE, por lo tanto se acepta.**

..... **ÍNDICE**

A.	RESUMEN EJECUTIVO.....	I-II
1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO	1-1
2.	ANÁLISIS DEL MERCADO	2-4
3.	ANÁLISIS FODA	3-16
4.	PLAN DE MARKETING	3-19
5.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	3-25
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	6-33
7.	ANÁLISIS LEGAL	7-40
8.	ANALISIS AMBIENTAL	8-42
9.	ANALISIS SOCIAL.....	9-45
10.	ANALISIS ECONOMICO.....	10-46
11.	ANALISIS FINANCIERO.....	11-55
12.	ANALISIS DE RIESGOS	12-58
13.	EVALUACION INTEGRAL DEL PROYECTO	13-59
14.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO	14-73
15.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	15-74
16.	ANEXOS.....	16-76

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

La Corporación Frigoríficos Chanduy prestará el servicio de refrigeración y contribuirá en el impulso para el desarrollo económico del recinto Puerto Chanduy y sus comunidades pesqueras aledañas, que son explotadas por los intermediarios y la industria logrando mejorar la calidad de vida de sus habitantes y a la vez consiguiendo que el mismo sea auto-sustentable.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Dotar de un frigorífico industrial al recinto Puerto Chanduy, con capacidad necesaria para que los pescadores artesanales puedan almacenar su pesca mientras se negocia con un comprador final que pague precios más justos.

El Frigorífico comunitario permitirá conservar la pesca en condiciones óptimas, garantizando a los pescadores que su producto se mantendrá fresco, el respectivo control de entrega y recepción del producto mediante registro de los pesos exactos que ingresan, tipo de especie que se está almacenando (picudo, corvina, botella, etc.) y verificando que el producto se encuentre en buen el estado. Se colocarán precintos en cada gaveta con la finalidad de garantizar al usuario que no se han abierto los contenedores.

Adicionalmente el producto de lo que se recaude por el servicio de almacenaje, se utilizará para el mantenimiento del frigorífico y para la creación de servicios complementarios y paralelos que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la comuna.

1.2 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE CORPORACIÓN FRIGORÍFICOS CHANDUY

Misión

Conservar en buen estado los productos del mar a fin de que sean comercializados frescos, sin preservantes y manteniéndolos en su cadena de frío hasta poder ser entregados al consumidor final.

Visión

Ser modelo de gestión económica e inclusión social, mejorando el nivel de ingresos para los pescadores artesanales de Puerto Chanduy, generando oportunidades de crecimiento económico y aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los comuneros.

Políticas y Valores

CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY, tendrá los siguientes Valores Corporativos:

- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Respeto
- Honestidad
- Cuidado ambiental

CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY, tendrá las siguientes políticas:

- Calidad total
- Mejora continua
- Incentivo a colaboradores
- Alianza con proveedores
- Buenas relaciones con entidades gubernamentales

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Implementar un Frigorífico Comunitario administrado por los integrantes de la parroquia Puerto Chanduy estructurados en una Persona Jurídica sin fines de Lucro, la construcción del mismo se realizará en el lapso de 1 año.

Objetivos Específicos de la Investigación

- Evaluar la sustentabilidad del proyecto Frigoríficos Comunitarios del Recinto Puerto Chanduy, en términos de 2 años.
- Investigar y Determinar las necesidades que demandan los pescadores artesanales de la comuna Chanduy, en 1 año.
- Determinar las necesidades de equipamiento para la implementación de Frigorífico Comunitario en el puerto pesquero de la comuna de Chanduy, en 1 año.
- Determinar la factibilidad financiera de un proyecto sin fines de lucro y validar su auto-sustentabilidad, 1 año.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

Antecedentes

En la actualidad no existen frigoríficos industriales en las comunas, la inversión para este tipo de infraestructura es alta y los comuneros no poseen los recursos económicos suficientes para invertir en la fabricación de uno para almacenar su pesca, puesto que ellos viven de las ventas diarias que llevan a cabo. Adicionalmente no cuentan con personal para administrarlo y darle mantenimiento.

Análisis de la Situación Actual

Los pobladores del Recinto Puerto Chanduy se dedican principalmente a la pesca artesanal, en embarcaciones denominadas “pangas” las mismas que no cuentan con equipos de refrigeración para conservar el producto por largos períodos de tiempo, lo que hace que los pescadores realicen varios viajes durante el día y se sientan obligados a vender en la playa su pesca al precio que el comprador estime conveniente, dependiendo del tipo y estado de la pesca. La gaveta para el consumo humano se comercializa en playa entre US\$8 y US\$25, porque de lo contrario al no llevarse a cabo una venta rápida el producto se descompondría.

Actualmente existen aproximadamente unas 300 embarcaciones pesqueras, cada panga parte a la jornada de pesca con un grupo de 3 a 4 personas, la capacidad máxima que pueden transportar las pangas es de 2 toneladas de pescado. En promedio los pescadores artesanales reportan 5 gavetas de pescado por viaje realizado.

Adicionalmente cuando los pescadores no consiguen compradores en playa, se vende la totalidad de la pesca, incluida que es apta y no apta para el consumo humano a las industrias productoras de harina de pescado que se encuentran en la zona, a precios de remate por ejemplo una tonelada de pescado variado es comprada en promedio por la industria en US\$140.00, que equivale a un 2.50% del costo promedio del valor de la libra de varias especies de peces en el mercado, las mismas que son vendidas entre UD\$ 2.00 y

US\$7,00 dependiendo del tipo. Esto rompe el principio básico de que se debe priorizar la alimentación de la población y una vez satisfecha dicha demanda el excedente podrá ser usado para la industria conforme lo establece la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria en sus Artículos 1, 2 y 3.

La pesca es receptada y comercializada en gavetas cuya capacidad es de 90 libras en promedio dependiendo del tipo de pesca, una tonelada de pescado equivale aproximadamente a 25 gavetas.

En Puerto Chanduy existen las siguientes asociaciones y/o cooperativas pesqueras:

- Cooperativa de pescadores artesanales de Puerto Chanduy
- Cooperativa Puerto Chanduy Comerciantes
- Asociación de pescadores Virgen del Carmen

Las especies de pescado que normalmente se comercializan son:

- Menudo (todo tipo de pesca)
- Corvina
- Hojita
- Carita
- Sierra
- Robalo
- Dorado
- Bonito
- Macarela o Morenillo

Entre los gastos en los que incurren los pescadores artesanales tenemos el combustible por el que pagan entre US\$15- US\$20 diarios, beneficiándose del precio del combustible subsidiado cuyo costo es US\$1.06 por galón.

Los pescadores artesanales viven de los recursos que pueden obtener en sus actividades diarias y al no contar con una cooperativa o asociación que les provea de créditos que les permitan adquirir un equipo de congelamiento para mantener su pesca, ante esto, nace la idea de implementar los frigoríficos industriales comunitarios, cuyo plan piloto queremos iniciarlo en el Recinto Puerto Chanduy de la Parroquia Chanduy, este proyecto podría ser

replicarlo a otros puertos pesqueros como Posorja, Ancón, San Pablo, etc. Para que dichas comunas se beneficien de la siguiente manera:

- Incremento de los ingresos para los pescadores, porque vender para el consumo, es más rentable que vender para la industria.
- Incremento de la oferta de peces aptos para el consumo humano.
- Disminución de los precios al consumidor final.
- Aportar al crecimiento económico y calidad de vida de las comunas.

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

Aspectos Generales

Características y Factores Demográficos.- La localización de las instalaciones será Provincia de Santa Elena cantón del mismo nombre, parroquia Chanduy, recinto Puerto Chanduy, en la que el 90% de la población se dedica a la pesca artesanal o actividades relacionadas tales como eviscerado, estiba y comercialización de la pesca en playa.



Figura 2.1: Mapa de Chanduy

Fuente: www.google.com/maps/chanduy_map.htm¹

Para una mayor apreciación obsérvese la situación Política, y ocupacional de la Población Superficie Administración, Comercio y Economía de la Provincia de Santa Elena (Diciembre 2011): Tabla 2.2.

Actividad Economica	Parroquia Chanduy	Puerto Chanduy
Pesca	70%	90%
Ganaderia	20%	1%
Industria	10%	2%
Profesionales		2%
Agricultura		1%
Artesanias		1%
Comercio de Pesca		1%
Choferes		1%
Comercio Informal		1%
Total	100%	100%

Tabla 2.2.: Distribución por Actividad Económica
Fuente: Municipio de Santa Elena

El proyecto del Frigorífico Comunitario, estará ubicado dentro del nuevo puerto pesquero para pescadores artesanales, que será construido por el Gobierno Nacional en Puerto Chanduy.

Técnica Aplicada

El mercado se analizó mediante la organización de Grupos Focales o FOCUS GROUP, el cual nos ayudó a determinar cuáles eran las necesidades para el mantenimiento de la pesca, mejora en sus ingresos y encontrar algunos nuevos posibles proyectos que se deriven de dicha actividad y los que puedan incursionar los comuneros.

Nuestra mercado meta son los pescadores artesanales, representantes de las asociaciones de pescadores y directivos de los diferentes recintos de la parroquia de Chanduy, utilizando el muestreo por conveniencia.

Las técnicas utilizadas dentro de la investigación y su análisis son: Mezcla de Mercado o Marketing Mix, Análisis de la Competencia, o, en este caso procesos similares de inclusión social, Cadena de Valor, Modelo de las Cinco Fuerzas, entre otros.

2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a que se carece de información y que no existen bases de datos gubernamentales actualizadas que hayan identificado problemas similares, recurrimos a la investigación exploratoria, cualitativa a fin de comprender la realidad del entorno en el que se desarrollan las actividades pesqueras.

Como procedimiento de la investigación cualitativa, se aplicó el enfoque directo mediante una sesión de grupo que tuvo duración de 2 horas, en la que participaron 11 personas, permitiéndonos obtener información de los diferentes grupos.

Se identificó que existe la necesidad de mantener en buen estado la pesca y para el efecto se realizó lo siguiente:

- Se evidenció en el puerto pesquero la logística empleada para el desembarque, manipulación y comercialización del producto. No tiene las medidas de higiene y cadena de frío que exigen las entidades sanitarias.



Figura 2.3 Área de desembarque en el Puerto Chanduy
Fuente: Los Autores

- Inadecuada conservación de la pesca



Figura 2.4 Conservación al aire libre, en gavetas y con poco hielo.
Fuente: Los Autores

- La falta de una adecuada cadena de frío que conserve la pesca hasta la llegada al consumidor final



Figura 2.5 Llegada a los diferentes mercados del consumidor final
Fuente: Los Autores

- Se consultó a los pescadores sobre cuál sería la manera más apropiada de acuerdo a su opinión de manipular y conservar sus productos.
- Se consultó a los pescadores qué necesitarían para poder vender la pesca a mejor precio a fin de mejorar sus ingresos.
- Las autoridades nos dieron a conocer la creación de un puerto pesquero por parte del gobierno nacional tal como se observa en la figura 2.6 y en el mismo identificamos la ubicación más apropiada para el frigorífico.



**Figura 2.6 Proyecto del Ministerio de Ambiente, Municipio de Santa Elena.
En la construcción de un muelle exclusivamente para los pescadores artesanales**

2.3.1 Recolección de datos de fuentes secundarias

Como fuente base se ha utilizado los datos del censo poblacional del año 2010 del INEC, la parroquia Chanduy posee 16.363 habitantes, de los cuales el 90% se dedica a la pesca artesanal.

Otra fuente fueron páginas Web de Ministerios e instituciones relacionadas con esta actividad, y diversos textos.

2.3.2 Recolección de datos de fuentes primarias

Nos reunimos con las autoridades de Puerto Chanduy y los líderes de las asociaciones pesqueras, procediendo a realizar las encuestas a fin de verificar el número de pescadores que se verán beneficiados con nuestro proyecto, el volumen de pesca que se maneja en este sector, tipo de pesca, periodicidad de la pesca y proponer nuestro proyecto como una ventaja para los pobladores del sector.



Figura 2.7 Foto de Reunión de Grupos Focales
Fuente: Los Autores

2.3.3 Modelo de la Encuesta

Las preguntas que se hicieron a dirigentes de las asociaciones de pescadores artesanales y autoridades de la comuna de Puerto Chanduy se detallan en el modelo abajo descrito:

1. Cuántas toneladas de pesca se hacen por viaje?
2. Cómo se comercializa la pesca?
3. Qué capacidad tiene cada gaveta o recipiente en el que se deposita la pesca?
4. Consideran que al contar con un Frigorífico Comunitario se podría almacenar el producto de la pesca?
5. Existe una empresa dentro de la comuna, que abastezca de hielo a la cadena logística de comercialización de los productos?
6. Las autoridades de la comuna Puerto Chanduy, estarían dispuestas a administrar el frigorífico comunitario?
7. Los administradores del frigorífico, estarían dispuestos a procesar la pesca a fin de que vaya a la comercialización de cadenas hoteleras y demás empresas interesadas cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por las mismas?
8. Las asociaciones de pescadores artesanales estarían dispuestos a pagar un valor módico por la conservación de su pesca, en caso de que ellos la comercialicen directamente?
9. Ustedes consideran que con un proyecto como la Corporación Frigorífico Chanduy, traería mayores oportunidades de crecimiento social y económico para Chanduy?

2.4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Producto de la investigación, se determinó:

- Que existe la necesidad de la creación de un frigorífico comunitario
- Que la comunidad en general si está interesada en que el Gobierno invierta en la Implementación de un Frigorífico Comunitario.
- Que el aporte de capital por parte del Gobierno se gestionará a través del MIES, con el respectivo control y auditoria por partes de MIES y la Contraloría del Estado. Sin embargo el proyecto será constituido como una persona jurídica sin fines de lucro, que tendrá un manejo y administración autónomos.
- La población sí desea administrarlo y está interesada en educarse y prepararse para ello.
- Esta consciente que una oportunidad de tal magnitud atraería un mayor beneficio económico.

2.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

Utilizando las cinco fuerzas, trataremos de identificar la rivalidad con nuestros competidores, nuestro poder negociador con proveedores y compradores de pesca, posible entrada de competidores y productos sustitutos:



Figura 2.8 Modelo de las Cinco Fuerzas
Fuente: Los Autores

Competencia Potencial.- Se ha analizado una barrera de entrada a la posible competencia pero como es un proyecto comunitario, su impacto es BAJO ya que difícilmente podría entrar una empresa que compita directamente, salvo que lo haga de forma y a escala industrial.

Diferenciación del Servicio.- En CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY encontrarán una serie de servicios altamente tecnificados en conservación sin preservantes. Su impacto es ALTO ya que no existe ninguna entidad que brinde este tipo de servicios.

Competencia de la Industria.- Dentro de la parroquia Chanduy, existen numerosos locales que venden hielo a los pescadores y a la cadena de distribución logística de

abastecimiento a los mercados, pero dicho producto no tiene un proceso industrial, además que la oferta no satisface la alta demanda por lo que su precio no está de acuerdo a la necesidad de la población de pescadores. Su impacto es BAJO ya que la marcha del proyecto no se vería afectada por esto rubro.

Poder de Negociación con los Proveedores.- Nuestros proveedores serán las empresas que nos provean de los equipos de congelamiento y demás utensilios (cuchillos, sierras, bandejas, gavetas, escamador, espátula y paletas para pescados, tenazas, etc.) que se utilizarán en el frigorífico. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es BAJO ya que con un adecuado mantenimiento las maquinarias no tendrán que ser remplazadas a corto plazo y los demás utensilios pueden ser fácilmente adquiridos en el mercado.

Poder de Negociación con los Clientes.- Corporación Frigorífico Chanduy es ALTO ya que en el sector no existe un frigorífico que brinde este tipo de servicio, además que por ser un negocio comunitario y sin fines de lucro los pescadores podrán acceder y aceptar los precios que se establezcan.

Amenaza de Servicios Sustitutos.- Los servicios sustitutos que en la actualidad son domésticos, es decir lo que algunos pescadores pueden guardar (pesca) y/o fabricar (hielo) en su domicilio, su impacto es BAJO por que no existe capacidad suficiente para poder hacer frente a la capacidad que tendrá el frigorífico.

3. ANÁLISIS FODA

3.1 MATRIZ DE ANÁLISIS

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Patrocinados con apoyo gubernamental.	1.- Falta de experiencia en en el modelo de servicios.
	2.- Pioneros en el mercado objetivo.	2.- Falta tecnificación y conocimiento en procesos de congelación alimenticia.
	3.- Unión Comunitaria y asociaciones integradas.	3.- Capital de Trabajo y financiamiento.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1.- Tamaño del mercado	1.- Implementar el Frigorífico con apoyo del MIES.	1.- Gestionar aportes con lo gobiernos seccionales y el estado.
2.- Apoyo Gubernamental (MIES)	2.- Inclusión comunitaria para la administración del frigorífico.	2.- Realizar cursos en procesamiento y congelación de alimentos.
3.- No existen competidores directos	3.- Comunicar a los pescadores artesanales de los puertos aledaños sobre nuestro servicio a fin de incrementar el volumen de pesca.	3.- Capacitar al personal en servicio al cliente.
4.- Construcción de puerto para pescadores artesanales		
5.- La constitución y leyes ambientales, pesqueras respaldan este tipo de proyectos.		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1.- Unión de los Compradores	1.-Solicitar a las autoridades la implementación de normas de cuidado del medio ambiente.	1.-Mantener reuniones con las autoridades y asociaciones del sector.
2.- Servicios Públicos deficientes	2.- Compartir gestión de Seguridad de la Zona.	
3.- Alto índice delictual	3.- Garantizar la calidad y conservación del producto.	

Tabla 3.1 Matriz de Análisis FODA

Fuente: Los Autores

3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.

Una vez identificadas las estrategias que deben llevarse a cabo para lograr las metas y objetivos, se han determinado las siguientes tácticas de acción.

Objetivo 1: Implementar el Frigorífico.

Estrategia 1.1: Implementar el Frigorífico con apoyo del MIES.

Táctica 1.1.1.: Crear la Corporación Frigorífico Chanduy.

Táctica 1.1.2.: Gestionar la Licencia Ambiental.

Táctica 1.1.3.: Gestionar los permisos de funcionamiento, municipales, bomberos, INP, Subsecretaria de Recursos Pesqueros y demás permisos.

Táctica 1.1.4.: Gestionar apoyo del MIES para la adquisición de los equipos de congelación y la construcción de las instalaciones.

Estrategia 1.2: Inclusión comunitaria para la administración del frigorífico

Táctica 1.2.1.: Integración de las autoridades y habitantes capacitados del sector en la administración del proyecto

Estrategia 1.3: Comunicar a los pescadores artesanales de los puertos aledaños sobre nuestro servicio a fin de incrementar el volumen de pesca

Táctica 1.3.1.: Promocionar la Corporación Frigorífico Chanduy con actos artísticos financiados por el Gobierno Provincial.

Objetivo 2: Tecnificación

Estrategia 2.1: Realizar cursos de procesamiento y congelación de alimentos

Táctica 2.1.1.: Coordinar con el proveedor de los equipos de congelación capacitación técnica y de mantenimiento

Estrategia 2.2: Capacitar al personal en servicio al cliente

Táctica 2.2.2.: Solicitar al SECAP y otras instituciones del estado capacitación en atención y servicio al cliente.

Objetivo 3: Seguridad

Estrategia 3.1: Compartir gestión de Seguridad de la Zona

Táctica 3.1.1.: Gestionar apoyo del Gobierno Provincial, en implementación de brigadas barriales.

Estrategia 3.2: Solicitar a las autoridades la implementación de normas de cuidado del medio ambiente

Táctica 3.2.1.: Gestionar apoyo del Gobierno Provincial y Ministerio de ambiente, mediante reuniones con la población.

Objetivo 4: Obtención del Capital de Trabajo

Estrategia 4.1: Gestionar aportes de los gobiernos seccionales y el estado.

Táctica 4.1.1.: Presentar proyecto y gestionar apoyo del Gobierno Provincial para la consecución del financiamiento por parte del Estado.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

El objetivo de Corporación Frigoríficos Chanduy es proveer servicio de congelamiento de los productos del mar, provenientes de la pesca artesanal de las comunas de la Parroquia Chanduy.

4.2 MERCADO OBJETIVO

Nuestro mercado objetivo son todos los pescadores artesanales de las comunas de la Parroquia Chanduy, la misma que en la actualidad representa el 90% de la población de dicha parroquia entre las cuales se destacan Puerto Chanduy, El Real, Chanduy, Pechiche, etc.

4.3 SEGMENTACIÓN SELECCIONADA

Nuestro segmento de mercado seleccionado serán los pescadores artesanales de Puerto Chanduy los mismos que representan el 90% de la población de esta comuna, aproximadamente se dedican a esta labor 300 embarcaciones pesqueras con capacidad máxima para transportar 2 toneladas de pesca variada por viaje realizado, dependiendo de la embarcación. En promedio estas embarcaciones reportan entre 500 Kilogramos a 1 tonelada por viaje realizado dependiendo de la temporada.

El tipo de pesca que reportan en normalmente “menudo”, es decir todo tipo de pesca entre las que vienen mezcladas las aptas y no aptas para el consumo humano, de ahí que es importante realizar la debida clasificación de las especies antes de la comercialización en playa.

4.4 POSICIONAMIENTO

Nuestro objetivo de posicionamiento es brindar a los pescadores artesanales de Puerto Chanduy y más delante de puertos aledaños, una opción única e innovadora en la que por precios módicos podrán acceder a diferentes servicios que le darán valor agregado a sus productos al momento de la comercialización y adicionalmente cumplirán con requisitos gubernamentales y ambientales los mismos que en la actualidad son rigurosamente controlados dentro de la actividad pesquera. Para el efecto hemos involucrado en el proyecto a los directivos de la comuna, representantes de asociaciones pesqueras, con la finalidad de que conozcan y aprendan a administrar el proyecto a fin de darle a conocer a los pescadores las ventajas del servicio.

Los servicios que se ofrecerán en lo referente a la pesca propiamente dicha son los siguientes:

- **Mantenimiento.-** Recepción de pesca, clasificación, pesaje, y pre congelación.
- **Proceso.-** Eviscerado, fileteado y empaque.
- **Congelación.-** Congelamiento del producto.
- **Almacenamiento.-** Conservación del producto en condiciones apropiadas para la posterior venta.
- **Distribución.-** Despacho a los diferentes clientes.
- **Otros.-** Fabricación y comercialización de hielo tipo escama a los camiones y/o comercializadores de la pesca.

4.5 ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE MARKETING

Estrategia de precios

Al ser un proyecto comunitario el cual no busca el lucro sino el desarrollo del sector, se ha colocado un precio a la par del único competidor que existe en estos momentos en el mercado, el cual no presta un servicio de congelamiento sino un servicio de venta de hielo el mismo que es vendido a un precio entre US\$1 a US\$ 2 por gaveta, si bien es cierto no

es un servicio similar estamos dando un valor agregado para hacer más atractivo nuestro servicio en relación a lo que ofrecen los proveedores de hielo del sector.

Nuestros precios serán de contado al momento que se ingresa el producto al área de pre almacenamiento, se entregará la respectiva papeleta donde se registrarán los pesos, especie, servicios solicitados y/o código de precinto, tiempo solicitado de almacenaje, el cliente se acercará a cancelar para que posteriormente pasen a realizarse los diferentes procesos.

Los Precios por los servicios serán tal como se muestra en la tabla 4.1.

TABLA DE PRECIOS		
SERVICIO	PRECIO	MEDIDA
PROCESO		
Eviscerado	\$ 1,00	POR GAVETA
Fileteado y Empaque	\$ 4,00	POR GAVETA
ALMACENAMIENTO	\$ 2,00	DIARIO POR GAVETA
OTROS (Venta de Hielo)	\$ 1,00	POR GAVETA

Tabla 4.1 Precios de servicios
Fuente: Los Autores

Estrategia de Venta

Nuestros clientes iniciales serán los pescadores artesanales de la comuna recinto Puerto Chanduy. Por medio de los representantes de las asociaciones pesqueras y de las autoridades de las comunas, se les dará a conocer las características, ventajas y precios de nuestros servicios, dando el enfoque de que el mismo es un servicio de la comuna para la comuna, y que el mismo permitirá no solo la comercialización del producto a precios de mercado, sino que educará al pescador artesanal en el cumplimiento de los requerimientos gubernamentales en la manipulación de los productos del mar evitando problemas y sanciones y adicionalmente la posibilidad de dar un valor agregado a sus posibles clientes en la venta de sus productos.

Nuestros socios estratégicos serán las autoridades de la comuna y los representantes de las asociaciones pesqueras a quienes se los involucrará en capacitaciones técnicas, administrativas y financieras con el fin de que el proyecto sea autosustentable y consolidado.

Estrategia Promocional

Aprovecharemos la implementación de un proyecto gubernamental el cual comprende la creación de un puerto pesquero en el recinto Puerto Chanduy, cuyo proyecto inicial consideraba colocar contenedores para la conservación de hielo para la venta a los pescadores artesanales.

El frigorífico se enfoca en dar un servicio complementario al que inicialmente proponía el Ministerio de Ambiente, el cual es muy bien acogido por las autoridades del sector, los representantes de los pescadores artesanales y los representantes del gobierno, aprovecharemos los medios que las entidades gubernamentales tanto locales como provinciales utilizarán para la promoción del puerto pesquero a fin de dar a conocer el frigorífico

De acuerdo a la planificación gubernamental en el sector se tiene previsto que la construcción del puerto se inicie en dos años, estimándose que el tiempo de la misma será de un lapso similar. De no llevarse a cabo esta construcción no habría mayor impacto para los frigoríficos comunitarios, puesto que en la infraestructura actual los pescadores llevan el producto de pesca hasta las orillas del mar, la construcción de este puerto facilitará el trabajo de los pescadores en su acceso a la playa, de no construirse el puerto los frigoríficos se ubicaran en un lugar cercano a la zona de desembarque actual.

Publicidad y Logotipo

Para dar a conocer nuestro proyecto se utilizará la marca “**CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY**” la cual se enfoca no hace énfasis en el lugar donde se realizarán propiamente dichas actividades sino que abarca todos los recintos pesqueros aledaños.

Los medios que las entidades usarán para dar a conocer este proyecto serán los siguientes:

- Medios de prensa escrita locales
- Perifoneo en la zona
- Cuñas en radios de la provincia
- Vallas publicitarias
- Material POP
- Reuniones de campo con autoridades, asociaciones pesqueras y gremios

Adicionalmente nos daremos a conocer a través de páginas web de:

- Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Ministerio de Ambiente
- MAGAP
- Gobernación de la Provincia de Santa Elena

El logotipo a utilizar será el siguiente:



Figura 4.2.: Logotipo
Fuente: Los Autores

Canal de Distribución

Nuestro canal de distribución será directo, tanto la recepción como el despacho de los productos se realizará en el sitio donde será ubicado el frigorífico donde los clientes se acercarán a entregar y retirar los productos.

Estimamos almacenar diariamente 6.000 Kg. con tiempo máximo estimado de almacenaje de 5 días, la capacidad máxima de almacenaje es de 10.000 Kg., por ser un producto fácilmente perecible y por ser un negocio de alta demanda comercial, consideramos que los pescadores comercializarán su pesca al final del día o en los casos en que exista

sobreoferta del producto mantendrán su pesca máximo 2 días, por lo tanto nuestra capacidad de almacenaje soportará los requerimientos del sector.

Política de Servicios

Nuestra política de servicios se basará en garantizar el mantenimiento apropiado de los productos que el cliente entregue, ya que se contará con equipos de última generación y adecuados para el congelamiento de pesca.

El implementar un precinto en los contenedores y detallarlo en el recibo cuando ingresa el producto al frigorífico o al área de congelamiento, garantizará al cliente que recibirá congelado el mismo producto que entregó ya que estos precintos cuentan con numeración y los contenedores solo pueden ser abiertos cuando los mismos se rompen.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN

Como se mencionó la ubicación del frigorífico será en el puerto pesquero que será construido por parte del gobierno nacional.

Tamaño de las Instalaciones del Proyecto

La estructura física del frigorífico, contará con las siguientes medidas:

- 15 metros por de largo
- 3 metros de alto
- 5 metros de ancho

La cobertura exterior estará conformada por:

- Techo a manera de galpón de acero inoxidable
- Paredes de poliuretano expandido

Debido a la ubicación del proyecto, es necesario que el galpón que protegerá los equipos de congelamiento que se ubicarán en la losa superior de la estructura sea de acero inoxidable ya que la salinidad del sector corroería la estructura, si la misma es elaborada en hierro.

Las paredes serán de poliuretano expandible ya que este material mantiene la aislación térmica lo que garantizará los niveles de enfriamiento dentro de cada una de las cámaras.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS DEL PROYECTO

Los equipos serán adquiridos a la empresa Cora Refrigeration Cía. Ltda., que se encuentra ubicada la matriz en Quito con oficinas en Guayaquil. Ellos se especializan en la venta, instalación y mantenimiento de equipos de refrigeración.

Entre los principales equipos que se requerirán para la construcción de sistema de refrigeración son:

5.2.1 Cámara de Mantenimiento

Será el lugar en donde se guardará la pesca tal y como la entregará el pescador artesanal.

En esta cámara solo se receptará y pesará la pesca antes del proceso de evisceración.

Tendrá las siguientes especificaciones técnicas:

Medidas externas:	6.00 m x 4.00 m x 3.00 m
Medidas internas:	13.80 m x 2.80 m x 2.70 m
Volumen interno:	59.51 m ³ internos
Temperatura Cámara:	-2 °C
Temperatura Ingreso de Producto:	16 °C
Tiempo de proceso	24 horas
Cantidad a procesar	10.000 kilogramos
Equipo	MAS 340
Potencia Frigorífica	11,677 watt
Potencia Necesaria	9,700 watt

Fuente: Cora Refrigeration Cía. Ltda.

5.2.2 Cámara de Procesos

Cámara donde se manipulará la pesca y se realizarán los procesos de:

- Eviscerado
- Fileteado
- Empaque

Tendrá las siguientes especificaciones técnicas:

Medidas externas:	14.00 m x 3.00 m x 3.00 m
Medidas internas:	13.80 m x 2.80 m x 2.70 m
Volumen interno:	157 m ³ internos
Temperatura:	10°C
Aislamiento:	Panel de poliuretano de 100 mm
Equipo Seleccionado	MAS 335t
Potencia Frigorífica	12,130 watt
Potencia Necesaria	10,500 watt

Fuente: Cora Refrigeration Cía. Ltda.

5.2.3 Cámara de Congelación

En esta cámara se depositará la pesca procesada y no procesada a fin de que en corto tiempo se congele ya que aproximadamente esta cámara congela en 30 minutos, para después pasar a la cámara de almacenamiento.

Tendrá las siguientes especificaciones técnicas:

Medidas externas:	3.00 m x 3.00 m x 3.00 m
Medidas internas:	2.80 m x 2.80 m x 2.70 m
Volumen interno:	21,17 m ³ internos
Temperatura Cámara:	-23 °C
Temperatura Ingreso de Producto:	16 °C
Tiempo de proceso	12 horas
Producto	Pescado
Cantidad	800 kilogramos
Equipo (3)	BGM 340 de 4HP
Potencia Frigorífica	11,677 watt
Potencia Necesaria	9,700 watt

Fuente: Cora Refrigeration Cía. Ltda.

5.2.4 Cámara de Almacenamiento

Lugar donde se almacenara el producto de nuestros clientes y/o usuario por el tiempo que ellos estimen conveniente.

Tendrá las siguientes especificaciones técnicas:

Medidas externas:	6.00 m x 4.00 m x 3.00 m
Medidas internas:	5.80 m x 3.80 m x 2.70 m
Volumen interno:	59,51 m ³ internos
Temperatura Cámara:	-23 °C
Temperatura Ingreso de Producto:	-18 °C
Tiempo de proceso	Mayor 12 horas
Producto	Pescado
Cantidad	10,000 kilogramos
Equipo (2)	BGM 340 de 4HP
Potencia Frigorífica	6,000 watt
Potencia Necesaria	5,250 watt

Fuente: Cora Refrigeration Cía. Ltda.

5.2.5 Cámara de Hielo

Espacio destinado para fabricar y conservar hielo que será tipo escama, el cual será vendido a los pescadores y comerciantes para poder mantener sus productos con la adecuada cadena de frío fuera del frigorífico.

Tendrá las siguientes especificaciones técnicas:

Medidas externas:	3.00 m x 3.00 m x 3.00 m
Medidas internas:	2.80 m x 2.80 m x 2.70 m
Volumen interno:	21,17 m ³ internos
Temperatura Cámara:	-8 °C
Temperatura Ingreso de Producto:	-2 °C
Tiempo de proceso	12 horas
Producto	Hielo
Cantidad	4,000 kilogramos
Equipo (2)	BGM 340 de 4HP
Potencia Frigorífica	6,000 watt
Potencia Necesaria	5,250 watt

Fuente: Cora Refrigeration Cía. Ltda.

5.2.6 Otras Estructuras:

Estas estructuras será un solo bloque de hormigón, el cual estará dividido en las siguientes áreas:

- Oficinas administrativas
- Baños con vestidores y casilleros
- Bodega de repuestos e insumos
- Cuarto de generador eléctrico

5.3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SERVICIOS

El Flujoograma de proceso de servicios que se ilustra a continuación está conforme la cadena de frío y procesos que se realizarán dentro de frigorífico.



Figura 5.3: Flujoograma de Procesos
Fuente: Los Autores

La cadena de Valor del presente proyecto es la siguiente:

Actividades Primarias	Actividades Secundarias				
	Logística de Entrada	Producción	Logística de Salida	Ventas	Servicio Postventa
Pesca proveniente de los Pescadores Artesanales del sector		1.- Recepción de pesca 2.- Mantenimiento y/o Precongelación 3.- Eviscerado y Fileteado 4.- Congelamiento del Producto 5.- Almacenamiento	Distribución de pesca congelada Distribución de pesca procesada	Venta de Servicios	N/A

Figura 5.4 Cadena de Valor
Fuente: Los Autores

Como se puede observar en la figura 5.4, las ventajas competitivas que tiene el proyecto se detallan a continuación:

- Seguridad en peso del producto
- Frescura del producto
- Eviscerado del producto
- Empacado
- Listo para ser distribuido

Infraestructura.- Instalaciones nuevas y equipos de congelación de última generación.

Proceso de Operaciones.- En este proceso hacemos énfasis en la atención al cliente, dentro de este proceso encontramos las siguientes operaciones:

Proceso de Logística de Entrada.- Recepción de la pesca proveniente de los pescadores artesanales de la parroquia Chanduy.

Proceso de Producción.- El proceso de producción es el siguiente:

- Recepción de pesca, pesaje y mantenimiento
- Eviscerado, fileteado y empaque
- Congelamiento del producto
- Almacenamiento del producto

Proceso de Logística de Salida.- Distribución y Despacho a los diferentes compradores.

Proceso de Venta.- Venta del producto y hielo.

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura organizacional estará compuesta de la siguiente manera:

- Administrador
- Contador
- Supervisor
- Operadores

Para mayor ilustración se muestra la figura 6.1 de la estructura en mención:



Figura 6.1.: Organigrama Funcional
Fuente: Los Autores

6.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TALENTO HUMANO

Las funciones y responsabilidades de la estructura organizacional de la Corporación Frigoríficos Chanduy será la siguiente:

1. Directorio

El Directorio está conformado por:

- Presidente de la Comuna Puerto Chanduy (Representante Legal)
- Presidente de la Cooperativa Puerto Chanduy Comerciantes
- Presidente Cooperativa de pescadores artesanales de Puerto Chanduy
- Presidente Asociación de pescadores Virgen del Carmen
- Cuatro vocales escogidos popularmente de entre los miembros de las asociaciones (los cargos de Vicepresidente, secretario, tesorero serán escogidos por voto popular entre los presidentes de las cooperativas y asociaciones miembros del Directorio).

La función principal del directorio es la de controlar la gestión del Administrador y autorizar las compras e inversiones mayores conforme se determinen en los estatutos legales.

El Presidente prestará el apoyo a la gestión del Administrador y sirva de nexo permanente con los miembros del Directorio, además de seleccionar al Administrador, quien también podrá ser uno de los miembros del Directorio.

Administrador

Entre las principales funciones del Administrador son:

- Presentar los informes de actividades anualmente, reportes financieros e informes de Auditoría al MIES y a la unidad que desembolsará los fondos no reembolsables.
- Representación legal del Frigorífico Comunitario.
- Determinar las estrategias a seguir para cumplir con la visión de la corporación.

- Preparar informes para Presidente o el Directorio sobre el avance de los proyectos y sobre la administración en general del Frigorífico Comunitario, cuando sean requeridos.
- Implementar procedimientos y políticas de control administrativo.
- Administrar adecuadamente los recursos disponibles del Frigorífico Comunitario.
- Seleccionar y supervisar adecuadamente su equipo de trabajo.
- Implementar objetivos y metas razonables para su equipo de trabajo de tal manera que permitan tener una idea clara de a dónde se quiere ir.
- Establecer índices de gestión que permitan analizar y evaluar los avances de las estrategias implementadas.
- Elaborar planes de incentivos que motiven al personal a cumplir con las metas trazadas.
- Evaluar al personal a su cargo.
- Responsable de mantener el servicio de calidad se que ofrece el Frigorífico Comunitario.
- Establecer alianzas estratégicas con los diferentes actores del mercado para optimizar los recursos financieros.
- Buscar constantemente opciones de mejora continua que aporten valor agregado a el Frigorífico Comunitario.
- Revisar y autorizar compras de productos o servicios necesarios para el buen desarrollo de las operaciones.
- Autorizar promociones y descuentos especiales.
- Direccionar adecuadamente los recursos del Frigorífico Comunitario, para mantener un alto nivel de servicio.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del frigorífico.
- Firma conjunta autorizada en cheques por pagos realizados por el frigorífico comunitario.

Supervisor de Operaciones

Las principales funciones del Supervisor de Operaciones son:

- Seleccionar adecuadamente el personal de servicio.
- Establecer turnos y horarios para el personal.
- Cuidar por que existan siempre materiales y suministros suficientes para mantener la excelente calidad del servicio.
- Cuidar diariamente el cumplimiento del reglamento de seguridad y salud ocupacional.
- Implementar plan de mantenimiento anual de las instalaciones y maquinarias a fin darle el respectivo seguimiento.
- Mantener las instalaciones siempre limpias y en orden.

Contador

Las principales funciones del contador son:

- Dar soporte a la Administración en temas contables y financieros.
- Manejo y control de la tesorería.
- Preparar y presentar los informes de gestión en temas administrativos y financieros.
- Establecer las políticas contables de la compañía.
- Mantener al día los registros contables.
- Preparación y presentación puntual de impuestos.
- Preparar flujo de caja del Frigorífico Comunitario.
- Preparar Estados Financieros mensuales y anuales.
- Planificar y revisar el trabajo contable.

6.3 POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Contratación del Personal

- Se solicitará hojas de vida vía correo electrónico mediante publicación en diario de la localidad, especificando el perfil y cargos requeridos para los puestos administrativos, los mismos que serán revisados y seleccionados por el Directorio.

- El administrador es el encargado del proceso de selección del personal operativo almacenará en archivo electrónico e imprimirá las hojas de vida que más se ajusten a las funciones a realizar.
- Los aspirantes serán evaluados mediante pruebas psicológicas y técnicas que se ajusten de acuerdo al perfil del cargo y actividades a realizar.
- Se contratarán los candidatos que obtengan mayor nivel de rendimiento en las pruebas y entrevista personal.
- Los candidatos seleccionados deberán entregar la documentación requerida en el plazo máximo de 5 días laborables, a partir de la fecha que se notifique que fue seleccionado para cubrir el cargo.
- La formalización de la contratación del personal será por medio de contrato de trabajo, el mismo que deberá ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Se le asignará un código de rol al empleado, para respectivo control de asistencia e identificación en el sistema de nómina.

Pagos de Obligaciones y Beneficios Sociales

- Los trabajadores contratados serán afiliados al IESS, se cumplirán con las obligaciones patronales establecidas por dicha institución y las leyes del Código de Trabajo.
- La nómina se pagará en la primera y segunda quincena de cada mes.
- Los pagos de las planillas al IESS por los aportes patronales, fondos de reserva, préstamos y descuentos serán canceladas dentro de los primeros diez días del siguiente mes.

Capacitación y Uniformes al Personal

- El ingreso del personal que se seleccione empezará a laborar 15 días previos a la apertura el frigorífico comunitario para la respectiva capacitación y entrenamiento de las actividades.
- Para el caso de remplazo de personal, antes de iniciar sus actividades se realizará la respectiva inducción sobre la misión, visión y valores de la Corporación Frigoríficos Chanduy.
- Se realizará un cronograma anual de capacitación para el personal orientado a política ambientales, destrezas y servicio al cliente.
- Se realizará evaluaciones semestrales de desempeño y rendimiento del personal.
- Se proveerá anualmente de uniforme al personal y herramientas necesarias para cumplir con las actividades asignadas.

Horario de Trabajo e Incremento Salarial

- El personal de la Corporación se encuentra obligado a cumplir un horario de trabajo de 8 horas diarias y 40 horas semanales de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo, el mismo que será establecido de acuerdo a las funciones de trabajo.
- En caso de faltas por calamidad domestica serán justificadas y autorizadas por Administrador oportunamente.
- Las faltas por permisos de enfermedad se justificará con los correspondientes certificados médicos de IESS.
- Los incrementos salariales se darán de acuerdo a la situación inflacionaria del país y según los incrementos generales establecidos por el Gobierno Nacional.

6.4 POLÍTICAS FINANCIERAS

Las directrices bajo las cuales se realizará la proyección del ejercicio financiero de la **CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY** en los siguientes 10 años y que permitirán determinar su auto-sustentación, rentabilidad y viabilidad son:

6.4.1 POLÍTICAS DE VENTAS

- Crecimiento anual de ingresos por servicio es del 5% del año 2 al año 10mo.
- Los cobros por servicio serán de contado en efectivo.
- El Precio del servicio se mantendrá fijo y se revisará anualmente, este será el mínimo requerido para poder cubrir los costos de operación, puesto que se trata de un proyecto comunitario y de servicios.

6.4.2 POLÍTICAS DE PAGOS

- Los pagos requeridos por la compra de equipos y mobiliario así como por los arreglos requeridos en las instalaciones se harán de contado o dentro de 30 días.
- Los pagos a los Proveedores se harán de forma mensual.

7. ANÁLISIS LEGAL

7.1 MARCO LEGAL

El frigorífico será denominado como “CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY”. Cuya personería jurídica será aprobada por el MIES, Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Adicionalmente para este tipo de proyecto conforme a su actividad se registrará por las siguientes leyes especiales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley y Reglamento de Pesca y Desarrollo Pesquero
- Leyes tributarias
- Leyes de Gestión ambiental
- Normativa local (municipal, consejo provincial, bomberos, etc.)
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de la Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Normas del Instituto Nacional de Pesca
- Leyes y reglamentos del Ministerio de Salud Pública
- Normas de control Interno para las Entidades del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos.

A nivel interno:

- Normas y estatutos de la comuna
- Reglamento Interno
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
- Políticas y Procedimientos de la Corporación Frigorífico Chanduy

7.2 ASPECTOS SOCIETARIOS

El frigorífico deberá ser constituido como una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro en la secretaria general de la Superintendencia de Compañías, su aportación societaria será realizada por el estado y estará regida por:

- El REGLAMENTO DE PERSONAS JURÍDICAS SIN FINES DE LUCRO emitido según Decreto Ejecutivo 3054, Registro Oficial 660 de 11 de Septiembre del 2002. Considerando la reforma por Decreto Ejecutivo No. 982, publicado en Registro Oficial 311 de 8 de Abril del 2008.
- Código civil
- Código de Comercio
- Ley de compañías
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías

7.3 ASPECTOS TRIBUTARIOS

Entre las principales obligaciones tributarias que debe de cumplir **CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY**, se encuentran las siguientes:

- Declaración Mensual del IVA
- Declaración de Retención en la Fuente
- Impuesto a la Renta
- Presentación de Anexos Transaccionales

8. ANALISIS AMBIENTAL

8.1 ASPECTOS SANITARIOS

La Administración de **CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY**, dará fiel cumplimiento a un requisito exigido por el por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y por el Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de precautelar y salvaguardar la salud de su Recurso Humano, para lo cual deberá implementar un Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

El programa de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente de **CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY** deberá cumplir con los siguientes aspectos:

- Elaboración del Reglamento Interno de Seguridad
- Elaborar el Manual de Seguridad Industrial
- Conformar Brigada de Seguridad
- Cumplir con programas anuales de Entrenamiento del Personal
 - o Normas Básicas de Seguridad
 - o Orden y Aseo basado en las 5's
 - o Manejo y uso de los Equipos de Protección Personal "EPP's"
 - o Uso de Extintores
 - o Formación de Brigadas y Plan de Emergencias
- Cumplir con el programa de mantenimiento de:
 - o Máquinas y Equipos
 - o Vehículos
 - o Señalizaciones
 - o Equipos de Seguridad Industrial

8.2 ASPECTOS AMBIENTALES

Debido a que el frigorífico receptorá, manipulará y procesará material orgánico es fundamental que se establezcan controles internos dentro del proceso con la finalidad de evitar la contaminación ambiental.

Cabe señalar que dentro del proceso a realizarse, se puede aprovechar toda la materia orgánica tales como:

- **Agua de descarga.-** Es el agua que contiene el pescado cuando es recibido. Esta contiene gran cantidad de grasa que puede ser usado por la industria para mejorar los rendimientos de la harina de pescado. Esta será recolectada en una cisterna con el fin de no devolverla al mar, sin un previo proceso de purificación.
- **Vísceras.-** Las vísceras que se extraerán de la pesca podrán ser recolectadas y posteriormente vendidas a la industria. Con el fin de no desecharlas al mar o a basureros.
- **Agua sangre producto del proceso.-** Esta agua sangre será almacenada en una cisterna para la venta a la industria, con la finalidad de no descargar la misma al mar y así evitar la contaminación

Cabe señalar que en el caso de no incluir en nuestro proceso la recolección de este material orgánico, deberemos contar con una Planta de Tratamiento de Aguas residuales para devolver el agua conforme los parámetros técnicos que requiere el Ministerio de Ambiente.

Dentro de los análisis para medir el impacto de los niveles de contaminación de la industria pesquera que requiere el Ministerio de Ambiente del Ecuador tenemos:

- Calidad de Aire y Material Particulado
- Calidad de Agua
- Ruido en el ambiente

En nuestro caso se deberá hacer énfasis en los límites permisibles por el Ministerio de Ambiente.

En cuanto a la Calidad de Agua ya que en lo referente a Aire no emitiremos gases a la atmósfera y en lo referente a ruido las máquinas no provocan ruido que pueda afectar la calidad de vida de los habitantes y de los trabajadores.

Previo al inicio de las actividades de la Corporación Frigorífico Chanduy deberemos contar con la respectiva Licencia Ambiental la misma que corresponde básicamente a un plan de acción que presenta la compañía con el fin de determinar actividades o procesos que generen contaminación y realizar un plan de acción para corregir y minimizar dichos procesos o futuras actividades que se podrían implementar.

El proceso de obtención de Licencia Ambiental, toma aproximadamente 8 meses y el mismo comprende las siguientes fases:

1. Pago de tasa, ingreso de solicitud al Ministerio de Ambiente para la confirmación de que el proyecto no estará ubicado en una reserva natural o terreno protegido, obtención Certificado de Intersección.
2. Presentación del Borrador del Estudio de Impacto Ambiental el mismo que deberá contener:
 - a. Descripción de las actividades que se realizarán.
 - b. Estudios de Ruido, Aire y agua.
 - c. Identificación de los efectos contaminantes que nuestra actividad producirá.
 - d. Plan de acción para la corrección de efectos contaminantes.
3. Socialización y presentación a la comunidad, autoridades seccionales, entidades gubernamentales del Borrador del Estudio de Impacto Ambiental.
4. Presentación del Estudio de Impacto Ambiental con las debidas correcciones establecidas en la Socialización.
5. Aprobación del Estudio de Impacto Ambiental por parte del Ministerio de Ambiente del Ecuador.
6. Pago de póliza de Garantía de Fiel Cumplimiento y seguimiento del plan de acción establecido en el Estudio de Impacto Ambiental.
7. Monitoreo y Auditorias de cumplimiento del Estudio de Impacto Ambiental que hará el Ministerio de Ambiente del Ecuador a Corporación Frigorífico Chanduy.

9. ANALISIS SOCIAL

La Corporación Frigoríficos Chanduy generará empleos de manera directa, en la fase de construcción, posteriormente para la administración y operación de sus instalaciones. Adicionalmente CFC fomentará fuentes de trabajo de forma indirecta (mayor comercialización) a través de la venta de productos del mar mejor conservados para el consumo humano, generando mayor excedente de ingresos para los pescadores artesanales debido a que antes, a no contar con sistema de refrigeración se veía obligado a vender sus productos a la industria a precios muy por debajo del mercado

10. ANALISIS ECONOMICO

10.1 INVERSION INICIAL

Para el siguiente proyecto se ha determinado la siguiente inversión:

Corporación Frigorífico Chanduy			
INVERSION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	US\$
Edificios (5 %)			74.000,00
Infraestructura	1	74.000,00	74.000,00
Equipos y Mobiliario de Oficinas (10%)			10.580,00
Sillas de Oficinas	4	125,00	500,00
Escritorios	3	300,00	900,00
Archivadores	3	160,00	480,00
Perchas	15	350,00	5.250,00
Gavetas	450	5,00	2.250,00
Utensilios	10	40,00	400,00
Sillas en espera	2	400,00	800,00
Equipos de Cómputo y Software (33 %)			4.350,00
Computadoras	3	1.000,00	3.000,00
Plataforma del Sistema del Negocio	1	1.000,00	1.000,00
Impresoras Copiadoras Escaner	1	350,00	350,00
Maquinarias y Equipos (10 %)			162.811,00
Generador	1	22.520,00	22.520,00
Aislamiento de cámaras	1	17.600,00	17.600,00
Puertas	1	3.970,00	3.970,00
Piso poliuretano	1	8.252,00	8.252,00
Equipo cámara de proceso	1	8.657,00	8.657,00
Equipo cámara de Mantenimiento	2	11.394,00	22.788,00
Túnel de congelación	3	15.042,00	45.126,00
Cámara de mantenimiento de congelado	3	10.028,00	30.084,00
Cámara de Hielo	1	3.814,00	3.814,00
Adecuaciones (10 %)			24.510,00
Instalaciones y varios	1	24.510,00	24.510,00
Capital de Trabajo			220,00
Caja Chica	1	220,00	220,00
TOTAL INVERSION US\$			276.471,00

Tabla 10.1: Inversión proyectada

10.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Cálculo de las ventas por mes.- en la tabla 10.2 se estima los ingresos por los diferentes servicios.

CALCULO DE VENTAS ESTIMADAS					
TOTAL GAVETAS			147		
SERVICIOS	PRECIO POR RUBROS	PONDERACION	% VENTAS POR SERVICIOS	POND. INGRESO POR GAVETAS	TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS
Eviscerado y Almacenamiento	3	0,6	20%	29,4	88,20
Servicio completo	7	0,7	10%	14,7	102,90
Almacenamiento	2	1,4	70%	102,9	205,80
TOTALES		2,7	100%	147	396,90
INGRESO MENSUAL ESTIMANDO 25 DIAS LABORABLES					9.922,50
INGRESO MENSUAL POR VENTA DE HIELO					3.675,00
TOTAL INGRESO MENSUAL					13.597,50

TABLA 10.2: VENTAS ESTIMADAS.

Los ingresos proyectados se calcularon en base a un precio promedio US\$3.70, de acuerdo a la ponderación de los servicios ofertados. La capacidad máxima de almacenamiento del frigorífico es de 10,000 Kilogramos, sin embargo se consideró que el frigorífico almacenará 6.000 Kilogramos. Cada gaveta almacena 90 libras¹ y se consideraron 25 días laborables al mes.

¹ Conversión de Kilos a Libras es de 2.21 libras por cada kilogramo.

Corporación Frigorífico Chanduy					
Presupuesto de Ventas					
Precio Unitario US\$		3,70			
# Gavetas por día		147			
Meses	# Días al mes	# Gavetas por día	Capacidad de Almacenamiento	Total Ventas	
Enero	25	147	3.675	13.597,50	
Febrero	25	147	3.675	13.597,50	
Marzo	25	147	3.675	13.597,50	
Abril	25	147	3.675	13.597,50	
Mayo	25	147	3.675	13.597,50	
Junio	25	147	3.675	13.597,50	
Julio	25	147	3.675	13.597,50	
Agosto	25	147	3.675	13.597,50	
Septiembre	25	147	3.675	13.597,50	
Octubre	25	147	3.675	13.597,50	
Noviembre	25	147	3.675	13.597,50	
Diciembre	25	147	3.675	13.597,50	
Totales		300	1.764	44.100	163.170,00

Cap. Max. 10000Kg

6000 kl por 2.21 lbs. divido para 90 lbs. por gaveta.

TABLA 10.3: ESTIMACIÓN DE LA OFERTA

FUENTE: LOS AUTORES

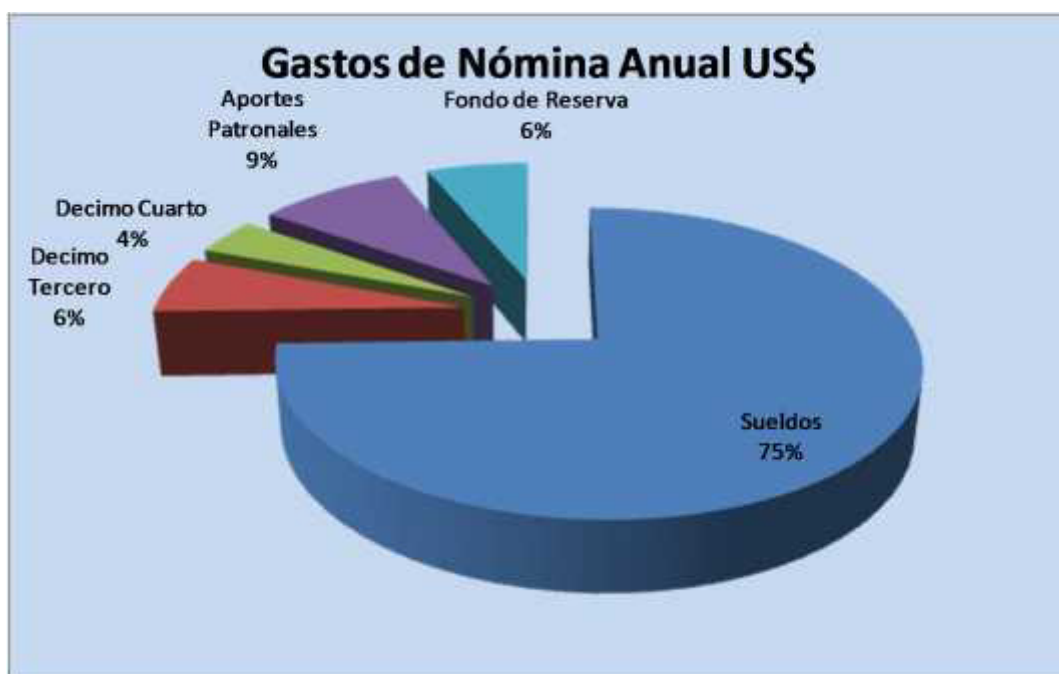
10.3 PRESUPUESTO DE GASTOS

PRESUPUESTO DE SUELDOS Y NÓMINA

El presupuesto de sueldos se detalla según los cuadros que detallan a continuación en la tabla 10.4:

Corporación Frigorífico Chanduy Presupuesto de Sueldos								
Colaboradores	Sueldos	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Total Mes	AÑO 1 NO INC. F.R	AÑOS 2-10 INC. F.R
Administrador	1.000,00	83,33	24,33	121,50	83,33	1.312,50	14.750,00	15.750,00
Supervisor de Operaciones	600,00	50,00	24,33	72,90	50,00	797,23	8.966,80	9.566,80
Contador	600,00	50,00	24,33	72,90	50,00	797,23	8.966,80	9.566,80
Operario	292,00	24,33	24,33	35,48	24,33	400,48	4.513,74	4.805,74
Operario	292,00	24,33	24,33	35,48	24,33	400,48	4.513,74	4.805,74
Operario	292,00	24,33	24,33	35,48	24,33	400,48	4.513,74	4.805,74
Operario	292,00	24,33	24,33	35,48	24,33	400,48	4.513,74	4.805,74
Operario	292,00	24,33	24,33	35,48	24,33	400,48	4.513,74	4.805,74
Total Colaboradores	3.660,00	305,00	194,67	444,69	305,00	4.909,36	55.252,28	58.912,28
Promedio						1.090,97	12.278,28	13.091,62
Máximo						1.312,50	14.750,00	15.750,00
Mínimo						400,48	4.513,74	4.805,74

TABLA 10.4: PRESUPUESTO DE SUELDOS
FUENTE: LOS AUTORES



GRÁFICA 10.4.1: GASTOS DE NÓMINA
FUENTE: LOS AUTORES

Como se muestra en el Cuadro detallado a continuación el Presupuesto de Nómina hace referencia a los gastos por sueldos y beneficios sociales que tendrá el proyecto. Esto cumple con las Normas legales vigentes del Código del Trabajo y La Ley del IESS.

Corporación Frigorífico Chanduy Presupuesto de Nómina														
Gastos de Nómina	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Años 2-10	Total Año 1
Sueldos	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	43.920,00	43.920,00
Decimo Tercero	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	3.660,00	3.660,00
Decimo Cuarto	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	194,67	2.336,00	2.336,00
Aportes Patronales	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	444,69	5.336,28	5.336,28
Fondo de Reserva	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	305,00	3.660,00	3.660,00
Total Gastos de Nómina	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	4.909,36	58.912,28	55.252,28

TABLA 10.5: PRESUPUESTO DE NÓMINA
FUENTE: LOS AUTORES

10.4 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

Presupuesto de las Inversiones y Depreciación

De acuerdo como lo determina la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, las depreciaciones de Activos Fijos se realizarán en los siguientes porcentajes anualmente: 33% Equipos de Cómputo y Software, 20% Vehículos, Edificios 5% y 10% Equipos de Oficinas, Mobiliarios y Maquinarias. Para una mejor estimación en los cálculos se ha proyectado el ciclo de vida de los activos en meses. Tabla 10.6.

Corporación Frigorífico Chanduy Gastos por Depreciación de Activos														
Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)	Costo Histórico	Viada Util (meses)	Depreciación Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Edificios (5%)	74.000,00	240	308,33	3.699,96	3.699,96	3.699,96	3.699,96	3.699,96	3.699,96	3.699,96	3.699,96	3.699,96	3.699,96	36.999,60
Equipos y Mobiliario de Oficinas (10%)	10.580,00	120	88,17	1.058,04	1.058,04	1.058,04	1.058,04	1.058,04	1.058,04	1.058,04	1.058,04	1.058,04	1.058,04	10.580,40
Equipos de Cómputo y Software (33%)	4.350,00	36	120,83	1.449,96	1.449,96	1.449,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.349,88
Maquinarias y Equipos (10%)	162.811,00	120	1.356,76	16.281,12	16.281,12	16.281,12	16.281,12	16.281,12	16.281,12	16.281,12	16.281,12	16.281,12	16.281,12	162.811,20
Vehículos (20%)	0,00	60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adecuaciones (10%)	24.510,00	120	204,25	2.451,00	2.451,00	2.451,00	2.451,00	2.451,00	2.451,00	2.451,00	2.451,00	2.451,00	2.451,00	24.510,00
Total Activos Fijos (Tangibles e Intangibles) US\$	276.251,00		2.078,34	24.940,08	24.940,08	24.940,08	23.490,12	23.490,12	23.490,12	23.490,12	23.490,12	23.490,12	23.490,12	239.251,08

TABLA 10.6: PRESUPUESTO DE GASTOS POR DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS
FUENTE: LOS AUTORES

Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas

Dentro de los gastos administrativos y de ventas se han considerado US\$39,364.72 anuales, de los cuales los gastos de energía eléctrica US\$15,036.00 representa el 38%, los Gastos Legales que incluyen Licencia Ambiental, Gastos de Constitución, permisos de funcionamiento entre otros que ascienden a US\$7,000.00 aproximadamente con el 18%. Tabla. 10.7 y Grafico 10.7.2

Corporación Frigorífico Chanduy Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas													
Año 1													
Gastos Administrativos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Energía Eléctrica	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	1.253,00	15.036,00
Agua	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Telefono	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Internet	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Seguros	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	544,06	6.528,72
Mantenimiento de Equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.200,00	2.400,00
Suministros de Oficina	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Suministros de Limpieza	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Uniformes	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.200,00
Gastos Legales	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.000,00
Total Gastos Administrativos	10.597,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	3.597,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	3.597,06	39.364,72
Base Imponible del IVA 0%	8.553,00	1.553,00	1.553,00	1.553,00	1.553,00	2.753,00	1.553,00	1.553,00	1.553,00	1.553,00	1.553,00	2.753,00	28.036,00
Base Imponible del IVA 12%	2.044,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	11.328,72
Impuesto al Valor Agregado	245,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	1.359,45

TABLA 10.7: PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS
FUENTE: LOS AUTORES



Gráfica 10.7.2: Presupuesto de Gastos Administrativos
Fuente: Los Autores

10.5 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

El Impuesto al Valor Agregado ó IVA según nuestra LORTI es actualmente el 12%, dicho impuesto se cobrará en las ventas así como en las compras que se generarán en el presente proyecto.

Dicha proyección se presenta a continuación en función de la demanda ya planteada anteriormente. Tabla 10.8

Corporación Frigorífico Chanduy Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado													
IVA a Pagar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Ventas Totales Proyectadas	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	163.170,00
IVA Cobrado en Ventas 12,000 %	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	1.631,70	19.580,40
Compras Proyectadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Compras de Bienes y Servicios Administrativos	2.044,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	11.328,72
Base Imponible	2.044,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	844,06	11.328,72
IVA Pagado en Compras 12,000 %	245,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	101,29	1.359,45
Credito Tributario													
Total IVA a Pagar	1.386,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	18.220,95
Para el Flujo de Caja		1.386,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41

TABLA 10.8: PRESUPUESTO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
FUENTE: LOS AUTORES

11. ANALISIS FINANCIERO

11.1 PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA

El presupuesto del Flujo de Caja inicia con una Caja inicial de US\$220.00 y termina con un saldo de US\$70.303.41 luego de los movimientos del primer año de operación.

Corporación Frigorífico Chanduy Flujo de Caja													
Año 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	Total
Saldo Inicial Caja/Bancos	220,00	2,50	6.742,58	13.338,66	19.934,75	26.530,83	31.926,91	38.523,00	45.119,08	51.715,16	58.311,25	64.907,33	220,00
Ingresos													
Cobranza	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	182.750,40
Total Ingresos	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	15.229,20	182.750,40
Egresos													
Pago a Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Administrativos	10.842,35	2.498,35	2.498,35	2.498,35	2.498,35	3.698,35	2.498,35	2.498,35	2.498,35	2.498,35	2.498,35	3.698,35	40.724,17
Compra de Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Personal	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	55.252,28
Pago del IVA NETO	0,00	1.386,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	1.530,41	16.690,54
Obligaciones Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos por Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Egresos	15.446,70	8.489,12	8.633,12	8.633,12	8.633,12	9.833,12	8.633,12	8.633,12	8.633,12	8.633,12	8.633,12	9.833,12	112.666,99
Superávit / Déficit	2,50	6.742,58	13.338,66	19.934,75	26.530,83	31.926,91	38.523,00	45.119,08	51.715,16	58.311,25	64.907,33	70.303,41	70.303,41
Caja Final	2,50	6.742,58	13.338,66	19.934,75	26.530,83	31.926,91	38.523,00	45.119,08	51.715,16	58.311,25	64.907,33	70.303,41	70.303,41

TABLA 11.1: PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA
FUENTE: LOS AUTORES

11.2 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultado refleja una Utilidad Neta de US\$38,590.92 se debe recordar que por ser un proyecto con personería jurídica SIN FINES DE LUCRO no habrá deducciones legales como participaciones a trabajadores 15% e Impuesto a la renta 25%. Tabla 11.2

Corporación Frigorífico Chanduy														
Estado de Resultados Proyectado														
Cortado a: dic 31, 2014														
Moneda: US\$														
Cuentas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	US\$	%
Ventas	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	163.170,00	100,0%
(-) Costo Directos y Variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Utilidad Bruta	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	13.597,50	163.170,00	100,0%
Gastos Operacionales														
Gastos Administrativos	10.597,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	3.597,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	2.397,06	3.597,06	39.364,72	24,1%
Gastos de Personal	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	4.604,36	55.252,28	33,9%
(-) Depreciación y Amortización	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	2.078,34	24.940,08	15,3%
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Gastos por Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Total Gastos Operacionales	17.279,76	9.079,76	9.079,76	9.079,76	9.079,76	10.279,76	9.079,76	9.079,76	9.079,76	9.079,76	9.079,76	10.279,76	119.557,08	73,3%
Resultado Operacional	(3.682,26)	4.517,74	4.517,74	4.517,74	4.517,74	3.317,74	4.517,74	4.517,74	4.517,74	4.517,74	4.517,74	3.317,74	43.612,92	26,7%
													Participación de Trabajadores 0%	0,00
													Impuesto a la Renta 0%	0,00
													Resultado del Ejercicio Neto	43.612,92
														26,7%

TABLA 11.2: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO
FUENTE: LOS AUTORES

11.3 ESTADO DE SITUACION INICIAL

Como se muestra en los balances generales comparativos inicial y finales así como las variaciones absolutas y porcentuales, podemos observar una posición financiera sólida y bien estructurada. Tabla 11.3

Corporación Frigorífico Chanduy						
Estado de Situación Financiera Proyectada						
Cortado a:	enero 2014		diciembre 2014		Variacion Absoluta	Variacion %
	Balance Inicial		Balance Final			
Activos	276.471,00	100,00%	321.715,62	100,00%	45.244,62	16,37%
Activo Corriente	220,00	0,08%	70.404,70	21,88%	70.184,70	31.902,14%
Caja Bancos	220,00	0,08%	70.303,41	21,85%	70.083,41	31.856,1%
IVA Pagado	0,00	0,00%	101,29	0,03%	101,29	100,0%
Cuentas por Cobrar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Activo No Corriente	276.251,00	99,92%	251.310,92	78,12%	(24.940,08)	-9,03%
Activo Fijo	276.251,00	99,92%	251.310,92	78,12%	(24.940,08)	-9,03%
Propiedad, Planta y Equipos	276.251,00	99,92%	276.251,00	85,87%	0,00	0,0%
(-) Depreciación Acum.	0,00	0,00%	(24.940,08)	-7,75%	(24.940,08)	-100,0%
Pasivos	0,00	0,00%	1.631,70	0,51%	1.631,70	100,00%
Pasivo Corriente	0,00	0,00%	1.631,70	0,51%	1.631,70	100,0%
Proveedores	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
IVA Cobrado	0,00	0,00%	1.631,70	0,51%	1.631,70	100,0%
Participación de Trabajadores	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Pasivo de Largo Plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Obligaciones Financieras	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Patrimonio	276.471,00	100,00%	320.083,92	99,49%	43.612,92	15,78%
Capital Social	276.471,00	100,00%	276.471,00	85,94%	0,00	0,0%
Aportes Comunitarios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Resultado del Ejercicio	0,00	0,00%	43.612,92	13,56%	43.612,92	100,0%
Total Pasivo y Patrimonio	276.471,00	100,00%	321.715,62	100,00%	45.244,62	16,37%

TABLA 11.3: ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL Y FINAL

FUENTE: LOS AUTORES

12. ANALISIS DE RIESGOS

Los riesgos se han identificado en 4 grupos, es decir a nivel de mercado, técnico, económico y financiero.

12.1 RIESGO DE MERCADO

Baja aceptación de nuestro servicio, por ser los pioneros en el sector. Esto se va a mitigar mediante charlas educativas para el manejo y conservación de la pesca.

12.2 RIESGO TECNICO

Los equipos de refrigeración sufran alguna avería imprevista. La solución es adquirir el contrato de mantenimiento preventivo periódicos semestrales y la contratación de un seguro de siniestros.

12.3 RIESGO ECONÓMICO

Los riesgos económicos que se han identificado son el incremento de la tarifa del costo de energía eléctrica puesto que el servicio a prestar depende en su totalidad de esta fuente de recurso energético.

12.4 RIESGO FINANCIERO

Los riesgos financieros están dados en la medida que el MIES demore en realizar los desembolsos para iniciar la implementación del proyecto, razón por la cual se presentará nuestro estudio a diferentes ONGs que permitan financiar este tipo de proyectos de carácter no reembolsables.

13. EVALUACION INTEGRAL DEL PROYECTO

13.1 ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO

El análisis financiero demuestra que la estructura financiera se mantiene sólida toda vez que lo demuestran los Ratios de Solvencia con 43.15 a 1; el Capital de Trabajo de US\$68.773 y los Rendimientos Sobre la Inversión (activos) [ROI] y sobre el Capital [ROE] de 13,60% y 13,60% respectivamente.

Importante resulta mencionar que la planeación financiera contemplaba esta situación de Utilidad para el primer año de operación, como las compañías, Corporaciones o Proyectos al iniciar quiebran por la falta de liquidez, por ésta razón es recomendable mantener una inversión inicial de US\$276,471.00 compuestos US\$275,000= aporte del Gobierno o alguna entidad ONG y US\$ 1.471.00= Aportes Comunitarios para precautelar el posicionamiento del proyecto hasta que esta pueda incrementar su rentabilidad y sostenerse sola.

Para una mayor ilustración abajo se detallan los Ratios o indicadores financieros: Ver tabla 13.1

Corporación Frigorífico Chanduy				
Análisis Financiero				Años
Cortado a: diciembre 31, 2014				n + 1
Moneda: US\$				
Razones de Liquidez				
Índice de Liquidez	Activo Corriente	70.405	43,15	
	Pasivo Corriente	1.632		
Prueba Acida	Efectivo + Ctas. Por cobrar	70.303	43,09	
	Pasivo Corriente	1.632		
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente			68.773
Razones de Eficiencia				
				Rota
Rotación del Total de Activos	Ventas	163.170	0,51	
	Activos	321.716		
Razones de Endeudamiento				
Grado de Autonomia	Patrimonio Neto * 100	320.084	99,5%	
	Activos	321.716		
Razón de Deuda	Pasivos	1.632	0,5%	
	Activos	321.716		
Indicadores de Rentabilidad				
Margen Neto	Utilidad Neta	43.613	26,7%	
	Ventas	163.170		
Indicadores de Rendimiento				
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	Utilidad Neta	43.613	13,6%	
	Activos	321.716		
Rendimiento Sobre el Capital ROE	Utilidad Neta	43.613	13,6%	
	Patrimonio Neto	320.084		

TABLA 13.1: ANÁLISIS FINANCIERO
FUENTE: LOS AUTORES

13.2 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Mediante el estudio del punto de equilibrio se puede conocer la convergencia donde el valor de ingresos y el valor de costos y gastos se igualan, es decir, donde el resultado es igual a cero. Dicho valor equivale a US\$119.557,00 anualmente y US\$9,963.0 mensualmente, es decir, que para que el proyecto sea rentable debe generar ingresos mayores a ésta cifra.

Para mayor ilustración se detallan los cálculos y la gráfica del punto de equilibrio. Tabla 13.2

Corporación Frigorífico Chanduy			
Punto de Equilibrio			
Moneda: US\$			
Proyección de Resultados y Punto de Equilibrio			
	Valor Año	Valor Mes	%
Ingresos	163.170	13.598	100%
(-) Costo de Producción 0%	0	0	0%
(=) Margen Bruto	163.170	13.598	100 %
Gastos del Proyecto			
Gastos de Personal	55.252	4.604	34%
Gastos Administrativos y Ventas	39.365	3.280	24%
(-) Depreciación y Amortización	24.940	2.078	15%
Gastos por Impuestos	0	0	0%
Total Gastos del Proyecto	119.557	9.963	73 %
Beneficio	43.613	3.634	27%

Análisis del Punto de Equilibrio		
	PE Anual	PE Mensual
Costo Variable	0%	0%
Costo Fijo	119.557 	9.963
Ingresos	1	1
Punto de Equilibrio	119.557	9.963

TABLA 13.2: PUNTO DE EQUILIBRIO
FUENTE: LOS AUTORES

En la gráfica que se muestra a continuación se evidencia la convergencia entre las líneas de los ingresos así como de los gastos del proyecto con lo cual el punto de equilibrio llega a US\$119.557,00 Grafica 13.3



GRÁFICA 13.3: GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
FUENTE: LOS AUTORES

PREMISAS DE PROYECCIÓN

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se plantearon las siguientes premisas de proyección, sustentadas en los aspectos cualitativos del mismo, tales como su Planeación Estratégica y de Mercadeo.

Estas premisas son las siguientes:

- Método: Flujo de Caja Futuro Descontado.
- Tasa de Inflación del 5,0%.
- Tasa de crecimiento en ingresos: 5% sucesivo anualmente.
- Años de Proyección: 10 años.
- Incremento en gastos ajustados a la tasa de Inflación.
- Impuesto a la Renta: 25%, **en este caso NO APLICA**
- Participación de Trabajadores: 15% **en este caso NO APLICA**
- Tasa de Descuento: 8.17%. equivalente a la Tasa Activa Referencial a Junio del 2012 (Fuente: Banco Central del Ecuador).

13.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

Como se explicó en las premisas de proyección la evaluación se dará a 10 años descontando una tasa del costo de oportunidad del 8.17% para la inversión de los interesados. Tabla 13.4

Evaluación Financiera													
Corporación Frigorífico Chanduy													
Moneda: US\$													
Tasa de Descuento		8,17%		Nivel de Ventas: 100%									
		Crecimiento	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Inversion Inicial		(276.471)											
Ingresos		163.170	171.329	179.895	188.890	198.334	208.251	218.663	229.597	241.076	253.130	2.052.335	
(-) Costo Directos y Variables		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(=) Margen Bruto		163.170	171.329	179.895	188.890	198.334	208.251	218.663	229.597	241.076	253.130	2.052.335	
		Incremento	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%		
Gastos Operacionales													
Gastos de Personal		55.252	62.373	66.166	70.327	74.898	79.924	85.457	91.552	98.274	105.693	789.916	
Gastos Administrativos		39.365	40.152	40.955	41.774	42.610	43.462	44.331	45.218	46.122	47.044	431.033	
Depreciación y Amortización		24.940	24.940	24.940	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	239.251	
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos por Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales		119.557	127.465	132.061	135.591	140.998	146.876	153.278	160.260	167.886	176.227	1.460.200	
Margen Operacional		43.613	43.863	47.834	53.298	57.336	61.375	65.386	69.337	73.190	76.903	592.135	
Participacion de Trabajadores		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Impuesto a la Renta		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Margen Neto		43.613	43.863	47.834	53.298	57.336	61.375	65.386	69.337	73.190	76.903	592.135	
(+)/(-) Ajustes													
(+) Depreciación y Amortización		24.940	24.940	24.940	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	239.251	
(-) Redencion de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(+) Valor Inmueble con Plusvalia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de Efectivo Neto		(276.471)	68.553	68.803	72.774	76.788	80.826	84.865	88.876	92.827	96.680	100.393	831.386
Valor Actual del Flujo de Efectivo		63.375	58.802	57.498	56.088	54.578	52.977	51.290	49.524	47.684	45.776	537.594	

TABLA 13.4: EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA
FUENTE: LOS AUTORES

EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.- Basado en el flujo proyectado para la compañía en un período de diez años y los resultados que arrojaron, es decir, un Valor Actual Neto (VAN PURO) de US\$261,123.00 una Tasa Interna de Retorno [TIR] del 25%, un Período de Recuperación de 4 años [Pay Back], Período de Recuperación Descontado de 5 años y un Indicador Beneficio Costo de 1.9 a 1 lo que significa que **el proyecto es SUSTENTABLE, por lo tanto se acepta.**

Análisis de Flujo de Efectivo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(276.471)	(213.096)	(154.293)	(96.795)	(40.707)	13.871	66.848	118.138	167.662	215.347	261.123
Pay Back [PB]	(276.471)	(207.918)	(139.115)	(66.341)	10.447	91.274	176.139	265.014	357.841	454.522	554.915
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		15,77%	15,87%	17,30%	19,28%	20,74%	22,20%	23,65%	25,08%	26,47%	27,82%
Beneficio / Costo [BC]	1,9										
Tasa Interna de Retorno [TIR]					1%	10%	15%	19%	22%	23%	25%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	261.123										

Resumen de la Evaluación	
Valor Actual Neto Financiado	0 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	261.123 El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	25 % La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	1,9 : 1 Se Acepta el Proyecto

TABLA 13.5: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA
FUENTE. AUTORES

13.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el momento de tomar decisiones sobre la herramienta financiera en la que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Éste método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituaria dividendos en el futuro.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

Sensibilización de Ingresos						
Empresa: Corporación Frigorífico Chanduy						
Moneda: US\$		Tasa de Descuento		8,17%		
Escenario	Nivel de Ocupación Frigorífico	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Optimista	100%	2.052.335	261.123	25%	1,9445	a 1 Viable
Moderado	90%	1.847.101	128.692	17%	1,4655	a 1 Viable
Pesimista	81%	1.662.391	9.505	9%	1,0344	a 1 Viable

TABLA 13.6: ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO
FUENTE: LOS AUTORES

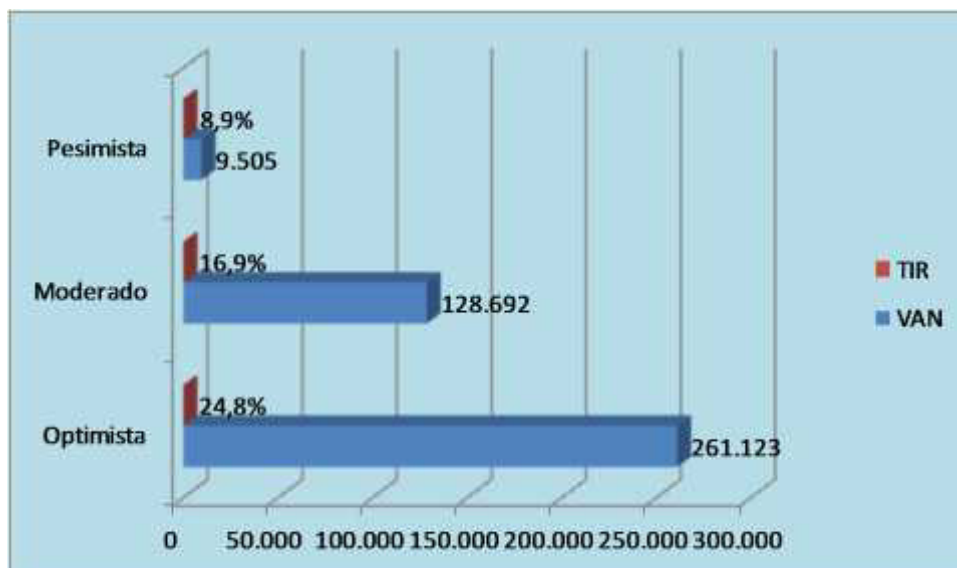


GRÁFICO 13.1: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD
FUENTE: LOS AUTORES

Pesimista

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Escenario Pesimista

En cuanto al **Escenario Pesimista** las ventas bajaron a un nivel del 81% de lo que se determinó en el escenario optimista, entonces las ventas alcanzaron los **US\$1.662.391** en 10 años, con ello los resultados fueron un **VAN 9.505** y una **TIR del 9%**, es decir, que dichos resultados son malos para recomendar la realización de la inversión, si recordamos que al proyecto se le exige un 8.17% de rentabilidad (Tasa de Descuento). Tabla 13.7

Evaluación Financiera													
Empresa: Corporación Frigorífico Chanduy										Escenario Pesimista			
Moneda: US\$													
Tasa de Descuento		8,17%		Nivel de Ventas:								81%	
Crecimiento		5,0%		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total		
Inversion Inicial		(276.471)											
Ingresos		132.168	138.776	145.715	153.001	160.651	168.683	177.117	185.973	195.272	205.035	1.662.391	
(-) Costo Directos y Variables		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(=) Margen Bruto		132.168	138.776	145.715	153.001	160.651	168.683	177.117	185.973	195.272	205.035	1.662.391	
Inflación		5,0%		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%		
Gastos Operacionales													
Gastos de Personal		55.252	62.373	66.166	70.327	74.898	79.924	85.457	91.552	98.274	105.693	789.916	
Gastos Administrativos		39.365	40.152	40.955	41.774	42.610	43.462	44.331	45.218	46.122	47.044	431.033	
Depreciación y Amortización		24.940	24.940	24.940	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	239.251	
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos por Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Gastos Operacionales		119.557	127.465	132.061	135.591	140.998	146.876	153.278	160.260	167.886	176.227	1.460.200	
Margen Operacional		12.611	11.311	13.654	17.409	19.653	21.807	23.840	25.713	27.386	28.808	202.191	
Participacion de Trabajadores		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Impuesto a la Renta		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Margen Neto		12.611	11.311	13.654	17.409	19.653	21.807	23.840	25.713	27.386	28.808	202.191	
(+)/(-) Ajustes													
(+) Depreciación y Amortización		24.940	24.940	24.940	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	239.251	
(-) Redencion de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(+) Valor Plusvalia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de Efectivo Neto		(276.471)	37.551	36.251	38.594	40.899	43.143	45.297	47.330	49.203	50.876	441.442	
Valor Actual del Flujo de Efectivo		34.715	30.982	30.493	29.874	29.132	28.277	27.314	26.251	25.093	23.846	285.976	

Análisis de Flujo de Efectivo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(276.471)	(241.756)	(210.775)	(180.282)	(150.408)	(121.276)	(92.999)	(65.685)	(39.435)	(14.342)	9.505
Pay Back [PB]	(276.471)	(238.920)	(202.669)	(164.076)	(123.176)	(80.033)	(34.736)	12.593	61.797	112.673	164.971
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		4,56%	4,09%	4,94%	6,30%	7,11%	7,89%	8,62%	9,30%	9,91%	10,42%
Beneficio / Costo [BC]	1,0										
Tasa Interna de Retorno [TIR]					-20%	-10%	-4%	1%	4%	7%	9%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	9.505										

TABLA 13.7: EVALUACIÓN FINANCIERA [PESIMISTA]
FUENTE: LOS AUTORES

Moderado [Normal]:

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Escenario Moderado

En cuanto al **Escenario Moderado** las ventas bajaron a un nivel del 90% de lo que se determinó en el escenario optimista, entonces las ventas alcanzan los US\$1,847,101.00 en 10 años, con ello los resultados fueron un **VAN positivo de US\$ 128,692.00 y una TIR del 17%**, es decir, que dichos resultados son buenos para recomendar la realización del proyecto, si recordamos que al proyecto se le exige un 8.17% de rentabilidad (Tasa de Descuento). [Ver Tabla 13.8. Evaluación Financiera Escenario Moderado].

Evaluación Financiera												
Empresa: Corporación Frigorífico Chanduy										Escenario Moderado		
Moneda: US\$												
Tasa de Descuento	8,17%		Nivel de Ventas:							90%		
	Crecimiento		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Inversion Inicial	(276.471)											
Ingresos		146.853	154.196	161.905	170.001	178.501	187.426	196.797	206.637	216.969	227.817	1.847.101
(-) Costo Directos y Variables		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Margen Bruto		146.853	154.196	161.905	170.001	178.501	187.426	196.797	206.637	216.969	227.817	1.847.101
	Inflación		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	
Gastos Operacionales												
Gastos de Personal		55.252	62.373	66.166	70.327	74.898	79.924	85.457	91.552	98.274	105.693	789.916
Gastos Administrativos		39.365	40.152	40.955	41.774	42.610	43.462	44.331	45.218	46.122	47.044	431.033
Depreciación y Amortización		24.940	24.940	24.940	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	239.251
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos por Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Gastos Operacionales		119.557	127.465	132.061	135.591	140.998	146.876	153.278	160.260	167.886	176.227	1.460.200
Margen Operacional		27.296	26.730	29.844	34.409	37.503	40.550	43.519	46.377	49.083	51.590	386.901
Participacion de Trabajadores	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a la Renta	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Neto		27.296	26.730	29.844	34.409	37.503	40.550	43.519	46.377	49.083	51.590	386.901
(+)/(-) Ajustes												
(+) Depreciación y Amortización		24.940	24.940	24.940	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	23.490	239.251
(-) Redencion de Capital		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Valor Plusvalia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Efectivo Neto	(276.471)	52.236	51.670	54.784	57.899	60.993	64.040	67.009	69.867	72.573	75.080	626.152
Valor Actual del Flujo de Efectivo		48.291	44.160	43.285	42.291	41.186	39.977	38.671	37.275	35.794	34.234	405.163

Análisis de Flujo de Efectivo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(276.471)	(228.180)	(184.020)	(140.736)	(98.445)	(57.259)	(17.282)	21.389	58.664	94.458	128.692
Pay Back [PB]	(276.471)	(224.235)	(172.565)	(117.780)	(59.881)	1.112	65.152	132.161	202.028	274.601	349.681
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		9,87%	9,67%	10,79%	12,45%	13,56%	14,67%	15,74%	16,77%	17,75%	18,66%
Beneficio / Costo [BC]	1,5										
Tasa Interna de Retorno [TIR]					-9%	0%	6%	10%	13%	15%	17%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	128.692										

TABLA 13.8: EVALUACIÓN FINANCIERA MODERADA

Optimista

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

En este caso se va a sensibilizar la variable VENTAS debido a que el proyecto es de SERVICIOS, claro está bajo los tres escenarios descritos.

Escenario Optimista

Como se aprecia abajo en la Tabla No. 13.9. Análisis de Sensibilidad se puede notar que el proyecto es sensible a cambios en los niveles de ventas, para realizar una inspección a priori, las ventas del Escenario Optimista [Tabla 13.19 Evaluación Económica Financiera] alcanza los US\$2052,335.00 en 10 años, esta cifra contempla un horizonte de trabajar en plena capacidad lo cual arroja un VAN positivo de US\$261,123.00 y una TIR del 25%, es decir, que dichos resultados son excelentes para la realización del proyecto.

Evaluación Financiera													
Corporación Frigorífico Chanduy													
Moneda: US\$													
Tasa de Descuento		8,17%		Nivel de Ventas: 100%									
		Crecimiento		5,0%		5,0%		5,0%		5,0%		5,0%	
		0		1		2		3		4		5	
		6		7		8		9		10		Total	
Inversion Inicial		(276.471)											
Ingresos		163.170		171.329		179.895		188.890		198.334		208.251	
(-) Costo Directos y Variables		0		0		0		0		0		0	
(=) Margen Bruto		163.170		171.329		179.895		188.890		198.334		208.251	
		Incremento		2,0%		2,0%		2,0%		2,0%		2,0%	
Gastos Operacionales													
Gastos de Personal		55.252		62.373		66.166		70.327		74.898		79.924	
Gastos Administrativos		39.365		40.152		40.955		41.774		42.610		43.462	
Depreciación y Amortización		24.940		24.940		24.940		23.490		23.490		23.490	
Gastos Financieros		0		0		0		0		0		0	
Gastos por Impuestos		0		0		0		0		0		0	
Total Gastos Operacionales		119.557		127.465		132.061		135.591		140.998		146.876	
		153.278		160.260		167.886		176.227		1.460.200			
Margen Operacional		43.613		43.863		47.834		53.298		57.336		61.375	
Participacion de Trabajadores		0%		0		0		0		0		0	
Impuesto a la Renta		0%		0		0		0		0		0	
Margen Neto		43.613		43.863		47.834		53.298		57.336		61.375	
		65.386		69.337		73.190		76.903		592.135			
(+)/(-) Ajustes													
(+) Depreciación y Amortización		24.940		24.940		24.940		23.490		23.490		23.490	
(-) Redencion de Capital		0		0		0		0		0		0	
(+) Valor Inmueble con Plusvalia		0		0		0		0		0		0	
Flujo de Efectivo Neto		(276.471)		68.553		68.803		72.774		76.788		80.826	
		84.865		88.876		92.827		96.680		100.393		831.386	
Valor Actual del Flujo de Efectivo		63.375		58.802		57.498		56.088		54.578		52.977	
		51.290		49.524		47.684		45.776		537.594			

Análisis de Flujo de Efectivo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pay Back Discounted [PBD]	(276.471)	(213.096)	(154.293)	(96.795)	(40.707)	13.871	66.848	118.138	167.662	215.347	261.123
Pay Back [PB]	(276.471)	(207.918)	(139.115)	(66.341)	10.447	91.274	176.139	265.014	357.841	454.522	554.915
Retorno Sobre la Inversión [ROI]		15,77%	15,87%	17,30%	19,28%	20,74%	22,20%	23,65%	25,08%	26,47%	27,82%
Beneficio / Costo [BC]	1,9										
Tasa Interna de Retorno [TIR]					1%	10%	15%	19%	22%	23%	25%
Valor Actual Neto Financiado [VAN-F]	0										
Valor Actual Neto [VAN PURO]	261.123										

TABLA 13.9 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA
EVALUACIÓN SOCIAL

Como podemos apreciar en los cuadros de los presupuestos de Sueldos y Nóminas se emplearán directamente a 8 trabajadores de los cuales tendrán un promedio de ingresos de US\$ 1,090.97 un valor máximo de US\$ 1,312.50 y un ingreso mínimo de US\$ 400.48.

Promedio	1.090,97
Máximo	1.312,50
Mínimo	400,48

Por otro lado, se puede estimar que probablemente sean entre 50 plazas indirectas en la construcción y alrededor de 14 plazas indirectas cuando entren en operación. Estas podrían ser la de aquellos proveedores de bienes y/o servicios que la compañía CORPORACIÓN FRIGORÍFICO CHANDUY requeriría para su desempeño.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión sirven para medir y evaluar el desempeño gerencial de una compañía por medio de sus metas, objetivos y responsabilidades, permitiendo medir el **cumplimiento** de los objetivos institucionales.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Debido a la naturaleza de la propuesta los Indicadores de Gestión que serán utilizados en el presente proyecto serán los siguientes:

Índice de Liquidez	Activo Corriente	70.405	43,15
	Pasivo Corriente	1.632	

Grado de Autonomia	Patrimonio Neto * 100	320.084	99,5%
	Activos	321.716	

Razón de Deuda	Pasivos	1.632	0,5%
	Activos	321.716	

Rendimiento Sobre el Capital ROE	Utilidad Neta	43.613	13,6%
	Patrimonio Neto	320.084	

14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO

Cronograma de C.F.C.												
Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentación de Propuesta MIES y/o ONG	■											
Constitución de la Corporación		■	■									
Obtención de Permisos Municipales y Ambientales			■	■	■	■	■	■	■			
Construcción de Infraestructura						■	■	■	■			
Implementación de maquinarias y equipos / Pruebas							■	■	■			
Implementación del Sistema								■	■	■		
Selección de personal									■	■	■	
Capacitación de personal									■	■	■	
Adquisición de mobiliarios											■	
Pruebas de puesta en marcha												■

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

Previo a ilustrar la conclusión del presente Proyecto se debe recordar los objetivos planteados en el Capítulo I:

SI AL COMPROBAR LA AUTO-SUSTENTACIÓN FINANCIERA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN FRIGORÍFICO COMUNITARIO EN LA COMUNA DE CHANDUY – PROVINCIA DE SANTA ELENA-, ENTONCES PERMITIRÁ GENERAR NUEVAS PLAZAS DE EMPLEO Y MEJORARÁ LOS NIVELES DE PRECIOS DEL PESCADO.

Dado que el Frigorífico Comunitario “Corporación Frigorífico Chanduy” se ubicará en el recinto Puerto Chanduy, Provincia de Santa Elena y que éste tiene como objetivo fomentar el desarrollo Social y Económico, se estima se requerirán de personas para que laboren en dicho Frigorífico, entonces se emplearán directamente a 8 trabajadores de los cuales tendrán un promedio de ingresos de US\$ 457,50 un valor máximo de US\$1.000,00 y un ingreso mínimo de US\$292,00 y se estima que probablemente sean entre 10 a 14 plazas indirectas llevando un mejoramiento en la calidad de vida de los lugareños sustentado en un incremento en los ingresos per cápita de los comuneros debido a que el 90% de la población se dedica a la pesca por lo tanto el 10% restante se verán beneficiado indirectamente.

En estos momentos el ingreso por pesca corresponde aproximadamente a un 3% del costo real de la misma, al ellos almacenar el 20% de la pesca sus ingresos se verían incrementados entre un margen de hasta el 17% adicional.

Con este hallazgo podemos determinar que la hipótesis se comprueba positivamente.

RECOMENDACIONES

Según en enunciado de las conclusiones del párrafo anterior, **SE RECOMIENDA el desarrollo del presente Proyecto**, tomando en consideración lo siguiente:

1. Promover la inclusión social en el Ecuador, concretamente en la comuna de Chanduy, Provincia de Santa Elena.
2. Instar a las entidades del gobierno ecuatoriano promover inclusión social.
3. Adquirir los equipos y maquinarias para el Frigorífico.
4. Contratar personal del sector y especializarlos en el Uso y Administración del Frigorífico.
5. Capacitar constantemente a los funcionarios de la compañía SIN FINES de LUCRO para que se alcance el nivel de especialización y profesionalismo.
6. Publicitar el Frigorífico Comunitario Corporación Frigorífico Chanduy para darla a conocer en el Ecuador como modelo de desarrollo social y económico.

ANEXO FOTOS

MANIPULACION, ALMACENAMIENTO DE PESCA Y DISTRIBUCION DE HIELO



MANIPULACION, ALMACENAMIENTO DE PESCA Y CONTAMINACION



FOCUS GROUP CON AUTORIDADES



BIBLIOGRAFIA

- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. México D.F., McGraw-Hill, 1998.

MANAGEMENT en planificación estratégica. Patrocinado por la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Chile, University of Michigan Business School y University of Chicago. Santiago, El Diario, 2000.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. México D.F., Continental, 1982.

ROBBINS, Stephen y CENZO, David. Fundamentos de administración: conceptos y aplicaciones. México D.F., Prentice-Hall, 1996.

- Constitución República del Ecuador
- Reglamento de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero
- REGLAMENTO DE PERSONAS JURÍDICAS SIN FINES DE LUCRO emitido según Decreto Ejecutivo 3054, Registro Oficial 660 de 11 de Septiembre del 2002
- Servicio de Rentas Internas, Impuesto al Valor Agregado, tomado de su portal <http://www.sri.gob.ec>
- Servicio de Rentas Internas, Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta, tomado de su portal <http://www.sri.gob.ec>
- Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero
- Servicio de Rentas Internas, Impuesto a la Renta, tomado de su portal <http://www.sri.gob.ec>
- Servicio de Rentas Internas, Anexos Transaccionales, tomado de su portal <http://www.sri.gob.ec>.