



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**TEMA**

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

**TUTOR**

**MG. MANZANO DIAZ LUIS ALBERTO**

**AUTORAS**

**LIMÓN BALÓN KATHERINE ESTEFANIA  
SÁNCHEZ SÁNCHEZ VANESSA SOBEIDA**

**GUAYAQUIL**

**2019**



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de peces pelágicos para restaurantes de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR/ES:</b> Limón Balón Katherine Estefanía Sánchez Sánchez Vanessa Sobeida	<b>REVISORES O TUTORES:</b> MG. Manzano Diaz Luis Alberto	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Ingeniero Comercial	
<b>FACULTAD:</b> Facultad de Administración	<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2019	<b>N. DE PAGS:</b> 113	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Plan de negocios, empresa, distribución comercial, peces pelágicos		
<b>RESUMEN:</b> El pescado es una fuente proteica de alta calidad, pero su sistema de comercialización y distribución aún se mantiene bastante primitivo, esto sumado al riesgo de pérdida de calidad por mal manejo del proceso físico de comercialización y la cadena de frío en que se debe mantener desde que es sacado del su elemento agua genera un conjunto de elementos que pueden ser considerados para amoldar una oferta del mismo que facilite su adquisición. La adquisición del pescado es aún más crítica para los restaurantes, cuyo éxito en las ventas depende de mantener una oferta constante de platos preparados, alta calidad de los productos que utilizan, bajo costo de transacción de los procesos de adquisición, entre otros. Por estos motivos se presenta la presente propuesta empresarial de diseño y formulación de un plan de negocio para la distribución comercial de pescado de tipo pelágico para restaurantes de la ciudad de Guayaquil.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Limón Balón Katherine Estefanía Sánchez Sánchez Vanessa Sobeida	<b>Teléfono:</b> 0981124604 0981510985	<b>E-mail:</b> katherine16_jun@hotmail.com vsanchezs0892@gmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Ph. D. Rafael Iturralde Solórzano. <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> riturraldes@ulvr.edu.ec Econ. Oscar Machado <b>Teléfono:</b> 2596500, Ext. 203 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Limón\_Sánchez\_plan de negocios peces pelágicos\_11 de Abril  
2019.docx (D51262738)  
Submitted: 4/29/2019 6:44:00 PM  
Submitted By: lmanzanod@ulvr.edu.ec  
Significance: 9 %

### Sources included in the report:

Tesis Steven Espinoza y Crhristian Cortez 4-Ene.docx (D34380057)  
6389c1ab-5759-4d6d-8b51-dfb377e4534f

### Instances where selected sources appear:

44

# DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

## PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) KATHERINE ESTEFANIA LIMÓN BALÓN Y VANESSA SOBEIDA SÁNCHEZ SÁNCHEZ, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Ingeniero Comercial, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

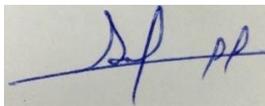
De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autoras

*Katherine E. Limón B.*

KATHERINE ESTEFANIA LIMÓN BALÓN

C.I.2400094294



VANESSA SOBEIDA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

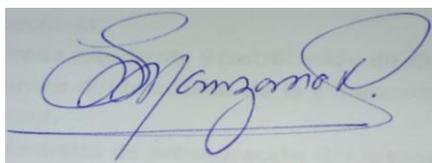
C.I.0925291759

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PECES PELÁGICOS PARA RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PECES PELÁGICOS PARA RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, presentado por los estudiantes **LIMÓN BALÓN KATHERINE ESTEFANIA y SÁNCHEZ SÁNCHEZ VANESSA SOBEIDA** como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación



**MG. MANZANO DIAZ LUIS ALBERTO**

C.C. 1756984983

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme dado un día más de vida y por mis padres quienes han sido los principales promotores de enseñanza y motivación para mi vida.

A mi papá Luis y a mi mamá Margarita por brindarme su apoyo económico, por estar pendiente en cada paso que he dado y ser mis guías en todas las decisiones que he tomado en mi vida.

Es gracias a sus esfuerzos que el día de hoy estoy por culminar mi carrera y convertirme en una profesional.

Agradezco a mi hermano Alfredo por haberme incentivado e intercedido con mis padres que aun en la distancia lograr una meta no es imposible y que nunca es tarde para volver a empezar.

Y a mi compañero de vida Carlos Arellano quien ha estado durante estos 5 años, transmitiéndome la confianza necesaria para cumplir las metas planteadas en mi vida y que pese a la magnitud que con lleve una meta, él siempre estará a mi lado.

Les agradezco y hago presente mi gran afecto a ustedes que creyeron en la realización de esta tesis.

**Limón Balón Katherine**

## **AGRADECIMIENTO**

A través del presente trabajo investigativo agradezco infinitamente a varias personas que hicieron posible este gran logro.

A Dios por ser mi guía, por siempre direccionarme por el camino correcto y no dejarme caer ante las adversidades, brindándome cada día su infinito amor y misericordia. Pero sobre todo por colocar a las personas correctas en el momento exacto, porque no hay mejor frase “EL TIEMPO DE DIOS ES PERFECTO”.

A mis padres Nancy Marlene Sánchez León y Guido Vicente Sánches Estrada y hermanos(as), por ser mi pilar fundamental y apoyo incondicional, por ser esas personas que día a día pusieron todo su esfuerzo, trabajo y dedicación; enseñándome que la mejor herencia que pueden dejarme son los estudios por todo esto y mucho más. ¡GRACIAS PADRES!

A Pablo Daniel Vásquez León por ser mi amigo, mi enamorado, mi confidente y apoyo incondicional. Gracias por reír y llorar junto a mí en cada alegría y adversidad que tuve en el camino; porque con amor, paciencia y perseverancia todo se logra.

Adicionalmente a esas personas que contribuyeron de manera indirecta a la elaboración de este proyecto como mis grandes amigas de CORPORACIÓN EL ROSADO mismas que siempre me apoyaron y aconsejaron, finalmente a la empresa que supo darme la oportunidad de ir creciendo profesionalmente EMISING S.A.

**Sánchez Sánchez Vanessa**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios quien con su amor, bondad y misericordia permitió culminar uno de los logros establecidos en mi vida, llenándome de fortaleza y perseverancia para hacer frente a los desafíos que obtuve durante la jornada académica enseñándome que en cada desliz hay un reto y que en cada reto hubo una oportunidad para superarme.

**Limón Balón Katherine**

¡Dedico con mucho amor e inmensa gratitud a los creadores del proyecto; ¡Dios y mis padres!!

**Sánchez Sánchez Vanessa**

# ÍNDICE GENERAL

<b><u>PORTADA.....</u></b>	<b><u>I</u></b>
<b><u>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA .....</u></b>	<b><u>II</u></b>
<b><u>CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO .....</u></b>	<b><u>III</u></b>
<b><u>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ..</u></b>	<b><u>IV</u></b>
<b><u>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....</u></b>	<b><u>V</u></b>
<b><u>AGRADECIMIENTO .....</u></b>	<b><u>VI</u></b>
<b><u>AGRADECIMIENTO .....</u></b>	<b><u>VII</u></b>
<b><u>DEDICATORIA.....</u></b>	<b><u>VIII</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN .....</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>CAPÍTULO I.....</u></b>	<b><u>2</u></b>
1.1 TEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.5 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.8 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.9 IDEA A DEFENDER .....	5
<b><u>CAPÍTULO II .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>MARCO TEÓRICO .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
2.1 ANTECEDENTES.....	6
2.1.1. BASES TEÓRICAS.....	10
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>24</b>
PECES PELÁGICOS .....	24
ALBACORA.....	24
DORADO .....	25
PEZ ESPADA.....	25
PICUDO .....	25
PESCA ARTESANAL .....	25
EVISGERADO .....	25

CADENA DE FRÍO.....	25
<b>2.3 MARCO LEGAL .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	26
2.3.2 LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES .....	26
2.3.3 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.....	27
2.3.4 LEY DE COMPAÑÍAS.....	28
2.3.5 REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIÓN Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS .....	28
2.3.6 NORMA DE CALIDAD DEL PESCADO FRESCO, REFRIGERADO Y CONGELADO .....	28
<b><u>CAPÍTULO III.....</u></b>	<b>30</b>
<b><u>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b>30</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 ENFOQUE.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 POBLACIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 MUESTRA .....</b>	<b>31</b>
<b>3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
3.6.1 EL SUBSECTOR DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN GUAYAQUIL .....	31
3.6.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ESTABLECIMIENTOS .....	36
3.7.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROPIETARIOS DE ESTABLECIMIENTOS.....	50
<b><u>CAPÍTULO IV .....</u></b>	<b>53</b>
<b><u>LA PROPUESTA.....</u></b>	<b>53</b>
<b>4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>53</b>
4.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	53
4.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	53
4.1.3 ANÁLISIS FODA .....	54
<b>4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>58</b>
4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	58
PRODUCTOS .....	58
1. ALBACORA .....	58
8. PARGO.....	58
4.2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	59
<b>4.3 MERCADO .....</b>	<b>60</b>
4.3.1 EL MERCADO META.....	60

4.3.2	CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE .....	61
4.3.3	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	61
4.3.4	MARKETING MIX.....	61
4.3.5	PLAN DE VENTAS .....	65
<b>4.4</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>66</b>
4.4.1	IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES.....	66
4.4.2	ESTRATEGIA DE LOS COMPETIDORES.....	66
4.4.3	VALORACIÓN DE FUERZA Y DEBILIDAD DE LA COMPETENCIA .....	67
<b>4.5</b>	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE OPERACIÓN .....</b>	<b>67</b>
4.5.1	PROVEEDORES .....	67
4.5.2	PROCESOS .....	68
4.5.3	TECNOLOGÍA .....	69
4.5.4	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA .....	70
<b>4.6</b>	<b>ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>71</b>
4.6.2	ORGANIGRAMA.....	71
4.6.3	PERFIL POR PUESTOS .....	72
4.6.4	PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO .....	79
<b>4.7</b>	<b>ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS .....</b>	<b>80</b>
4.7.1	PARÁMETROS.....	80
4.7.2	INVERSIÓN INICIAL .....	80
4.7.3	FINANCIAMIENTO .....	82
4.7.4	COSTO DE VENTAS .....	82
4.7.5	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	83
4.7.6	PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS.....	83
4.7.7	PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS.....	84
4.7.8	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	84
	<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>86</u></b>
	<b><u>RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b><u>87</u></b>
	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>	<b><u>88</u></b>
	<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>96</u></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Definiciones de marketing</i> .....	13
<i>Tabla 2. Elementos del plan de negocios</i> .....	23
<i>Tabla 3. Guayaquil: Habilitación anual de establecimientos de restaurantes y</i> .....	31
<i>Tabla 4. Ubicación de restaurantes</i> .....	37
<i>Tabla 5. Capacidad del restaurante</i> .....	38
<i>Tabla 6. Días de atención por semana</i> .....	39
<i>Tabla 7. Horas de atención por día</i> .....	40
<i>Tabla 8. Especialidad</i> .....	41
<i>Tabla 9. Porcentaje de platos diarios con pescado en el menú</i> .....	42
<i>Tabla 10. Especies de pescado que se sirve</i> .....	43
<i>Tabla 11. Otros mariscos que se sirve</i> .....	45
<i>Tabla 12. Cantidad de pescado que se adquiere por semana</i> .....	47
<i>Tabla 13. Precio de adquisición del pescado</i> .....	47
<i>Tabla 14. FODA</i> .....	54
<i>Tabla 15. Estrategias</i> .....	55
<i>Tabla 16. Productos a ofrecer</i> .....	58
<i>Tabla 17. Presupuesto de ventas</i> .....	65
<i>Tabla 18. Empresas oferentes de pescado y mariscos</i> .....	66
<i>Tabla 19. Estrategias de oferentes de pescado y mariscos</i> .....	66
<i>Tabla 20. Valoración de fuerza y debilidad de la competencia</i> .....	67
<i>Tabla 21. Detalle de equipamiento</i> .....	70
<i>Tabla 22. Perfil de puesto de gerente general</i> .....	72
<i>Tabla 23. Perfil de puesto de jefe de finanzas</i> .....	73

<i>Tabla 24. Perfil de puesto de bodeguero .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 25. Perfil de Jefe de adquisiciones .....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 26. Perfil de puesto de contador/a .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 27. Perfil de puesto de asistente administrativo .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 28. Perfil de puesto de asistente de marketing .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 29 . Parámetros de presupuesto de ventas.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 30. Detalle de inversión inicial.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 31. Detalle de activo fijo.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 32. Detalle de capital de trabajo .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 33. Detalle de financiamiento del capital inicial.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 34. Presupuesto de costos .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 35. Detalle de costo directo .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 36. Detalle de gastos de administración.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 37. Detalle de gastos de venta .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 38. Detalle de gastos financieros.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 39. Presupuesto de resultados .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 40. Presupuesto de flujo de fondos y evaluación financiera .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 41. Punto de equilibrio .....</i>	<i>85</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aporte de utilidad de la cadena de distribución.....	16
Figura 2. Cadena de valor .....	19
Figura 3. Fuerzas competitivas de la empresa.....	20
Figura 4. Crecimiento anual de establecimientos de restaurantes, 2005-2018 .....	32
Figura 5. Monto agregado de balance de establecimientos de restaurantes, 2013-2017 ...	32
Figura 6. Crecimiento anual de cuentas de balance de restaurantes 2014-2017 .....	33
Figura 7. Monto agregado anual de ingresos-egresos de restaurantes 2013-2017.....	34
Figura 8. Crecimiento anual de cuentas de ingresos-egresos de restaurantes 2014-2017..	34
Figura 9. Monto agregado de cuentas de resultados de restaurantes, 2013-2017 .....	35
Figura 10. Crecimiento anual de cuentas de balance de restaurantes 2014-2017 .....	36
Figura 11. Ubicación de restaurantes .....	36
Figura 12. Capacidad del restaurante .....	37
Figura 13. Puestos y mesas por establecimiento .....	38
Figura 14. Días de atención por semana .....	39
Figura 15. Horas de atención por día .....	40
Figura 16. Especialidad .....	41
Figura 17. Porcentaje de platos diarios con pescado.....	42
Figura 18. Especies de pescado que se sirve .....	43
Figura 19. Otros mariscos que se sirve .....	44
Figura 20. Porción de pescado por plato .....	45
Figura 21. Platos servidos con pescado por semana (por especie).....	46
Figura 22. Lugares de adquisición del pescado en Guayaquil .....	48
Figura 23. Posibilidad de incorporar otro proveedor .....	48
Figura 24. Interesados en recibir oferta periódica.....	49

Figura 25. Medios para recibir información.....	50
Figura 26. Tipos de pescado.....	59
Figura 27. Estructura del sector.....	59
Figura 28. Cadena de valor .....	60
Figura 29. Restaurante “PICCOLO MONDO” .....	61
Figura 30. Platos típicos .....	62
Figura 31. Parte exterior e interior del empaque .....	62
Figura 32. Imagen del empaque .....	63
Figura 33. Imagen Comercial - Isologotipo .....	64
Figura 34. Imagen de marketing directo .....	64
Figura 35. Imagen de localización .....	65
Figura 36. Puerto de Anconcito.....	68
Figura 37. Puerto de Sta. Rosa .....	68
Figura 38. Proceso de preparación del pescado para la distribución .....	69
Figura 39. Organigrama funcional .....	71
Figura 40. Gráfico de punto de equilibrio .....	85

## **Introducción**

El pescado es una fuente proteica de alta calidad, pero su sistema de comercialización y distribución aún se mantiene bastante primitivo, esto sumado al riesgo de pérdida de calidad por mal manejo del proceso físico de comercialización y la cadena de frío en que se debe mantener desde que es sacado su elemento agua genera un conjunto de elementos que pueden ser considerados para amoldar una oferta del mismo que facilite su adquisición.

La adquisición del pescado es aún más crítica para los restaurantes, cuyo éxito en las ventas depende de mantener una oferta constante de platos preparados, alta calidad de los productos que utilizan, bajo costo de transacción de los procesos de adquisición, entre otros. Por estos motivos se presenta la presente propuesta empresarial de diseño y formulación de un plan de negocio para la distribución comercial de pescado de tipo pelágico para restaurantes de la ciudad de Guayaquil.

El primer capítulo presenta los planteamientos básicos que motivan, definen y dirigen la investigación, incluye la descripción del problema, su formulación, la sistematización del mismo, los objetivos y la justificación.

El segundo capítulo aborda el cuerpo teórico, conceptual y legal que sustenta la investigación y posterior propuesta. Para este objetivo se inicia con una revisión de antecedentes contenidos en proyectos similares en entornos geográficos y culturales que guarden similitud con Guayaquil.

El tercer capítulo comprende la parte metodológica, la definición de población y muestra, seguido de esto se presentan los resultados. El cuarto capítulo expone los resultados del trabajo de campo; finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

# Capítulo I

## 1.1 Tema

Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de peces pelágicos para restaurantes en la ciudad de Guayaquil.

## 1.2 Planteamiento del problema

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

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

En esta línea se tiene la masiva venta de encebollado en establecimientos de todos los tamaños en Guayaquil, que es mayormente consumido los fines de semana y en las

mañanas (Bermudez, 2017). Otros platillos ampliamente ofertados son la cazuela, el cebiche, pescado frito, chupe, corviche, sancocho, entre otros.

La preparación de estos platos demanda como principal materia prima especies tales como albacora o también denominado atún blanco, sierra, bonito, dorado, espada y otros. Estos productos tienen alta demanda durante todo el año, su consumo disminuye en festejos de diciembre en que es sustituido masivamente por carne de cerdo y aves.

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

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

Para disminuir esta brecha de ineficiencia en el sistema una oportunidad de negocio es la incorporación de una empresa comercial que adquiera en volumen productos de la pesca directamente con el introductor en Guayaquil o si el volumen lo permite con el vendedor en puerto. Adicionalmente, ofrezca productos con alto nivel de

calidad por medio del manejo de una línea de frío en el proceso de almacenamiento y distribución.

La presente propuesta plantea estudiar la factibilidad administrativa, operativa, comercial y financiera de una empresa que comercialice los principales productos de la pesca para los restaurantes de Guayaquil.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Qué características deberá tener un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de peces pelágicos para restaurantes en la ciudad de Guayaquil?

### **1.4 Sistematización del problema**

1. ¿Qué tamaño tiene el mercado de peces pelágicos en restaurantes de la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para competir en el sector?
3. ¿Cuáles debería ser los procesos de negocio adecuados y estructura organizacional óptima?
4. ¿Cuál es el costo/beneficio que tendría el plan?

### **1.5 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de peces pelágicos para restaurantes en la ciudad de Guayaquil.

### **1.6 Objetivos específicos**

1. Identificar el mercado de los restaurantes que consuman peces pelágicos en la ciudad de Guayaquil.
2. Determinar las estrategias adecuadas para competir en el sector.
3. Establecer el proceso de negocio y la estructura organizacional.
4. Analizar el costo/beneficio del plan de negocio.

## 1.7 Justificación de la investigación

El proyecto es pertinente por cuanto la economía debe buscar de manera natural la eficiencia, para de esta manera controlar los costos de producción y esto trasladar tanto al cliente en términos de un mejor precio y de la empresa en términos de una mayor rentabilidad. Adicionalmente la posibilidad de contar con un canal comercial de esta naturaleza contribuye a preservar la calidad del pescado que es altamente frágil en un ambiente tropical como es el de Guayaquil.

Desde el enfoque social, se justifica por cuanto el sector de restaurantes en su mayoría está manejado por familias y esta alta en demanda de mano de obra para el área de preparación, así como también en el servicio a las mesas y de mantenimiento y limpieza. Esto implica que en la medida que la unidad empresarial se fortalezca podrá ofrecer un mejor ambiente y se incrementa la probabilidad de mayor vida empresarial y por esa vía preservar las fuentes de trabajo.

Desde el enfoque de justificación práctica el proyecto es adecuado por cuanto se transforma en un instrumento que conduce las decisiones de inversión y no solamente aplicable como instrumento de evaluación académica.

## 1.8 Delimitación del problema

- **Espacial:** República del Ecuador, región Costa, provincia del Guayas, cantón Guayaquil.
- **Temporal:** Transversal al momento de realizar la encuesta.
- **Mercado:** Restaurantes y especializados en la ciudad de Guayaquil.
- **Productos:** Peces de especies pelágicas.

## 1.9 Idea a defender

La creación de una empresa comercializadora de peces pelágicos proveerá a los restaurantes de Guayaquil un canal eficiente de aprovisionamiento.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes

##### **Estudio sobre comercialización de tilapia en Bogotá (2014)**

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

Durante el año 2016 se consumieron en la ciudad 37.716 toneladas de pescado, mismo que fue adquirido en los diferentes canales comerciales como son supermercados, pescaderías y plazas. La oferta de pescado en Bogotá procede en un 72% de importaciones procedentes de Ecuador, Chile y Perú en presentaciones de filete, enlatado y conservas.

El objetivo general de la investigación fue determinar la viabilidad de mercado para una reinversión en la empresa comercializadora de tilapia en la ciudad de Bogotá. Los objetivos específicos fueron determinar el mercado potencial, establecer la logística para la comercialización, diseñar la organización y determinar la viabilidad financiera del proyecto.

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

Las principales conclusiones son las siguientes: La población objetivo tiene un consumo periódico de pescado, 22% lo consume por semana y 40% una vez cada quince días. El potencial de la demanda asciende a 2.780 toneladas al mes. Se espera que el proyecto tenga una participación del 2% del mercado, equivalente a 55,6 toneladas por

mes. El punto de equilibrio se alcanzará cuando comercialicen 39.9 toneladas al mes. La tasa interna de retorno es del 34.46%, se considera que el proyecto es viable.

### **Evaluación de factibilidad de un local de venta de pescados (2013)**

El estudio tiene como título evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de un local de venta de pescados y mariscos, su autor es Alejandro Pereira (2013), la ciudad. El problema que constituye punto de partida de la investigación es la creciente población de Santiago de Chile y la demanda de pescado y mariscos. El objetivo general es Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de instalar un local de venta de pescados y mariscos en el sector oriente de Santiago. Los específicos son identificar los productos del mar preferidos e identificar las principales características del servicio.

El enfoque corresponde a una investigación cuantitativa. La población estimada fue de 11.663 hogares del quinto quintil de ingresos del sector oriental de Santiago. El trabajo de campo se realizó con una muestra de conveniencia 61 familias. El estudio de mercado cuantificó el tamaño del mismo y correspondiente gasto en pescado. Las principales conclusiones son las siguientes:

El sector presenta ventajas al terminal pesquero metropolitano que es el principal punto de abastecimiento a la ciudad, escasa competencia y alto nivel de ingresos de los habitantes. La demanda indica que los platos preparados con pescados tales como el cebiche, sushi, sashimi, son los de mayor preferencia. El mercado objetivo prioriza la calidad, entorno comercial y presentación del local por encima del precio. La evaluación financiera indica que el proyecto calculado con una tasa de oportunidad del 12% genera un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno del 195%, que es altamente atractiva para la inversión.

### **Viabilidad de la comercialización de productos de la pesca artesanal (2013)**

La investigación fue realizada por Natalí López, Carolina Rodríguez y Dagoberto González (CUL, 2013). La problemática que impulsa la investigación subyace en la necesidad por parte de un grupo de pescadores artesanales de Bajo Baudó (Colombia) de disminuir la cadena de intermediación y obtener un mayor precio por su producto. El objetivo general es Evaluar la viabilidad de distribuir 4 toneladas de productos de la pesca artesanal del Bajo Baudó, en siete empresas comercializadoras de pescados y mariscos

del departamento de Antioquia en un periodo de 3 meses. Los objetivos específicos fueron el identificar y cuantificar productos y cantidad de la oferta; características de la demanda y alternativas de comercialización.

La metodología del estudio fue de diseño cuantitativo, tipo exploratoria y descriptiva. La población estuvo constituida por los pescadores artesanales del municipio de Bajo Baudó. La muestra fue de conveniencia. Para ello se encuestó a nueve pescadores. Adicionalmente se encuestó a siete empresas comercializadoras de pesca. Las principales conclusiones fueron:

La oferta estaría constituida por cherna, merluza, robalo, corvina, pargo y camarón langostino. La cantidad disponible para la oferta estaría en alrededor cuatro toneladas mensuales de pescado y mariscos. La demanda constituye un mercado mayorista, los potenciales clientes son las empresas comercializadoras de pescados y mariscos. El pescado no debería ser empacado al vacío porque los clientes disponen de sistemas de control de calidad del producto. Por la alta variación del precio en el año no se realizó un estudio del mismo.

### **Consumo de pescado se incrementa a nivel mundial (FAO, 2017)**

Según la Cámara Nacional de Pesquería las proyecciones para los años venideros siguen creciendo a nivel global, pues se espera que el año 2016 cierre con un consumo per cápita de 20.5 kilos, el cual es muy superior al de años anteriores, especialmente frente a la tendencia de consumo de países que se dedican a otros rubros como Argentina, en donde el consumo de carne roja es más elevado, observando un consumo de pescado de 10 kilos per cápita.

Estas proyecciones a su vez, muestran una ventaja en comparación al año 2015, siendo dicha ventaja considerada como una revalorización global del mercado del sector pesquero, que podría alcanzar cifras alrededor de 140 mil millones de dólares anuales, lo que representa un incremento anual del 4.4%.

A su vez, el informe de Globefish señala que el crecimiento estaría relacionado con el fortalecimiento del dólar estadounidense, al crecimiento de la demanda, a las limitaciones en la oferta y a los mejores precios para un gran número de especies.

Los datos proporcionados por la DNP (Departamento Nacional de Planeación) constituyen un conjunto de oportunidades para nuevos agentes que busquen incorporarse en la cadena productiva del sector pesquero.

**Producción, circulación y consumo de una práctica culinaria: el encebollado, (Morán, et al, 2015)**

Existe una estrecha relación entre gastronomía, ubicación geográfica y mercado. El encebollado es un plato que representa al guayaquileño: su sabrosura, su espesura. En este trabajo se presentan los distintos procesos y actores involucrados en la producción y consumo de este plato.

La metodología se basó en entrevistas a comerciantes, pescadores, cocineros y expertos, así como también encuestas a consumidores para poder obtener toda la información necesaria. Al final se confirma que la gastronomía va mucho más allá de la comida, esta involucra a muchas personas y forma parte de una red cultural de gran importancia para las sociedades. En términos del encebollado es su consumo masivo en todos los estratos sociales lo que genera la existencia de restaurantes especializados en todos los lugares de la ciudad y una demanda permanente de pescado en el mercado proveedor. (Moran, Valencia, & Ruiz, 2015)

Por tratarse de una empresa que busca dar un servicio de distribución comercial en que su mayor valor agregado es potenciar la actividad central del cliente es necesario que se conozca a cabalidad cuales son los principales factores de éxito que condiciona la calidad del servicio de restaurantes. Uno de estos estudios fue desarrollado en General Villamil Playas, sus autores son Carvache et al (2017), tuvo como objetivo el analizar la satisfacción y motivaciones realizadas con la demanda gastronómica en la población. Para este propósito se aplicó una metodología en que se recopiló información de campo de la población objetivo, para ello se aplicó un cuestionario a una muestra de 450 clientes, con 15 preguntas en escala de Likert.

La satisfacción del servicio se evidenció en el sabor y calidad de la comida y variedad de los platos en un 84,4% en cada caso. Servicio y cortesía de los empleados en un 79,4%. La rapidez con la que atendieron y el ambiente del establecimiento en un 74,8% en cada caso. La calidad de las instalaciones se puntuó en un 7,22%. Los precios tuvieron un peso del 69,8% (Carvache, Carvache, Miguel, & Macas, 2017).

Una segunda investigación vinculada con satisfacción del cliente en restaurantes se realizó en la parroquia Satélite, la Puntilla de Samborondón en la provincia del Guayas. Para este propósito se aplicó un muestreo aleatorio simple a una muestra de 384 clientes, el margen de error fue del 5% y el nivel de significación fue del 95%. Los factores que tuvieron menor satisfacción fueron: el precio (71,2%), la rapidez de la atención (75,2%) y variedad del menú (79,8%). Los indicadores con mayor satisfacción fueron: el sabor y calidad de la comida (85,6%), las instalaciones (85%) y el ambiente del establecimiento que alcanzó un puntaje del 84,6% (Carvache, Carvache, & Torres, 2017).

Otro estudio sobre satisfacción fue realizado en la ciudad de Aguascalientes (México) sus autores fueron Feria, Herrera y Rodríguez (2013). El objetivo fue analizar la relación existente entre factores de la calidad que influyen en la fidelidad del consumo en negocios familiares y franquicias dedicadas a alimentos. La metodología aplicada fue de corte transversal, con un diagnóstico-descriptivo. El instrumento utilizado fue un formulario con 38 afirmaciones en escala de Likert de cinco puntos. La muestra ascendió a 100 clientes (50% a cada caso). Las conclusiones relevantes fueron:

Para los dos casos los factores relevantes de la calidad del servicio identificados fueron tangibilidad, lealtad del cliente y empatía. Las principales diferencias de calidad estuvieron en la fiabilidad que fue inferior para el negocio familiar, esto se expresa en una menor fidelidad del cliente (Feria, Herrera, & Rodríguez, 2013).

Otro estudio referido se realizó en la ciudad de Quito, se incorporó la variable cliente interno, así como el cliente externo, se presentaron los siguientes resultados: El mayor liderazgo interno se vincula positivamente con una mayor calidad del servicio. Esto a su vez impulsa una mayor motivación del cliente interno, aspecto que influye también de manera directa en la calidad percibida por el cliente externo lo que a su vez se expresa en mayor lealtad. (Piñeros, Pérez, Alarcón, & Ripoll, 2017).

### **2.1.1. Bases teóricas**

#### ***La empresa.***

La primera definición importante para esta investigación es sobre la empresa, misma que se la define de manera resumida como “el agente que organiza con eficiencia el empleo de los factores de la producción que son tierra, trabajo, capital y tecnología, con

el objetivo de producir bienes o servicios necesarios y según el mercado lo demande” (La Calle, 2014, p. 8). Una definición más amplia se presenta a continuación:

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

Las funciones de las empresas son tanto de planificación de sus recursos y operaciones, la organización, la gestión, el control, entre las principales. Para ello dependiendo el ámbito en que se desenvuelva pueden ser dedicadas a la producción de bienes, a la comercialización de bienes y también empresas de servicios entre los que pueden ser de investigación, de servicios a las familias, a otras empresas, entre estos los servicios financieros que son para los dos grupos mencionados.

### ***Necesidades.***

Uno de los elementos que subyace en la demanda que un individuo realiza en el mercado tiene como base la existencia de una necesidad y el deseo y capacidad de querer satisfacerla. Según Belohlavek (2005) define que “la necesidad es un estado de insatisfacción unido a un deseo de satisfacerla” (p. 139 ). En este caso el producto es la distribución de productos derivados del mar como lo es peces pelágicos de tamaño grande que es ampliamente consumido en Guayaquil.

Otro autor como es Max-Neef (2006) quien también realizó importantes estudios y aportaciones sobre la teoría de las necesidades amplió el tema e indicó que el término satisfactores son los que definen la modalidad dominante que una cultura o una sociedad imprime a las necesidades. El satisfactor no es el bien económico disponible, sino que es todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas (Max-Neef, 2006, p. 56).

### ***Investigación de mercados.***

Previo al desarrollo de un producto, las empresas tienen que realizar una investigación de mercado. El mercado se define como la convergencia de oferta, demanda, producto y precio; es un ente dinámico por múltiples factores basados en los

gustos y preferencias de los demandantes, su poder adquisitivo, los cambios tecnológicos entre otros aspectos. La Investigación de mercados es definida por autores tales como Green y Tull, Grande y Abascal entre otros, a continuación, una definición:

La investigación de mercado es la recopilación metódica y representativa de información relacionada a los factores del mercado para ser analizada sea de manera dinámica general o sobre un factor en particular; implica el diagnóstico de necesidades de información y su búsqueda sistemática y objetiva mediante el uso de métodos estadísticos representativos con el fin de identificar nichos de mercado, productos, cambios en gustos y preferencias, entre otros aspectos (Mas, 2012, p. 15).

Una entidad especializada en temas de mercados es la American Marketing Association (AMA) de Estados Unidos, una institución con más de 100 años de existencia, define a la investigación de mercado como a continuación:

Es el contacto entre el mercado y el profesional en marketing y tiene el propósito de identificar y definir oportunidades y problemas comerciales; generar, adaptar y evaluar las acciones comerciales, controlar su desarrollo y fomentar el conocimiento del marketing como un proceso. La investigación comercial especifica la información necesaria para tratar esos problemas, diseña métodos de obtención de información, dirige y lleva a cabo el proceso de captura de datos, analiza los resultados y los comunica a los interesados (AMA, 2013).

### ***Marketing.***

Como un resultado y objetivo de la investigación de mercado se obtiene el insumo para el marketing que es un término de origen anglosajón y significa mercadeo en español. Es una disciplina de las ciencias empresariales que surgió a inicios del siglo XX con el objetivo de impulsar las ventas. A continuación, algunas definiciones del marketing:

Como lo indica la tabla, el marketing ha ido evolucionando en el tiempo lo que revela su proceso de perfeccionamiento con el tiempo y partió como un sinónimo de un proceso de distribución, aparentemente logístico. Para ir posicionándose como el sistema que ayuda a planear, fijar precio, promover productos.

Tabla 1. Definiciones de marketing

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Hagerty, J. (1899)	"Es la distribución de productos industriales"
American Marketing Association (AMA)	"El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..."
Lerma, Alejandro	"Es el estudio y perfeccionamiento de un proceso socio-administrativo que vincula a las personas en un espacio simbólico (mercado)"

Fuente: (URP, 2016)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

### ***Marketing mix.***

El marketing mix o mezcla de mercadeo constituye un modelo que fue propuesto por Culliton en el año 1948, posteriormente fue mejorado por Neil Borden en 1954 quien acuñó el término y fue McCarthy en 1960 quien simplificó a las cuatro p (producto, precio, plaza y promoción) como se conoce actualmente (Sarmiento, 2015). El pensamiento básico que subyace es que "el marketing mediante la combinación de una serie de actividades tiene la capacidad de persuadir al consumidor para que adquiriera un determinado producto o servicio" (Sarmiento, 2015, p.61).

### ***El plan de marketing.***

El marketing asume dos formas, el estratégico y el operativo. El segundo utiliza el plan de marketing que se define como "un registro detallado del conjunto de decisiones de marketing estratégico y de acciones operativas, justamente en esto radica su ventaja que es constituir un mapa para el tránsito desde la situación actual hasta lograr los objetivos de mercado propuestos" (Villacorta, 2010, p. 137). Para este objetivo el marketing en parte estratégica identifica el mercado, el entorno competitivo, fuerzas competitivas, recursos y capacidades de la empresa, estrategias y tácticas a seguir, recursos humanos y el análisis económico y financiero.

### ***Mercado de clientes institucionales.***

El proyecto propuesto tiene una particularidad, su cliente no es el consumidor final sino una empresa de servicios encargada de dar el servicio final; esto implica que la propuesta se desarrollará en un mercado de clientes institucionales. Una definición es la siguiente: "Es un mercado que se compone por empresas que demandan bienes y servicios para sus procesos particulares" (Martínez, 2015, p.12).

Los mercados institucionales, también denominados industriales o empresariales tienen características diferentes a los que son de consumidores finales, como a continuación se detalla:

- a) **Volumen por transacción:** Las empresas adquieren un volumen superior por transacción al que realizaría un consumidor final.
- b) **Decisión colegiada de compra:** En la decisión en cuanto al producto, volumen, oferente, condiciones y otros términos de la transacción participan más de una persona.
- c) **Compra técnica:** Toda adquisición se realiza previa definición de términos de referencia o pliegos, en términos del producto, volumen, periodicidad de entrega, precio, descuentos, lugar de entrega, financiamiento, entre otros aspectos.
- d) **Racionalidad del proceso:** A diferencia de lo que ocurre en clientes personales en que puede que la decisión de compra sea impulsiva. Los mercados institucionales se caracterizan por tener procesos racionales de compra.
- e) **Negociación:** Siempre existe un proceso previo de negociación en función de condiciones preestablecidas por el demandante.
- f) **Compras directas:** Dependiendo el tipo de productos, los compradores institucionales realizan compras directas al productor.
- g) **Sensible ante determinadas acciones de marketing:** El marketing dirigido a mercados institucionales tiene un perfil diferente del marketing a consumidores finales.

#### ***Capital relacional.***

El marketing busca desarrollar un capital relacional que es la base de negocios permanentes y fidelidad del cliente en el largo plazo, que es la base de un cliente rentable. Esto es particularmente vital en los mercados institucionales en que se busca desarrollar una relación de sociedad comercial. Los autores Hagedoorn y Dogson (1993) definen este concepto como “un conjunto de relaciones de tipo interpersonal y organizacional entre los participantes de una cadena de negocios, en este caso, proveedores, organizaciones, clientes, esta forma de patrimonio aporta para que las empresas adquieran capacidades

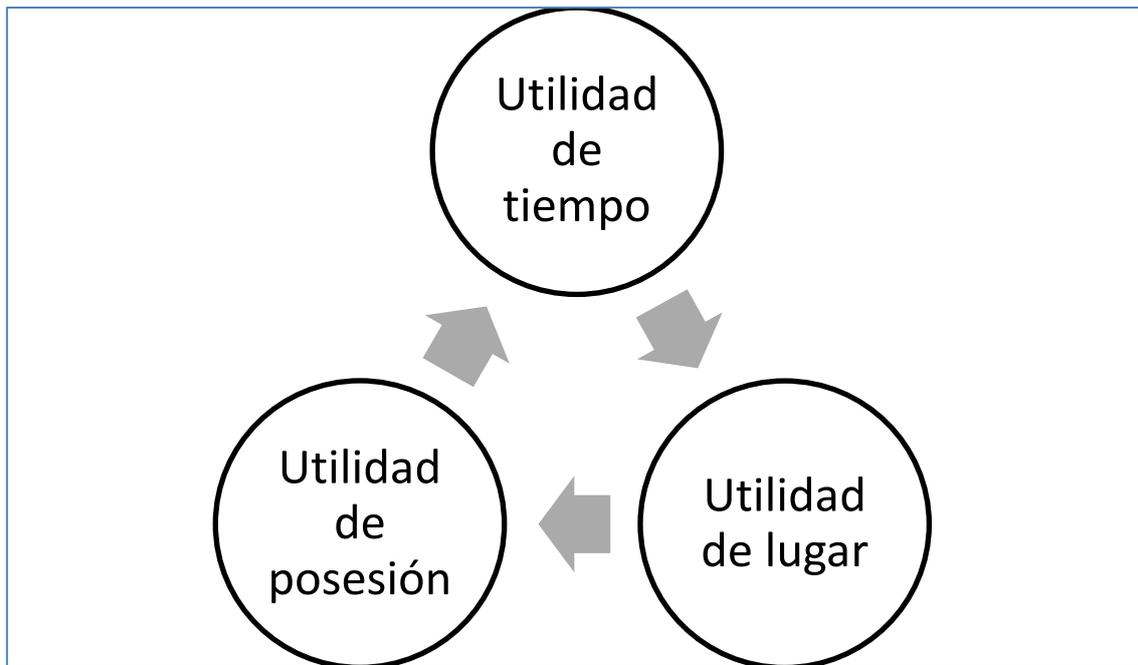
externas necesarias para la competitividad de la empresa” (citado en Pablos & Blanco, pp. 98-99).

Otra definición de capital relacional lo define como “la combinación de activos intangibles de una empresa, que no se reflejan en sus estados financieros, están controlados por la empresa y generan o potencialmente son generadores de valor” (citado en Hormiga, Batista, & Sánchez, 2009, p. 1218). Es importante mencionar que la condición para que este capital relacional genere valor es una adecuada gestión del mismo. En el caso del proyecto propuesto, su objetivo es el desarrollo de capital relacional tanto con sus clientes como con los proveedores.

### ***Distribución comercial.***

El sistema de distribución comercial está formado por un conjunto de actores que participan en la cadena, sean estas personas, empresas, organizaciones, quienes actúan como intermediarios entre la producción y el consumidor. Los distribuidores pueden tener una cobertura local o nacional. Desde la concepción del marketing es una variable estratégica porque trata sobre decisiones de largo plazo, repercute de manera directa en el precio de venta final de los productos; también puede eventualmente dificultar el control de los productos para el fabricante.

La participación de un distribuidor debe agregar eficiencia y eficacia al sistema comercial, para ello se justifica su presencia si aportan con funciones de utilidad, sea de tiempo, de lugar o de posesión. Será utilidad de tiempo cuando el distribuidor ponga el producto a disposición del demandante en un momento oportuno. Será de lugar cuando aproxime producto, clientes y establecimientos comerciales encargados de su distribución. Será una utilidad de posesión cuando facilite la entrega física del producto.



**Figura 1.** Aporte de utilidad de la cadena de distribución

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Estas formas de utilidad que aportan los distribuidores son realizadas de la siguiente manera:

Reducen el número de transacciones y contactos: en caso de no existir el distribuidor, el consumidor tendría que entrar en contacto directo con el fabricante para conocer, probar y adquirir el producto. Esta participación puede reducir significativamente los costos de atención que implicaría para el fabricante y sobre todo la posibilidad que disminuya su especialización en la producción y la escala de la misma al tener que participar en todo el ciclo de distribución y comercialización.

Función de compra y venta

Función de surtido

Función de almacenamiento

Gestión de inventarios,

Financiamiento,

Asunción de riesgo,

Servicio postventa,

Información del producto,

### ***Logística.***

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

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

El canal de aprovisionamiento conduce las materias primas o insumos desde el proveedor hasta las bodegas de la empresa. En una segunda fase desde la bodega de la empresa hasta el cliente. Los objetivos de la logística son los siguientes:

- Adquirir materia prima o insumos en los mejores términos comerciales en cuanto a su calidad, precios y condiciones en general. De tal forma que exista oportunidad y eficiencia en la cadena de distribución.
- Minimizar costos de transporte en la cadena de aprovisionamiento, mantenimiento y de distribución.
- Reducir costos de manipulación de la mercancía; para ello es necesario minimizar los puntos de reembarque.
- Reducir espacio destinado al almacenaje, para ello se buscará la aplicación del inventario justo a tiempo.

- Adicionalmente, es necesario el reducir la necesidad de controlar los inventarios.

“**Lead time**”: Es un término anglosajón que se traduce literalmente como tiempo de espera, que es una de las principales preocupaciones de la cadena logística, por estar directamente relacionado con el costo. Se define como “el tiempo medio que tarda un proceso operativo en cubrir todas sus fases que van desde el aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, y distribución” (Anaya, 2015). El tiempo de espera se evidencia en el análisis de los estados financieros mediante el indicador rotación del inventario. Las fases de del lead time son las siguientes:

- Estimación de necesidades y condiciones de la materia prima que se adquirirá;
- Trámite del pedido ante el proveedor,
- Plan de entrega del proveedor,
- Recepción y control del material recibido;
- Ubicación física en las bodegas de la empresa;
- Paralela y simultáneamente a este proceso debe existir el registro de la información al sistema de administración de inventarios.

#### ***Sistema de administración de inventarios Justo a tiempo (just in time).***

Justo a Tiempo es una metodología que se basa en una filosofía industrial que se resume en fábricas con productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades adecuadas, esto es comprar o producir exactamente lo que se requiere, en el momento previo a su demanda.

Es una forma de gestionar el sistema de producción. Esto implica una administración eficiente desde varios enfoques, uno de ellos es la financiera, al disminuir el costo del dinero que implica inventarios en bodega tanto como materia prima, productos en proceso y productos terminados. Otro aspecto es la disminución del capital de trabajo por el volumen de inventario almacenado por si acaso. Adicionalmente, también la disminución de los activos no corrientes al requerir menos instalaciones en forma de bodega, plantas industriales que se requiere para un inventario de reserva, además de los gastos en personal que administre y custodie este inventario y el gasto que implica la pérdida de valor o daños al mismo (Arndt, 2005).

En el caso de esta propuesta que es la distribución de pescado fresco en la ciudad de Guayaquil es particularmente necesario asumir un sistema de inventario Justo a Tiempo por ser un producto perecible que implican costos en cadena de frío su conservación, además de la demanda del mercado por un producto fresco.

***Cadena de valor.***

Actualmente el concepto de cadena de valor es ampliamente estudiado en las ciencias administrativas, fue uno de los grandes aportes teóricos de Michael Porter, quien la define como “Una forma de analizar la actividad de la empresa mediante la descomposición de sus partes constitutivas para identificar su situación de ventaja competitiva de las actividades generadoras de valor. Esta ventaja se logra cuando la empresa desarrolla e integra actividades de su cadena de forma más eficiente y con mayor diferenciación con respecto a la competencia” (Ortiz & Welp, 2014, p. 38).

Este concepto es una herramienta para analizar la gestión económica y empresarial; busca identificar el camino más corto entre la fuente y el consumo y disminuir los intervinientes excluyendo a los que no agregan valor. En la distribución de productos de la pesca, este concepto es particularmente importante porque debe estar legitimado el aporte del distribuidor al proceso integral en términos de valor.



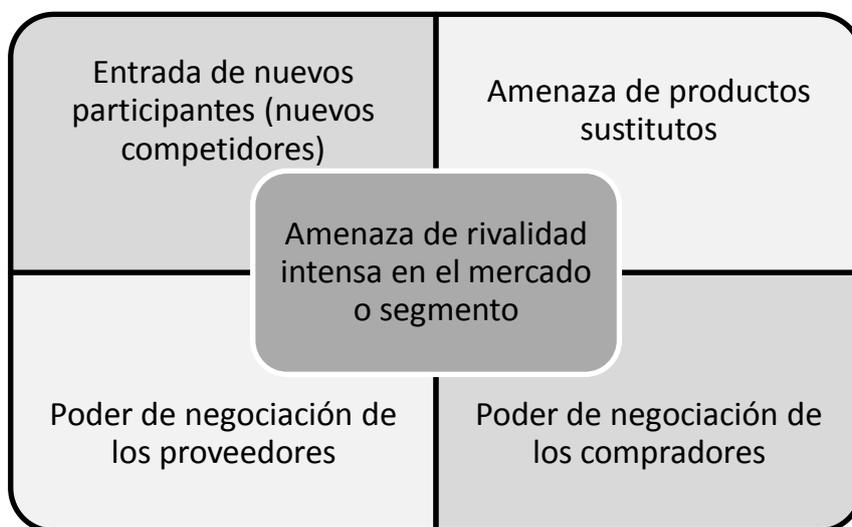
**Figura 2.** Cadena de valor

Fuente: (Espae, 2016)

***Competitividad.***

La competitividad como concepto es inherente a toda actividad productiva, por cuanto tiene que competir con otros oferentes en mercados ampliados. Igualmente, se aplica a empresas, regiones, países y bloques de países. Uno de sus principales investigadores y

exponentes fue Michael Porter quien definió las *Cinco fuerzas competitivas de la empresa que son las siguientes*: **i)** Rivalidad intensa entre oferentes; **ii)** Entrada de nuevos oferentes; **iii)** amenaza de bienes o servicios sustitutos; **iv)** poder de negociación de los clientes; y, **v)** poder de negociación de los proveedores. Para este análisis se debe partir del análisis del mercado y sus condiciones de competencia.



**Figura 3.** Fuerzas competitivas de la empresa

Fuente: (Porter, 2017)

**Amenaza de rivalidad intensa en el mercado:** Se refiere a los oferentes y el tipo de rivalidad existente que puede ser diferente en función del tipo de mercado y poder de cada uno. La rivalidad y ofensiva puede ser diferente y se puede manifestar desde una guerra de precios o de lobby política para tener privilegios.

**Amenaza de entrada de nuevos participantes:** La amenaza de entrada de nuevos participantes también se conoce como las barreras de entrada que pueda tener un mercado que pueden ser desde el posicionamiento que tengan marcas preexistentes y en general del anejo de factores tales el requerimiento financiero, la tecnología restringida, escalas de producción y aspectos de regulación

**Amenaza de productos sustitutos:** La existencia de productos sustitutos perfectos de una necesidad genera otra amenaza para las empresas existentes, esto proviene principalmente de la innovación. Un ejemplo es la telefonía móvil que entró a reestructurar el mercado de las empresas de telecomunicaciones en el mundo.

**Poder de negociación de los clientes:** Es un factor que puede afectar el atractivo comercial de un mercado o segmento del mismo. Para esto se requerirá un análisis del mercado y sus características de competencia. A menor número de cliente mayor poder de negociación y como tal incidir en precios y condiciones.

**Poder de negociación de los proveedores:** Es otra amenaza de la competitividad, para ello es necesario el análisis y la identificación de la participación de cada proveedor y la libertad del mercado.

### *Servicios de alimentos y bebidas.*

La oferta de establecimientos denominados restaurantes es variada y obedece a algunas categorías o clasificación, según el objetivo. Una de estas es por categoría que son de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta; tienen distintivos que en términos de tenedores que van desde cinco hasta uno respectivamente (Vértice, 2009).

La clasificación de la oferta gastronómica también podrá ser por el tipo de producto como: Menú, platos a la carta, sugerencias, platos del día, ofertas especiales, menú bufé, entre otros (Fernández & Motto, Servicio y atención al cliente en restaurante UF0259, 2014)

Otra forma de clasificación será la restauración hotelera conformada por servicio de comidas a clientes alojados, gastronómico de especialidades, cocina internacional, marisquería, cafetería, piano-bar, pub, a las habitaciones (room service), neveras de habitaciones, salones de banquetes, sala de espectáculos, discoteca, terraza; por otro lado, está la restauración no hotelera que es la que se ofrece en establecimientos independientes de hoteles (Sánchez, 2013).

Otro tipo de establecimientos de restaurantes que actualmente tiende a emerger son aquellos denominados neo-restauración que se ajusta a las necesidades de la sociedad con hábitos alimenticios particulares o procesos como son la cocina al vacó, productos ultra congelados, productos elaborados entre los que destacan a los liofilizados, deshidratados, productos de base para elaboración de otros platos como son fondos, salsas y aliños; también están los productos precocidos listos para el consumo y cortados y limpios (García M. , 2017).

### ***Evolución del servicio de gastronomía.***

La evolución y desarrollo del sector de servicios de gastronomía está directamente vinculado con algunos factores socio-económicos tales como la sociedad de bienestar, incremento de ingresos, incremento de escolaridad, medios de comunicación, desarrollo tecnológico, turismo, entre otros que impulsan y promueven participar en experiencias culinarias diferentes y minimizar el tiempo de preparación de alimentos (García, Gil, & García, 2016).

Como extensión del párrafo anterior el turismo gastronómico constituye una oferta particular e incentivo para viajar, tal como pasa en países como España, Perú, China y otros que entre sus riquezas culturales tienen sabores variados y particulares que invitan al visitante a sumergirse en esta experiencia de los sentidos (Plaza, Escamilla, & Prado, 2015).

En otra definición, el turismo gastronómico es un viaje experiencial a una región con capital gastronómico para entretenimiento con un eje central de visitas a productores de alimentos, festivales, eventos, muestras de cocina, degustación de productos u otras actividades turísticas relacionadas con alimentos (Cervera, 2017). Los restaurantes de Milagro tienen un alto potencial de ofrecer una vinculación de turismo gastronómico.

### ***Calidad.***

El sector servicios y su expansión parte de algunas macro influencias entre las que destacan el desarrollo de la tecnología, administración moderna, el aumento del ingreso de la población, incremento de expectativas de vida, globalización de la economía, mayor tiempo de ocio, participación de la mujer en el campo laboral, crecimiento de la vida urbana e industrialización entre los aspectos más relevantes (Kotler & Armstrong, 2008). Esto a la par que impulsa el crecimiento del consumo de servicios también exige mayor calidad a los mismos. Una definición de la calidad como aspecto subjetivo fue aportada por la escuela de las Relaciones Humanas:

Conjunto de atributos percibidos por el cliente que luego funcionarán como estándares de calidad, así como el estudio del comportamiento del cliente en cuanto a sus móviles, expectativas, necesidades que definen su comportamiento como consumidor. (Vargas & Aldana, 2015)

### ***Plan de negocios.***

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

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

### ***Elementos del plan de negocios.***

No existe un modelo universal de plan de negocios, sino que el mismo deberá ser ajustado en función del tipo de negocio, su escala, complejidad y sector económico en que se insertará. . Seguramente un proyecto empresarial transnacional a gran escala que involucre al gobierno de un país requerirá un plan de negocios extenso además de estudios colaterales. Por el contrario un proyecto de tipo micro y mediana empresa requerirá un documento menos extenso. A continuación las partes de un plan de negocios:

*Tabla 2. Elementos del plan de negocios*

No.	Descripción	Temas
I	Descripción del negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición del negocio</li><li>• Misión, visión y valores</li><li>• Fortalezas y debilidades</li></ul>
II	Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción del producto</li><li>• Análisis de la industria</li></ul>
III	Mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado meta</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del cliente</li> <li>• Canal de distribución</li> <li>• Marketing mix</li> <li>• Plan de ventas</li> </ul>
IV	Análisis de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de competidores</li> <li>• Estrategias de los competidores</li> <li>• Valoración de fuerza y debilidad de la competencia</li> </ul>
V	Procesos y procedimiento de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Procesos</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Análisis de la capacidad instalada</li> </ul>
VI	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Perfil de puestos principales</li> <li>• Plan para la implementación y puesta en marcha del negocio</li> </ul>
VII	Aspectos económicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Costo de ventas</li> <li>• Presupuesto de gastos de administración</li> <li>• Presupuesto de gastos de ventas</li> <li>• Presupuesto de gastos financieros</li> <li>• Evaluación financiera</li> </ul>

Fuente: (Pedraza, 2014)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

## 2.2 Marco conceptual

**Peces pelágicos:** Son aquellos cardúmenes que habitan en aguas marinas medias o cerca de la superficie del mar.

**Albacora:** Este es pescado de mar o de agua salada. Su color es negro azulado por el lomo y su vientre de color plateado, mide de 2 a 5 metros en edad adulta, la carne del atún

es rosada o roja y contiene una gran cantidad de hemoglobina que las demás especies de pescados.

**Dorado:** Este pez tiene protegida toda su piel por grandes escamas y se destaca claramente su línea lateral, algo curvada en su parte anterior. La aleta dorsal erguida y colocada en la mitad del cuerpo, el pedúnculo caudal, que es ancho y vigoroso, como cuadra al cuerpo de un gran pez nadador, lo cual le permite que este pez de grandes saltos fuera del agua.

**Pez Espada:** Es una especie de pez piciforme. Son grandes peces predadores y altamente migratorios, es muy caracterizado por tener un pico largo y aplanado. Las hembras son más grandes que los machos. Estos tipos de pez han sido identificados como una de las especies comerciales ya que su carne contiene gran cantidad de mercurio.

**Picudo:** es una especie que tiene su cuerpo alargado y redondeado sobre todo en la región central, con la cabeza puntiaguda y hocico prominente. Es de un color verde grasoso oscuro en el lomo y el vientre claro con manchas oscuras en los costados.

**Pesca Artesanal:** La practican pequeños barcos en zonas costeras a no más de 10 millas de distancia, dentro de lo que se llama mar territorial, la producción es a pequeña escala. La flota artesanal está siempre ligada a la economía de las comunidades de pescadores. Los productos se venden en el día para el consumo directo, sin transformación. Los productos son de mayor calidad debido al menor tiempo transcurrido entre captura y consumo. Se consumen en fresco y pueden ser sometidos a sistemas de conservación tradicionales (refrigerados con hielo). Tienen bajo coste energético y bajas emisiones de CO<sub>2</sub>. Es el sistema productivo más equitativo, justo y sostenible.

**Eviscerado:** Es una técnica que consiste en limpiar el pescado como primer paso consiste en quitar las escamas. Hay que raspar con un cuchillo la piel del pescado desde la cola hacia la cabeza, en sentido contrario a la dirección de las escamas para que se desprendan con facilidad. A continuación, la pieza se limpia bajo un chorro de agua fría para eliminar la piel que quede suelta y se revisa con la mano, desde la cola hacia la cabeza. Después se enjuaga y se cortan las aletas.

**Cadena de frío:** Los procesos de distribución de productos perecibles como son los cárnicos, pescados, lácteos e inclusive frutas y vegetales son altamente sensibles a la temperatura, para ello se busca mantenerlos en una cadena de frío. Para ello deben estar

previamente lavados y limpios, adecuadamente etiquetados y embalados para un uso oportuno. (Fernández M. , Preelaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos, 2017)

### **2.3 Marco Legal**

En términos legales el proyecto empresarial se ajustará a la normativa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Ordenanzas de la entidad municipal de Guayaquil para los temas de patente de comerciales y habilitación, normativa del Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.

En lo que respecta a salubridad se ajustará a la normativa establecida por el Ministerio de Salud para los establecimientos que manipulen productos alimenticios. En términos de calidad se observarán las normas que define el Instituto Ecuatoriano de Normalización como buenas prácticas en manipulación de pescado. En lo que respecta al ámbito tributario se estará condicionado a la Ley de Régimen Tributario Interno, Ley del Registro Único de Contribuyentes, de Emisión de Comprobantes de ventas, entre las principales.

#### **2.3.1 Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que la población tiene libertad y derecho para desarrollar actividades económicas en forma individual o colectiva, para ello debe anteponer principios de responsabilidad, solidaridad y responsabilidad social y ambiental (Art. 66).

En cuanto a las formas, el sistema económico está integrado por organizaciones públicas, privadas, mixtas, popular y solidaria y otras, para ello están las diferentes leyes que regulan cada una (Art. 283). Esto implica que en este caso los promotores de este proyecto tienen absoluta libertad para organizarse como personas, capitales y capacidades y ejecutarlo.

#### **2.3.2 Ley del Registro Único de Contribuyentes**

La Ley del Registro Único de Contribuyentes exige que cada ciudadano que tiene actividades económicas empresariales obtenga este registro. Mismo que servirá para fines impositivos y de información a la administración tributaria que en este caso es el Servicio de Rentas Internas (Art. 2).

Artículo 3: En términos de obligatoriedad, se indica que el Registro es obligatorio para las personas sean naturales o jurídicas, sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras que inicien o tengan actividades económicas en el país, ya sea de manera permanente u ocasional. También aplica en caso que sean titulares de bienes y derechos que generan ganancias u otras formas de ingresos como son las acciones, bonos u otros activos financieros o derechos como son patentes registradas en el país.

### **2.3.3 Ley de Régimen Tributario Interno**

Esa Ley define las diferentes obligaciones en calidad de impuestos que están sujetos los residentes y agentes económicos que operan en Ecuador. Su capítulo Primero establece las normas generales para la aplicación del Impuesto a la renta; según su primer artículo, la renta es la que obtengan las personas naturales, sociedades nacionales o extranjeras y sucesiones indivisas en función de las disposiciones de la Ley.

Artículo 2: Establece la definición de renta que para efectos del impuesto son: 1) las que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, sea en dinero, especies o servicios y a título oneroso o gratuito y que sean de fuente ecuatoriana; 2) los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales o sociedades ecuatorianas domiciliadas en el País.

**Artículo 8:** este artículo define los ingresos de fuente ecuatoriana, tales como los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador.

Los percibidos por ecuatorianos y extranjeros por actividades desarrolladas en el exterior, que provengan de personas naturales, sociedades nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador o de entidades y organismos del sector público del Ecuador. La que está vinculada con este proyecto es Utilidades y dividendos distribuidos por sociedades con base en Ecuador.

**El Artículo 9:** Establece los ingresos exonerados para determinación y liquidación del impuesto a la renta; y debidamente detallados en el citado artículo. Artículo 10. Establece las deducciones para la depuración de los ingresos que no están exentos. El

Artículo 19 establece la obligación de llevar contabilidad cuando realicen actividades empresariales que será cuando operen con un capital propio que al inicio de cada ejercicio fiscal sea superior a nueve fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales imputados a la actividad empresarial del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

#### **2.3.4 Ley de Compañías**

La empresa se constituye en el marco de la Ley de Compañías, misma que establece los siguientes requisitos para este tipo de forma jurídica:

- Tipo: Compañía de Responsabilidad Limitada
- Socios: Mínimo 2 y máximo 15
- Capital: Cerrado, dividido en participaciones negociables
- Monto inicial: US\$ 400

#### **2.3.5 Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos**

##### **complementarios**

Artículo 1: Establece como comprobantes de venta a la factura, notas de venta (RISE), liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios, tiquetes emitidos por cajas registradoras, boletos de entrada a espectáculos públicos, otros.

Artículo 2: Establece que son documentos complementarios a los comprobantes de venta, las notas de débito, de crédito y guías de remisión. Una vez constituida y para la implementación la empresa deberá solicitar autorización de comprobantes de compraventa para posterior impresión de los mismos.

#### **2.3.6 Norma de calidad del pescado fresco, refrigerado y congelado**

Está contenido en la Norma del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) 183-1975-04, misma que indica lo siguiente:

##### **Pescado fresco**

- Artículo 3.1.2 El pescado deberá ser refrigerado en cámaras frigoríficas a una temperatura de 0° C por tres días como máximo y un grado higrométrico de 85 a 90%.
- Artículo 3.1.3: En transporte del producto en tierra deberá ser realizado en vagones o camiones isoterms y en cajas de embalaje de material permeable y de fácil limpieza, mezclado con hielo en la proporción de 2 a 1 entre masa de pescado y hielo, si el transporte se realizara en camiones frigoríficos deberá mantenerse a una temperatura de 0° C por tres días como máximo y un grado higrométrico de 85 a 90%.
- En caso que el pescado no sea vendido inmediatamente deberá ser mantenido en cámaras frigoríficas en las mismas condiciones del punto 3.1.3.

### **Pescado refrigerado**

- El pescado refrigerado sea entero, descabezado, eviscerado o en filetes deberá mantenerse a una temperatura no mayor de -27° C. desde la congelación hasta la venta al público.
- En la cámara de refrigeración será conveniente que circule una corriente de aire forzada.
- El tiempo máximo de almacenamiento sugerido no deberá superar el año.

## Capítulo III

### Metodología de la Investigación

#### 3.1 Tipo de investigación

Se utilizará el tipo de investigación Descriptiva que busca analizar las variables que limitan el desarrollo de comercializar los productos con los sectores Hoteleros y Restaurantes. Los estudios descriptivos “miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

#### 3.2 Enfoque

El enfoque de la investigación será mixto. “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.5).

#### 3.3 Técnicas e instrumentos

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

#### 3.4 Población

En la Región Costa existe un total de 116 establecimientos de alojamiento tipo Hoteles y Restaurantes; de este número, la ciudad Guayaquil en la provincia del Guayas funciona 39 de ellos con la categoría de primera y segunda clase. (INEC, 2014) (MAE, Diana Montero M, UCSG, 2017, Artículo).

### 3.5 Muestra

Por tratarse de una población pequeña se aplicó una muestra de conveniencia a 39 establecimientos de restaurantes de primera y segunda clase de la ciudad de Guayaquil.

### 3.6 Análisis de resultados

#### 3.6.1 El subsector de establecimientos de alimentos y bebidas en Guayaquil

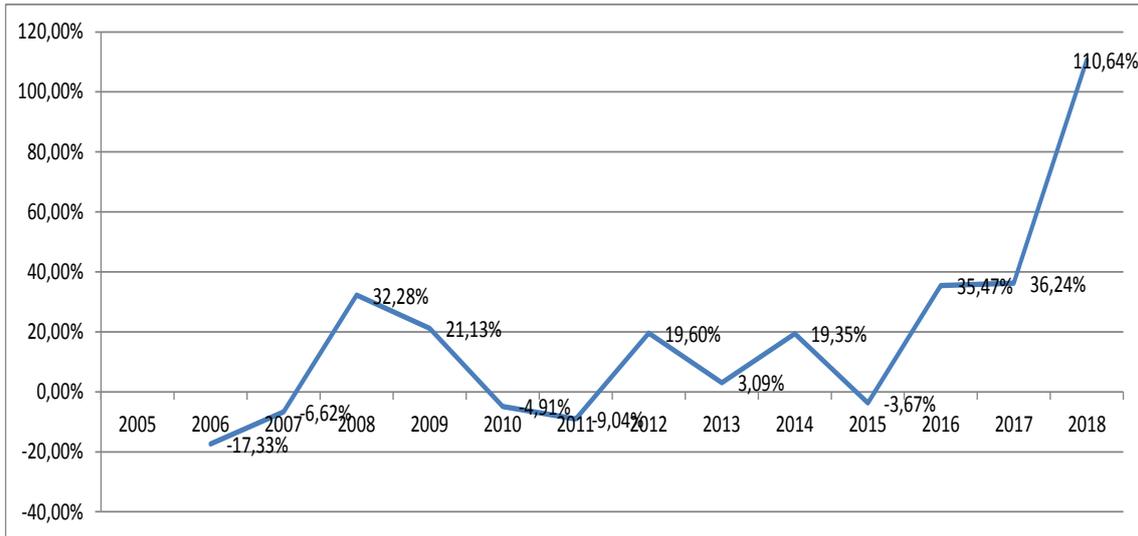
Tabla 3. Guayaquil: Habilitación anual de establecimientos de restaurantes y servicio móvil de comidas 2005-octubre 2018

Estado	Año Inscricpion	Establecimientos	% de crecimiento
	Antes del 2005	3.253,00	
Activo	2005	329,00	
Activo	2006	272,00	-17,33%
Activo	2007	254,00	-6,62%
Activo	2008	336,00	32,28%
Activo	2009	407,00	21,13%
Activo	2010	387,00	-4,91%
Activo	2011	352,00	-9,04%
Activo	2012	421,00	19,60%
Activo	2013	434,00	3,09%
Activo	2014	518,00	19,35%
Activo	2015	499,00	-3,67%
Activo	2016	676,00	35,47%
Activo	2017	921,00	36,24%
Activo	2018	1.940,00	110,64%
<b>Acumulado</b>		<b>10.999,00</b>	

Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

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

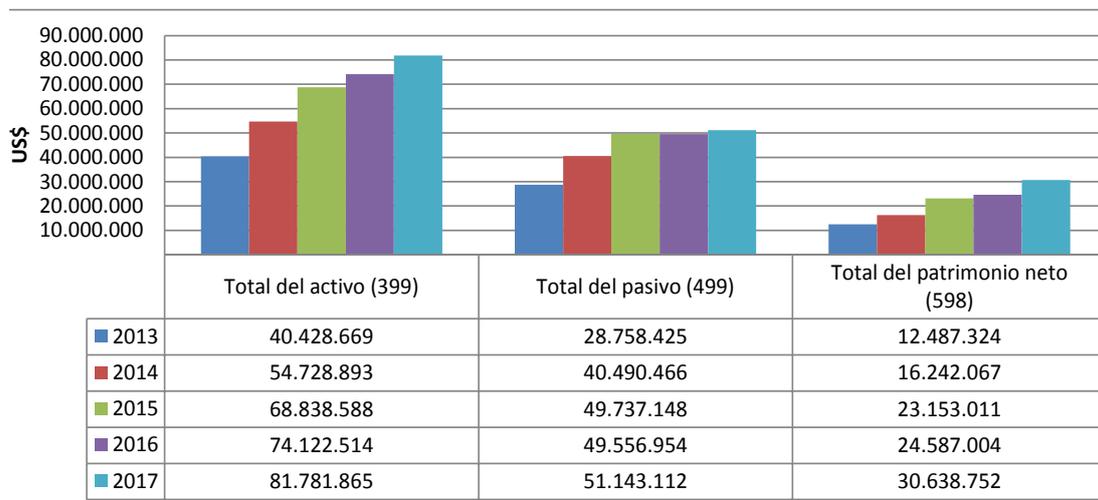


**Figura 4.** Crecimiento anual de establecimientos de restaurantes, 2005-2018

Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

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

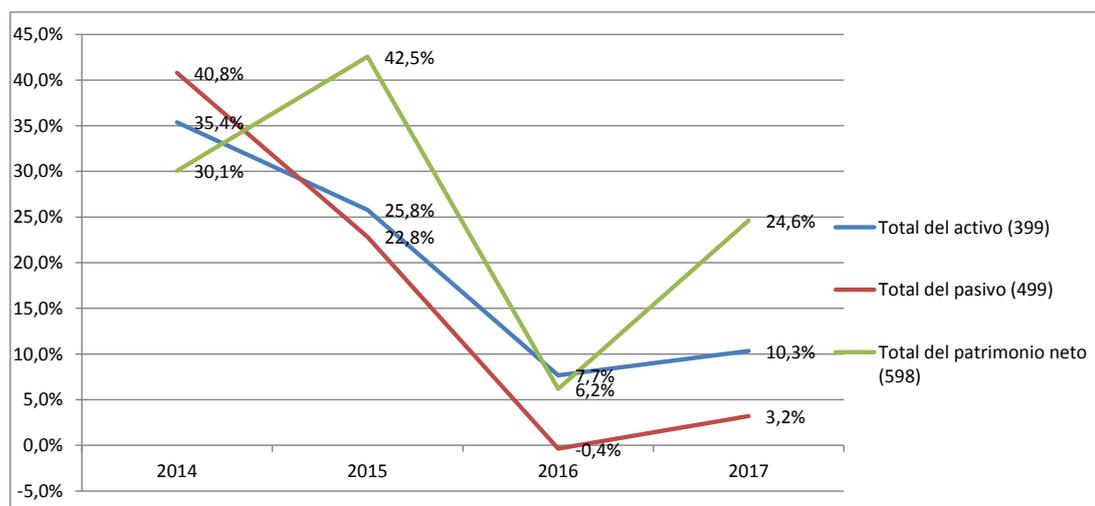


**Figura 5.** Monto agregado de balance de establecimientos de restaurantes, 2013-2017

Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

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

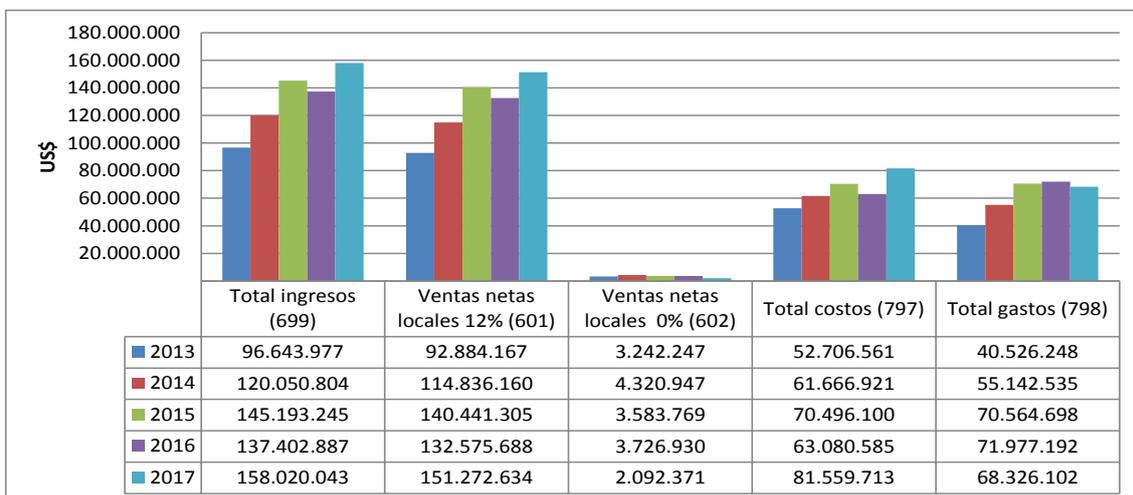


**Figura 6.** Crecimiento anual de cuentas de balance de restaurantes 2014-2017

Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Durante el periodo 2014-2017 el subsector de establecimientos de restaurantes y servicio móvil de comidas, creció anualmente, aunque en diferente intensidad. La mayor variación de sus activos y pasivos fue en el año 2014, del patrimonio fue en el 2015. El año que experimentó un mayor decrecimiento en los tres rubros fue el 2016, coincidiendo con la situación de la economía en general; al año 2017 se experimentó un inicio de recuperación.

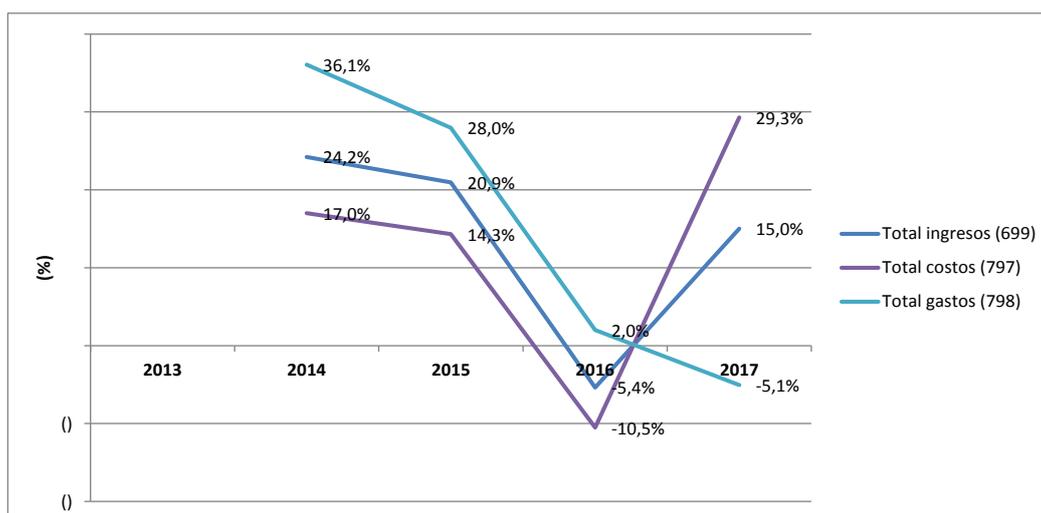


**Figura 7.** Monto agregado anual de ingresos-egresos de restaurantes 2013-2017

Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

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



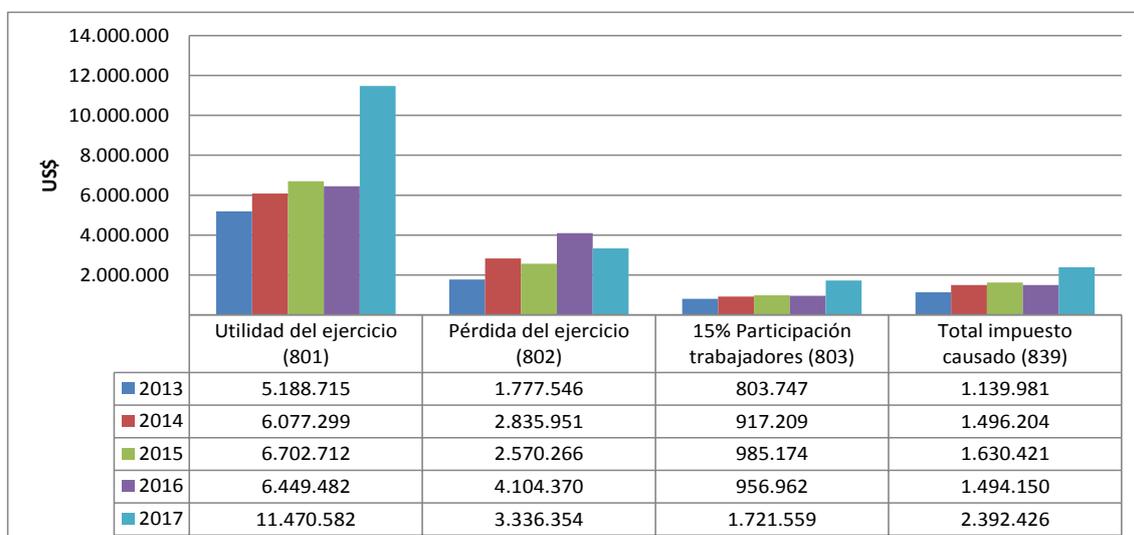
**Figura 8.** Crecimiento anual de cuentas de ingresos-egresos de restaurantes 2014-2017

Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

En cuanto a la variación anual de las cuentas de resultados presentan dos periodos, uno que va desde 2014-2016 con una tendencia claramente decreciente en los rubros de ingresos, costos y gastos. Durante el lapso entre 2014 y 2015 disminuyó la brecha de

crecimiento entre ingresos-gastos e ingresos-costos. Desde un enfoque de eficiencia lo deseable es que el ingreso crezca proporcionalmente más que los costos y los gastos. Luego de la caída de los ingresos del año 2016 hubo un importante repunte de los ingresos al 15% anual. Los costos crecieron en un mayor porcentaje (29,3%), los costos decrecieron en un -5,1%, lo cual es deseable.

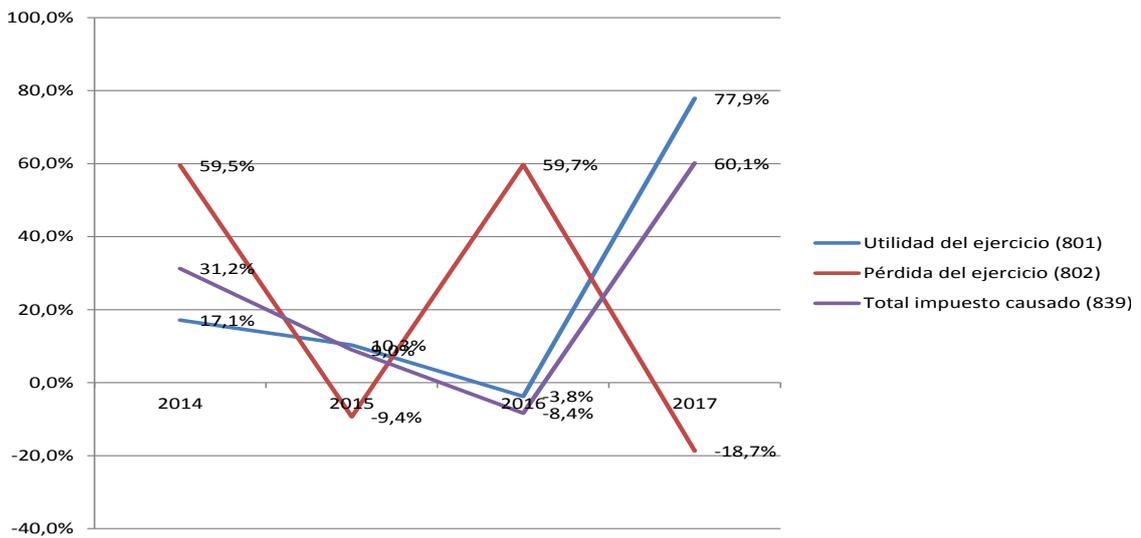


**Figura 9.** Monto agregado de cuentas de resultados de restaurantes, 2013-2017

Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

En lo que respecta a los resultados del ejercicio, las utilidades del ejercicio tuvieron un considerable incremento de las utilidades, que ascendieron desde US\$ 6,4 hasta US\$ 11,4 millones. Igualmente, las pérdidas disminuyeron desde US\$ 4.1 hasta US\$ 3.3 millones.



**Figura 10.** Crecimiento anual de cuentas de balance de restaurantes 2014-2017

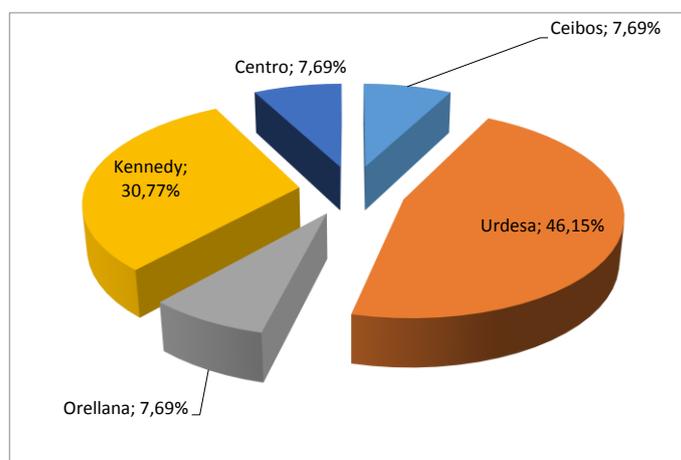
Fuente: ( SRI - Estadísticas multidimensionales , 2018)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

En términos porcentuales, las utilidades crecieron un 77,9% el último año, las pérdidas disminuyeron en un 18,7%, que equivale a una caída contraria al incremento de la ganancia, lo que implica coherencia en el movimiento de las cuentas.

### 3.6.2 Resultados de la encuesta de establecimientos

#### 1. Ubicación



**Figura 11.** Ubicación de restaurantes

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 4. Ubicación de restaurantes

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ceibos	3	7,69%
Urdesa	18	46,15%
Orellana	3	7,69%
Kennedy	12	30,77%
Centro	3	7,69%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

La muestra investigada corresponde a un segmento de establecimientos que atienden a población de segmentos medio-altos y altos de la ciudad de Guayaquil. Para facilitar la toma de la muestra por encontrarse dispersos los restaurantes, solamente se visitó los sectores Urdesa con el 46,15% de los negocios, Sector Orellana (7,69%), Kennedy (30,77%), Centro (7,69%) y Ceibos (7,69%). Cabe destacar que Urdesa es uno de los sectores más extensos que concentra gran parte del segmento de mercado indicado.

## 2. Capacidad del restaurante

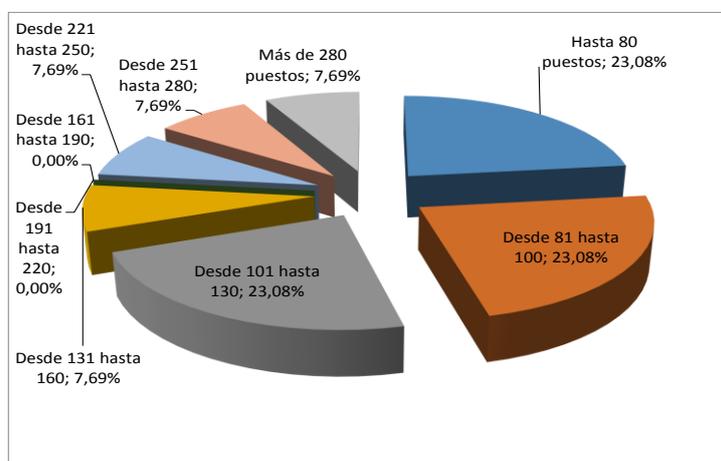
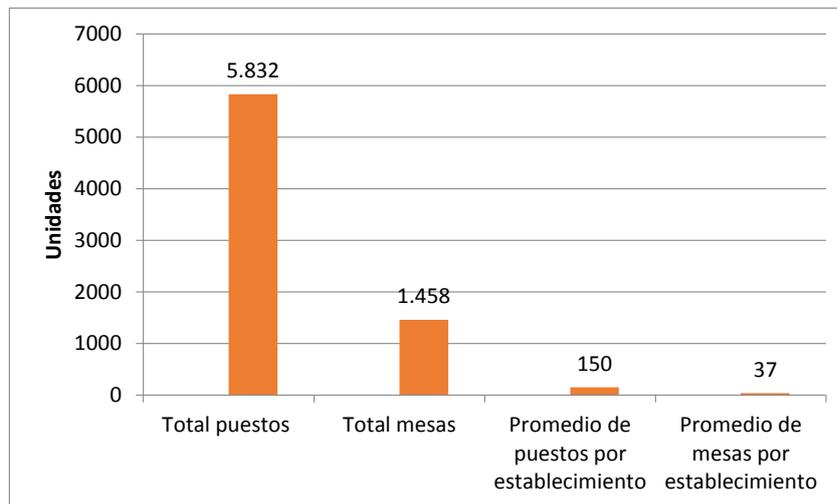


Figura 12. Capacidad del restaurante

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)



**Figura 13.** Puestos y mesas por establecimiento

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

*Tabla 5. Capacidad del restaurante*

Opciones	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Hasta 80 puestos	9	23,08%
Desde 81 hasta 100	9	23,08%
Desde 101 hasta 130	9	23,08%
Desde 131 hasta 160	3	7,69%
Desde 161 hasta 190	0	0,00%
Desde 191 hasta 220	0	0,00%
Desde 221 hasta 250	3	7,69%
Desde 251 hasta 280	3	7,69%
Más de 280 puestos	3	7,69%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

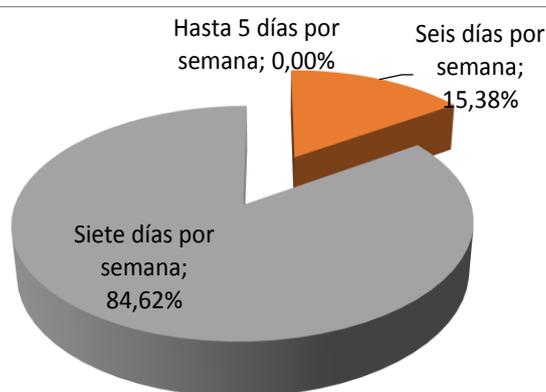
Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

La capacidad del restaurante es determinante para estimar su demanda potencial de productos. Se basa en el número de sillas que dispone. De los restaurantes revisados se ha calculado que 39 disponen de 5832 puestos, que genera un promedio de 149 puestos por cada uno o equivalente a 37 mesas por establecimiento.

En cuanto a tamaño individual, se los clasificó en establecimientos nueve tramos según el número de puestos, de estos los mayores se concentran en los primeros (hasta 130 puestos). Y los de mayor capacidad constituyen el 23,07% de los restaurantes.

### 3. Días de atención por semana



**Figura 14.** Días de atención por semana

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

*Tabla 6. Días de atención por semana*

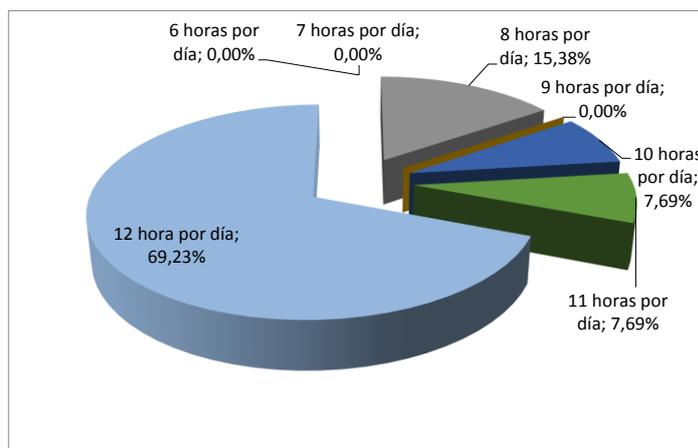
Opciones	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Hasta 5 días por semana	0	0,00%
Seis días por semana	6	15,38%
Siete días por semana	33	84,62%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Otro factor que permite dimensionar la demanda es la cantidad de días de atención por semana. Por tratarse de establecimientos de alimentos; por lo general atienden o siete días a la semana o por lo menos seis. En el caso de los investigados la mayoría (84,52%) atienden siete días por semana.

#### 4. Horario de atención



**Figura 15.** Horas de atención por día

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

*Tabla 7. Horas de atención por día*

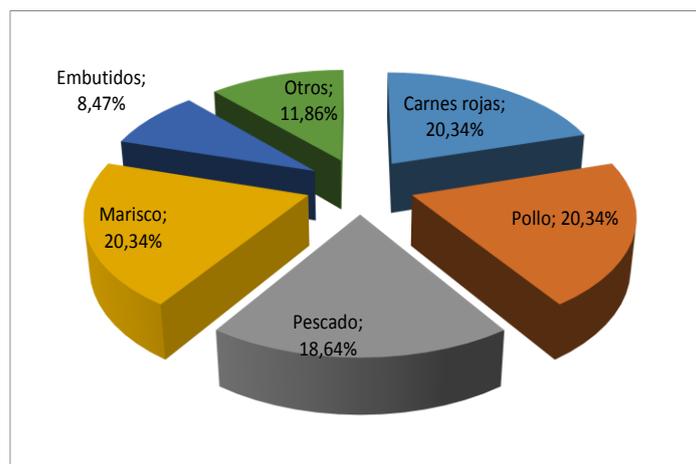
Opciones	Frecuencias	
	absolutas	relativas
6 horas por día	0	0,00%
7 horas por día	0	0,00%
8 horas por día	6	15,38%
9 horas por día	0	0,00%
10 horas por día	3	7,69%
11 horas por día	3	7,69%
12 hora por día	27	69,23%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Los restaurantes analizados atienden en su mayoría (15,38%) ocho horas al día, muchos de ellos en dos horarios, uno para el horario del almuerzo, normalmente entre las 12h00 hasta las 16h00 y otro horario en la noche, no necesariamente pasan de las 23h00, máximo las 24h00.

## 5. Especialidad del menú



**Figura 16.** Especialidad

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

*Tabla 8. Especialidad*

Opciones	Frecuencias	Frecuencias
	absolutas	relativas
Carnes rojas	36	20,34%
Pollo	36	20,34%
Pescado	33	18,64%
Marisco	36	20,34%
Embutidos	15	8,47%
Otros	21	11,86%
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

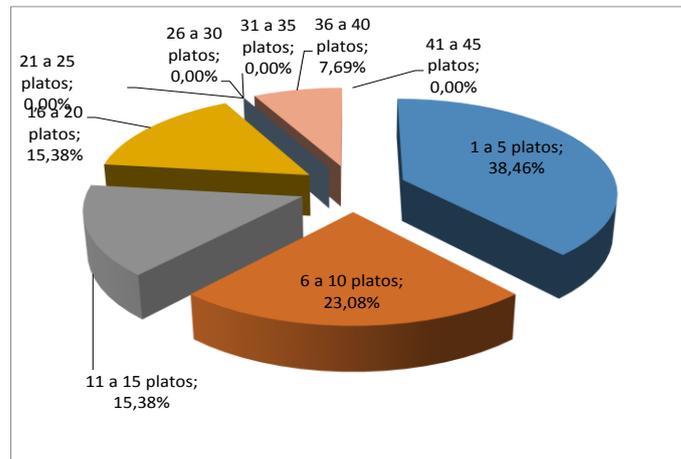
Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Otro elemento importante para conocer es la especialidad de los diferentes establecimientos para identificar aquellos que potencialmente pueden ser clientes del proyecto. Todos tienen una amplia oferta de carnes, pollo, pescado, mariscos y embutidos. Por supuesto, existen unos pocos con más énfasis en productos del mar como son los de comida china que por lo general utilizan más pescado y camarón. Solo un 11,86% mencionaron no tener pescado en su carta.

De un total de 177 menciones (la pregunta permite respuestas múltiples, por ello no necesariamente suma 39 que es el número de establecimientos) existen menos menciones en embutidos. La categoría otro corresponde a pastas y comida italiana que también incluye algún tipo de proteína animal y comida tex mex, entre otras.

## 6. Número aproximado de platos diarios con pescado en menú



**Figura 17.** Porcentaje de platos diarios con pescado en el menú

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

*Tabla 9. Porcentaje de platos diarios con pescado en el menú*

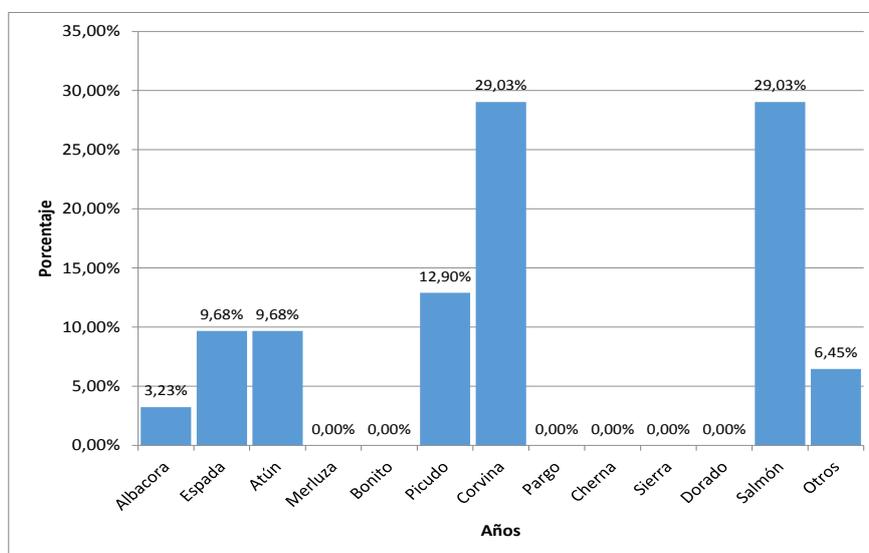
Opciones	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
1 a 5 platos	15	38,46%
6 a 10 platos	9	23,08%
11 a 15 platos	6	15,38%
16 a 20 platos	6	15,38%
21 a 25 platos	0	0,00%
26 a 30 platos	0	0,00%
31 a 35 platos	0	0,00%
36 a 40 platos	3	7,69%
41 a 45 platos	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Como se indicó, todos los restaurantes contemplan algún tipo de pescado en su menú, aunque sea en cantidades poco significativas como es el caso de comida china o viche manabita.

## 7. Especies de pescado que se sirve



**Figura 18.** Especies de pescado que se sirve

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

*Tabla 10. Especies de pescado que se sirve*

Opciones	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Albacora	3	3,23%
Espada	9	9,68%
Atún	9	9,68%
Merluza	0	0,00%
Bonito	0	0,00%
Picudo	12	12,90%
Corvina	27	29,03%
Pargo	0	0,00%
Cherna	0	0,00%
Sierra	0	0,00%
Dorado	0	0,00%
Salmón	27	29,03%
Otros	6	6,45%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

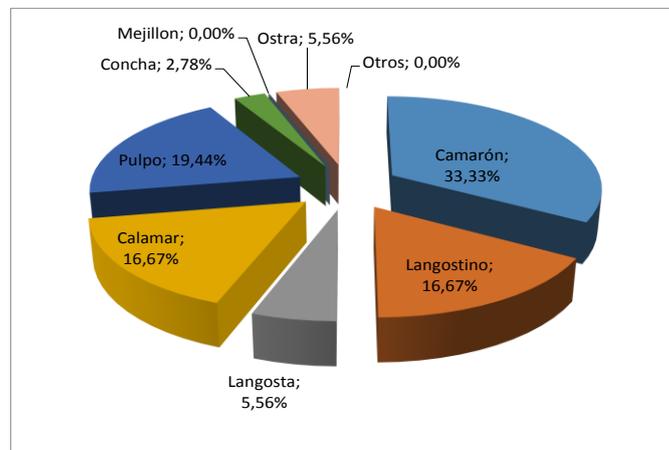
Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Las especies de pescado que se utiliza en la preparación de platos depende del tipo de uso, de cocción. Por ejemplo, el uso para sopas o encebollados, ceviches, frito, apanado, bocadillos o sushi. Esto depende de la textura y densidad del tejido que lo hace más o menos consistente.

La corvina es el de mayor uso en los restaurantes (29,03%), en general eso sucede en toda la Costa, este pescado es por excelencia el de mayor demanda por su textura tierna, adecuado para preparaciones como pescado frito o en salsas. Otra especie con alta demanda es el picudo (12,90%).

En especies que son importadas existe una importante demanda de salmón (29,03%), que junto con el atún son los preferidos para la preparación de sushi, que es un tipo de comida asiática con una creciente oferta en la ciudad.

## 8. Otros mariscos que se sirve



**Figura 19.** Otros mariscos que se sirve

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 11. Otros mariscos que se sirve

Opciones	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Camarón	36	33,33%
Langostino	18	16,67%
Langosta	6	5,56%
Calamar	18	16,67%
Pulpo	21	19,44%
Concha	3	2,78%
Mejillon	0	0,00%
Ostra	6	5,56%
Otros	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Los restaurantes que tienen pescado en el menú, por lo general tiene otras alternativas de mariscos tales como son el camarón con una alta demanda, el langostino, calamar y pulpo. En menor medida sobre todo por el precio es la langosta, ostra y concha prieta; esta última es altamente demandada para consumo de ceviches que se sirven en restaurantes especializados y que demandan alto volumen diario. Por sus particulares características es complicado su almacenamiento.

## 9. Porción aproximada que se sirve por plato

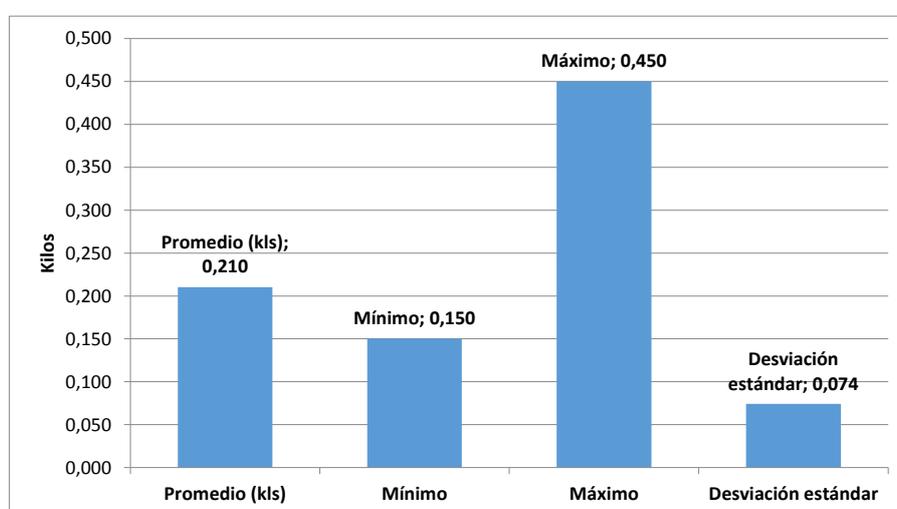


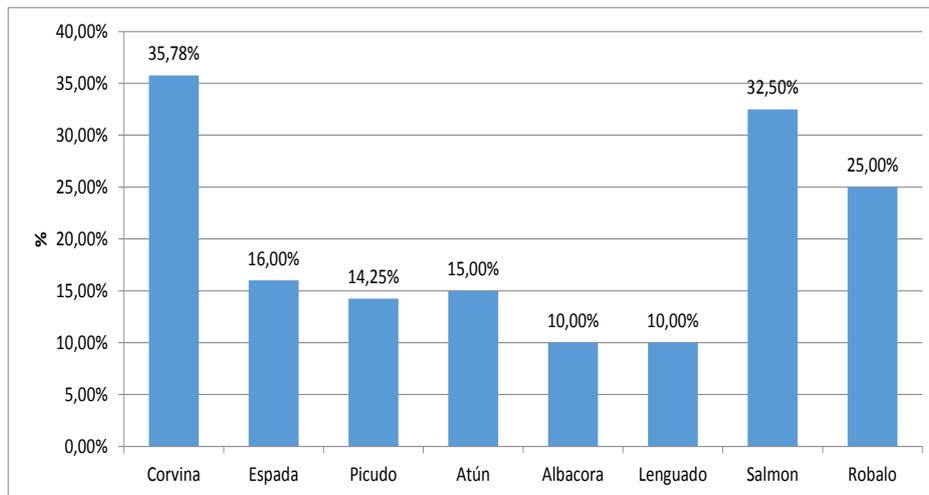
Figura 20. Porción de pescado por plato

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Cuando el pescado es el plato principal. La cantidad servida es de aproximadamente media libra, esto es alrededor de 220 gramos. El promedio servido es de 0,21 kilos con una desviación estándar de 0,074 kilos. El mínimo es de 0,15 y el máximo por 0,45 kilos, que es aproximadamente una libra.

### 10. Porcentaje de platos con pescado que sirve por semana



**Figura 21.** Platos servidos con pescado por semana (por especie)

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Los platos que se sirven son corvina con el 35,78% y salmón con el 32,50%, seguido de robalo con el 25%. Es de mencionar que el róbalo en muchas ocasiones es una alternativa directa a la corvina, es requerido cuando esta última existe poca o nada de oferta. Adicionalmente están las otras especies que se utilizan en platos de otros usos.

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

## 11. Especies de pescado y cantidad que adquiere por semana

Tabla 12. Cantidad de pescado que se adquiere por semana

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

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

## 12. Precio al que adquirió el pescado en las últimas semanas

Tabla 13. Precio de adquisición del pescado

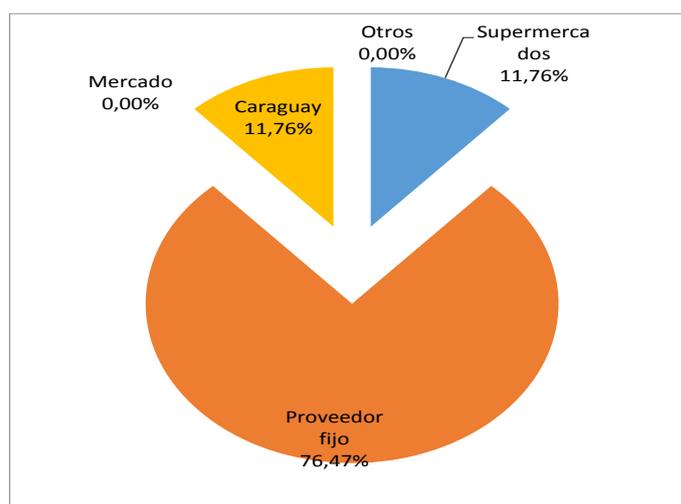
	Precio max	Precio Min
Corvina	8,00	4,50
Espada	7,00	5,00
Dorado	6,00	3,75
Picudo	6,00	5,75
Albacora/atun	7,00	6,00
Lenguado	5,00	3,50
Salmon	8,00	5,00
Robalo	8,00	5,00

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Las preguntas sobre precios que pagan los negocios no siempre es información confiable, porque la mayoría no proporciona la información y otros la dan de manera inexacto, muchas veces no corresponde con la realidad, esto obedece a un comportamiento habitual en negocios como una forma que no se estime el porcentaje de ganancia. No obstante, se presenta la información de precio pagado. Algunos productos como el salmón no fueron proporcionada el valor.

### 13. Lugares donde adquiere el pescado



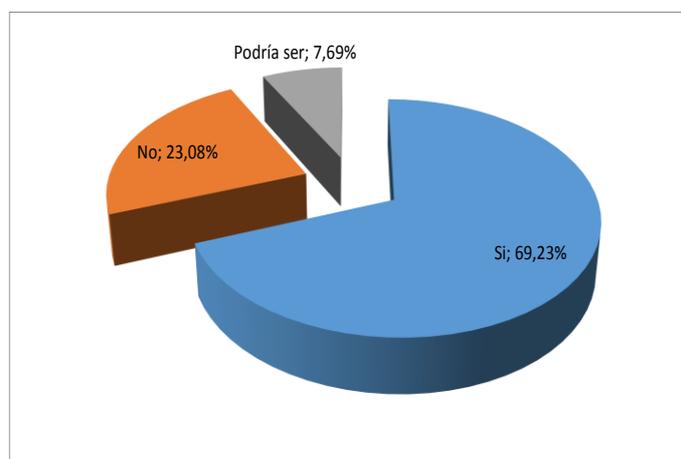
**Figura 22.** Lugares de adquisición del pescado en Guayaquil

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

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

### 14. ¿Adquiriría pescado a una distribuidora que le entregue en el lugar del negocio?



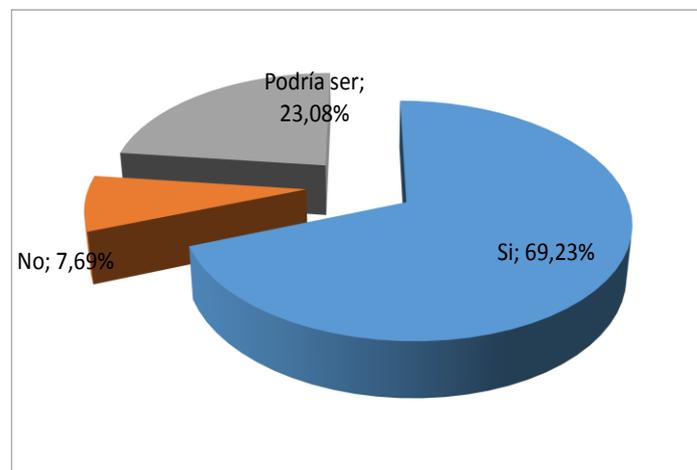
**Figura 23.** Posibilidad de incorporar otro proveedor

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

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

### 15. Le gustaría recibir ofertas periódicamente



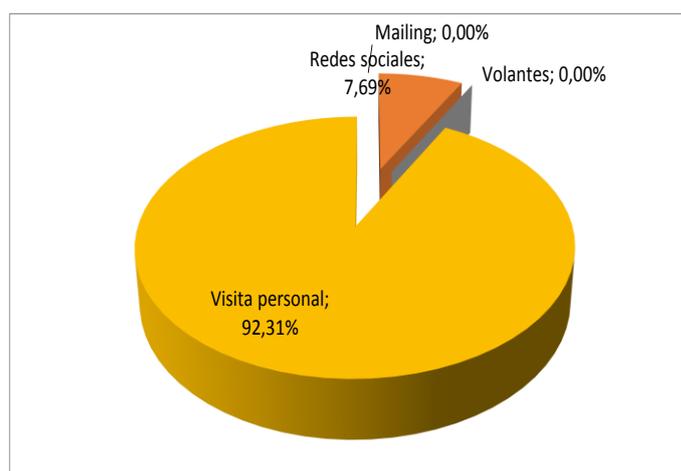
**Figura 24.** Interesados en recibir oferta periódica

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

El 69,23% indicó estar interesado en recibir ofertas sobre pescado y mariscos para insumos del restaurante, solamente un 7,69% no estuvo interesado.

## 16. Medio por el cual recibiría ofertas periódicamente



**Figura 25.** Medios para recibir información

Fuente: Encuesta a restaurantes, Octubre/2018

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Los medios para recibir información y ofertas referentes al mercado de pescado y mariscos sería una visita personal para el 92,31% de los establecimientos, mientras que solamente un 7,69% usaría las redes sociales para este objetivo. Nadie consideró la opción de correo electrónico o volantes.

### 3.7.3 Resultados de la entrevista a propietarios de establecimientos

Se realizaron 12 entrevistas a propietarios de restaurantes, los resultados se los presenta de manera agregados sin diferenciar una de otra por cuanto muchas de ellas se repetían.

#### 1. ¿Cuál es el principal problema que tienen los restaurantes para la adquisición de pescado?

Los principales problemas para los entrevistados son dos como a continuación se reseña:

Uniformidad del producto: Esto implica lo que respecta a la uniformidad y peso que no siempre se puede encontrar permanentemente, sino que es posible que un día exista pescado pequeño y no haya filetes.

Permanencia de provisión: Es otro problema, no siempre se encuentra el tipo de pescado que se busca, puede haber días en que no haya corvina en filetes, solamente en enteros pequeños, esto implica que la oferta de los restaurantes está condicionada.

## **2. ¿Qué espera un restaurante cuando adquiere pescado?**

Los establecimientos que utilizan el pescado como su materia prima para la preparación diaria de los productos para sus clientes buscan principalmente que exista un adecuado canal para la adquisición del mismo. Actualmente los canales disponibles se caracterizan por su informalidad. Esto es visible desde el manejo del producto, el despacho y la presentación del mismo.

## **3. ¿Qué problemas de calidad tiene el pescado que se vende en Guayaquil?**

Un gran problema con la calidad del producto es el manejo en dos aspectos:

El primero es la línea de frío, que es muy limitada a tener el pescado en cubetas con hielo, esto implica que no sea uniforme el manejo y puede haber partes que han sufrido una descomposición insipiente.

Un segundo aspecto es el manejo del producto en cuanto a la estibada, que no es realizada en las mejores condiciones, las gavetas contenedoras del pescado son abiertas y eventualmente puede caerse y golpearse que deteriora la calidad de la carne.

## **4. ¿Qué tipo de pescado tiene alta demanda en su restaurante y tiene problemas para su provisión?**

Como se indicó en el primer punto, el mercado de pescado de Guayaquil que está restringido a la provisión local tiene la particularidad que no siempre existe una oferta permanente del producto. Los empresarios indicaron que en ocasiones no se puede encontrar corvina que es el pescado de mayor demanda para consumo frito u otras preparaciones.

En ocasiones se indica que tampoco pueden encontrar salmón, que es importado y esto puede indicar que debe ser uniforme la oferta; no obstante, la baja escala de la demanda impide una provisión permanente, además que el precio es realmente prohibitivo en muchas ocasiones.

## **5. ¿Qué sugerencias le daría a una empresa de distribución de pescado para restaurantes en Guayaquil?**

Para la instalación de una empresa proveedora de pescado en Guayaquil, se sugiere se tenga en cuenta lo siguiente:

- Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BMP) esto es determinante para garantizar la calidad del producto en cuanto a la contextura y frescura de su carne, además de la inocuidad del producto.
- Vinculado con lo anterior las BPM indican la necesidad que el producto se mantenga en una estricta cadena de frío, de tal manera que se garantice la calidad del producto en cuanto a su frescura. Esto exige que no tenga intermediarios y que el distribuidor se aprovisione de pescado en los puertos.
- Mantener un precio competitivo, esto implica que la empresa tenga fuentes de provisión diversificada, de tal forma que no esté vinculada a un solo puerto.
- Manejar una escala suficiente de negocios para mantener una oferta permanente y periódica de todas las especies;
- Por ser el pescado un producto altamente perecible, se debe desarrollar una relación de negocios con los restaurantes, de tal forma que el distribuidor tenga pedidos previos, para sobre esas cantidades planificar su compra en puertos.

## Capítulo IV

### La propuesta

#### 4.1 Descripción del negocio

##### 4.1.1 Definición del negocio

El proyecto tiene como producto principal a peces pelágicos que será vendido por peso a los clientes en la ciudad de Guayaquil.

##### 4.1.2 Misión, visión y valores

###### *Misión*

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

###### *Visión*

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

###### *Valores*

- **Sentido de urgencia:** Consiste en la actuación inmediata ante unas las decisiones importantes
- **Pasión por la excelencia:** La empresa tendrá metas ambiciosas que establezca una constante en la innovación y la calidad.
- **Actitud positiva y alegría en el trabajo:** Esto redundará en la calidad del ambiente laboral,
- **Integridad:** Empresa conformada por personas que viven y actúan sobre el fundamento de la verdad.
- **Crecimiento:** Profesional y personal de los integrantes de la empresa y relacionados.

### 4.1.3 Análisis FODA

Tabla 14. FODA

	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuador tiene una oferta variada de peces procedente de las aguas marinas inmediatas.</li> <li>•</li> <li>• Existe infraestructura portuaria para pesca artesanal en la provincia de Guayas y Santa Elena.</li> <li>• El sector de restaurantes de la ciudad de Guayaquil presenta un crecimiento acumulado del 110,64% durante el periodo 2017-2018.</li> <li>• La mayoría de los restaurantes trabajan los siete días por semana lo que exige una logística ajustada.</li> <li>• Los restaurantes prefieren proveedores fijos que cumplan con los compromisos en cuanto a entrega del pescado en las condiciones negociadas.</li> <li>• Los restaurantes no solamente demandan pescado, sino mariscos en general tales como camarones, calamar, entre otros. Esto permitirá que la empresa pueda expandirse en su línea de productos del mar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La informalidad de algunos proveedores puede generar una competencia desleal en precios.</li> <li>• El pescado está sujeto a variaciones climáticas, aspecto que no es adecuadamente entendido por los potenciales clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo promotor de la empresa tiene una amplia trayectoria familiar en la pesca artesanal.</li> <li>• Se dispone de una cadena de proveedores con muchos años de experiencia en la pesca que son potenciales socios del proyecto.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OE1:</b></p> <p>Proveer de manera sostenida durante todo el año productos de la pesca en condiciones de alta calidad y seguridad en condiciones de higiene a los restaurantes de la ciudad de Guayaquil</p>	<p style="text-align: center;"><b>OE2</b></p> <p>Posicionar en el mercado una marca cuya diferenciación sea la calidad.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se está en capacidad de ofrecer un producto ajustado a los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, oportunidad y presentación.</li> </ul>		
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone de una experiencia en distribución de pescado en Guayaquil.</li> <li>• Aceptación de precios para los administradores de los restaurantes.</li> <li>• No se dispone de experiencia en la cadena de frío con los peces.</li> </ul>	<p><b>OE3</b></p> <p>Adquirir una experticia en el negocio de distribución de pescado a restaurantes</p>	<p><b>OE4</b></p> <p>Mantener proveedores diversos de otros puertos, de tal forma que se ofrezca variedad durante todo el año</p>

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

A partir de los resultados del FODA se establecieron cuatro estrategias, mismas que buscan potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y fortalecerse ante las amenazas, siendo las siguientes:

Tabla 15. Estrategias

Ámbito de la estrategia	Estrategia
1. Estrategia de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer de manera sostenida durante todo el año productos de la pesca en condiciones de alta calidad y seguridad y condiciones de higiene a los restaurantes de la ciudad de Guayaquil.</li> </ul>
2. Estrategia de identidad de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar en el mercado marcas cuya diferenciación sea la calidad.</li> </ul>
3. Estrategia de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir una experticia en el negocio de distribución de pescado a los segmentos de mercado.</li> </ul>
4. Estrategia de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener proveedores diversos de otros puertos, de tal forma que se ofrezca variedad durante todo el año.</li> </ul>
5. Estrategia de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un sistema de entrega a clientes en un mínimo tiempo</li> </ul>
6. Estrategia financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un inventario mínimo, de tal forma que no constituya una carga financiera.</li> </ul>
7. Estrategia de cobertura de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el mercado mediante la incorporación en el mediano plazo de un producto empacado para ser distribuidos por medio de tiendas.</li> </ul>

8. Estrategia de mitigación de riesgo comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar en el mediano plazo una línea de productos sustitutos del pescado de mar, tales como camarón y/o tilapia para enfrentar eventual escasez del mismo.</li> <li>• Complementar la oferta local con productos importados como el salmón.</li> <li>• En el mediano plazo construir una marca alternativa orientado al producto a segmentos populares.</li> </ul>
9. Estrategia de Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipar los precios con los competidores, manteniendo un porcentaje por debajo de la competencia.</li> </ul>

---

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Los criterios sobre los cuales se establecieron las estrategias son los siguientes:

**Estrategia de distribución:** El canal de distribución es directo implica que va desde el procesador al cliente-restaurante. Y es de tipo selectivo por tratarse de un producto orientado a determinado estrato de restaurantes que atiende a un segmento medio alto de consumidores. Parte de la necesidad y debilidad del sector con respecto a la calidad que se relaciona con el producto que debe mantenerse en la cadena de frío a lo largo del proceso; el no hacerlo incide en una pérdida de calidad del producto por deterioro. Además de riesgo en la salud del consumidor. Sobre la seguridad sobre las condiciones de higiene se refiere a que el producto debe ser procesado en condiciones que garantice que no habrá contaminación de organismos patógenos, lo que puede pasar cuando se limpia, eviscera o corta en un medio no controlado.

**Estrategia de identidad de marca:** Aunque aparentemente, el pescado como tal es un producto típico, puede posicionarse una marca de pescado cuyo elemento de diferenciación sea justamente la calidad. Este sería el elemento que garantice la permanencia de la empresa en el mercado y su respectivo crecimiento en el mismo.

**Estrategia del modelo de gestión:** El modelo de gestión del producto pescado fresco requiere una alta diligencia y eficiencia en su manejo, por las particularidades del producto que se requiere tenga una muy alta rotación y poco tiempo en percha. Por ello la gestión y el estilo que se aplique es el elemento esencial que generará un concepto empresarial rentable.

**Estrategia de proveedores:** Es uno de los eslabones vitales para el negocio, por ello se debe desarrollar capital relacional con proveedores ubicados en varios puertos del país, de tal forma que disminuya el riesgo en la cadena de provisión del producto y aporte variedad en el portafolio de productos. La estrategia también debe concebir una diversificación de la oferta local, con producto importado con es el salmón.

**Estrategia de logística:** Busca disminuir los costos de oportunidad para el cliente, para ello es vital minimizar el tiempo de entrega del producto.

**Estrategia financiera:** Los activos no productivos e inventarios sobredimensionados generan una carga financiera adicional que disminuye la rentabilidad, por esto se buscará un sistema de inventarios “justo a tiempo”.

**Estrategia de cobertura de mercado:** La ampliación del mercado en el mediano plazo está relacionada con una estrategia de diversificar de segmentos para de esta manera agregar eficiencia por medio de la disminución de costos fijos por unidad distribuida. Adicionalmente, es la oportunidad para ganar eficiencia y rentabilidad mediante un mayor volumen de operaciones.

**Estrategia de mitigación del riesgo comercial:** Es complemento de la ampliación de segmentos en el mediano plazo, en la medida que es una parte diferente en cuanto a segmento y forma de presentación del producto la estrategia será comercializarlo mediante una marca diferente.

En la gestión está vinculada la posibilidad de enfrentar una posible escasez de pescado marino mediante la incorporación de líneas alternativas de productos de acuicultura resistentes a temperaturas superiores tales como el camarón y la tilapia.

**Estrategia de Precio:** Es el complemento ideal para incorporar precios en el mercado con el objetivo de captar clientes con mayor poder adquisitivo. Adicional a esto se analiza que los competidores no pueden realizar una disminución en sus precios por lo que podría afectar su rentabilidad.

## 4.2 Productos y servicios

### 4.2.1 Descripción del producto

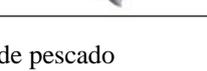
*Tabla 16. Productos a ofrecer*

<b>Productos</b>	
1. Albacora	8. Pargo
2. Espada	9. Cherna
3. Atún	10. Sierra
4. Merluza	11. Dorado
5. Bonito	12. Salmón
6. Picudo	13. Otros
7. corvina	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Cabe recalcar que el Salmon por no pertenecer al grupo de peces pelágicos grandes, mismo que pertenece agua de río y que solo se presenta en países vecinos, se procede a tener un proveedor extranjero que facilitará su comercialización en la ciudad de Guayaquil.

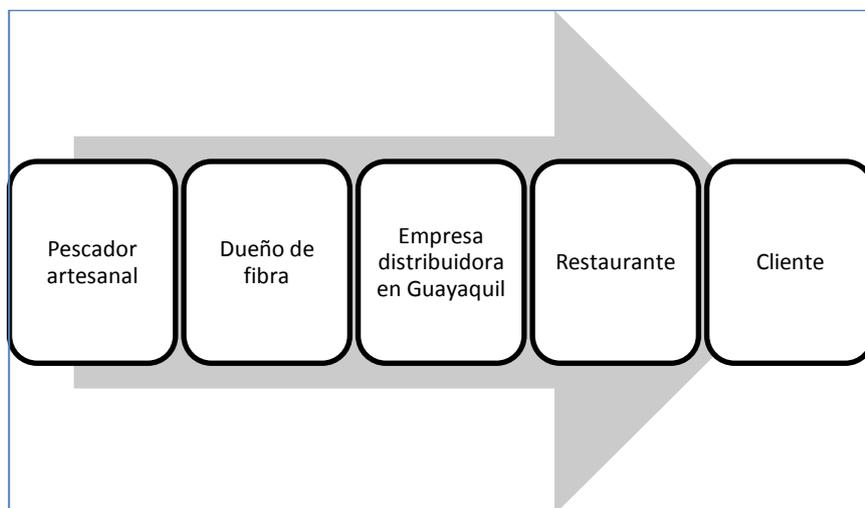
Clases de Pescados	
Albacora	
Espada	
Atun	
Merluza	
Bonito	
Picudo	
Corvina	
Pargo	
Cherna	
Sierra	
Dorado	
Salmon	

**Figura 26.** Tipos de pescado

Fuente: (Instituto Nacional de Pesca , 2017)

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

#### 4.2.2 Análisis de la industria



**Figura 27.** Estructura del sector

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Un modo de analizar una rama de la economía específica es mediante la cadena de valor de la empresa. Esta se conforma por la infraestructura, la gestión del talento humano, las compras y tecnologías.

Las actividades de la cadena de valor relacionada con tecnología serán asumidas por los socios proveedores, la distribuidora establecerá los parámetros de calidad como el producto deberá ser entregado, de esta forma incidirá en el sector de procesamiento de la pesca.



**Figura 28.** Cadena de valor

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

## 4.3 Mercado

### 4.3.1 El mercado meta

Restaurantes de la ciudad de Guayaquil y área de influencia en las categorías de primera y segunda, atienden a un segmento medio, medio alto y alto de la población. Como se indicó en la introducción, problemática y antecedentes, la ciudad de Guayaquil es ampliamente consumidora de productos del mar con una amplia oferta de restaurantes especializados en mariscos, en toda la ciudad existe restaurantes con platos de mariscos en su menú.

### 4.3.2 Características del cliente

Restaurantes ubicados en sectores centro, norte y vía a la Costa de la ciudad de Guayaquil, con una capacidad superior a 50 puestos, con atención de platos a la carta en comida gourmet y especializada en peces y mariscos, incluye algunos restaurantes de comida oriental.



**Figura 29.** Restaurante “PICCOLO MONDO”

Fuente: (TRATTORIA, 2019)

### 4.3.3 Canal de distribución

El canal de distribución será directo, esto es que la empresa entregará directamente el producto al cliente en pedidos diarios, mediante una programación semanal en función de sus previsiones de venta.

### 4.3.4 Marketing mix

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





**Figura 32.** Imagen del empaque  
Diseñado por: Ruiz Salas, P (2018).

**Empaque de presentación:** Para el envío del producto se trabajara con un carton 30cm de ancho x 50cm de largo, con una altura de 14cm y su respectivo etiquetado.

Para la construcción de la imagen comercial que se sintetiza en el logotipo, se incorpora se desglosa de la siguiente manera:

**Marca: DatMaris** es una palabra en latín que significa en español fruto del mar.

**Imágenes:** se incorporan tres elementos simbólicos asociados: el uno es dos ondas que semejan olas marinas, un pescado que comunica el producto y el sol.

**Uso de colores:** Se ha utilizado tres colores, que son un negro para la marca, dos tonos de azules que es un color frío, adecuado para el tipo de producto y tipo de cliente corporativo. Otro color que se utiliza para matizar es el naranja, amarillo y dorado como colores cálido y vinculado al negocio de la comida.



**Figura 33.** Imagen Comercial - Isologotipo  
Diseñado por: Ruiz Salas, P (2018).

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

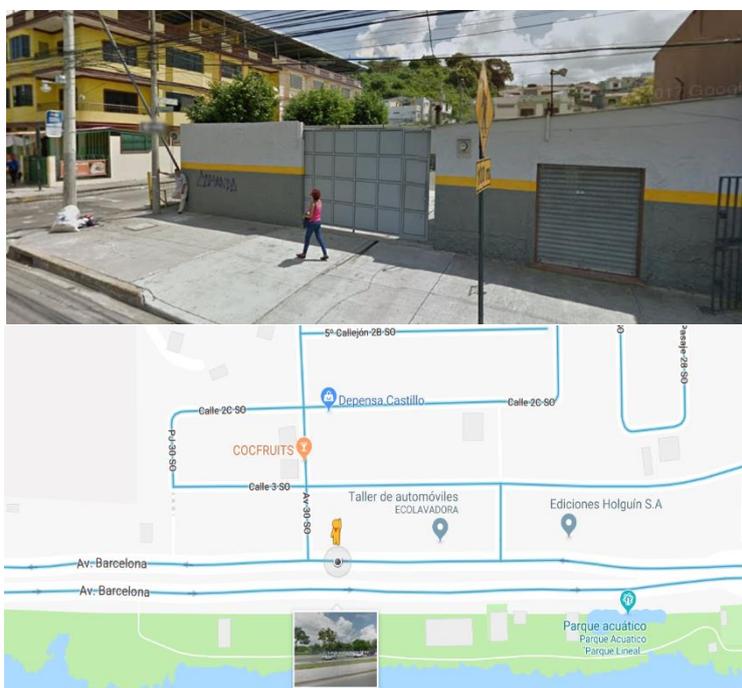
**Promoción:** No es un producto orientado al cliente final, sino a un cliente corporativo, en que las compras están estrictamente planificadas, no obstante, se considerará un conjunto de descuentos por volumen, entre el 2% hasta el 10%. Es viable, por cuanto a mayor volumen solicitado disminuirá el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

**Marketing directo:** Un representante comercial que está distribuido por sector urbano de la ciudad de Guayaquil será el encargado de visitar a los potenciales clientes para hacerles conocer del catálogo de productos, precios y servicios.



**Figura 34.** Imagen de marketing directo  
Fuente: (Universidad ESAN , s.f.)

**Plaza:** La plaza de operación de la empresa es la ciudad de Guayaquil su área de influencia. La ubicación del punto de distribución estará ubicada en un sector que conecte directamente con la vía a la Costa siendo este el punto estratégico para su comercialización la Av. Barcelona sl. 3 mz. 2210.



**Figura 35.** Imagen de localización

Fuente: Google maps

### 4.3.5 Plan de ventas

*Tabla 17. Presupuesto de ventas*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilos vendidos/mes	3.982	4.182	4.391	4.610	4.841
Ventas mensuales US\$	80.479,09	84.503	88.728	93.165	97.823
<b>Ventas Anuales</b>	<b>965.749,03</b>	<b>1.014.036,48</b>	<b>1.064.738,30</b>	<b>1.117.975,22</b>	<b>1.173.873,98</b>
Inflación		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Crecimiento anual de kilos vendidos:		5%	5%	5%	5%

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Se espera que durante el primer año se alcance un monto de ventas por 3.982 kilos de pescado por mes a un precio promedio de US\$ 5,21 el kilo. El precio es altamente fluctuante y aunque similar para las diferentes especies, es diferenciado para otro tipo por ejemplo la corvina.

Al mes se esperaría facturar US\$ 80.479,09 y en el primer año US\$ 965.749,03 se estima una inflación anual del 2,50% que incrementaría el precio y un crecimiento del volumen vendido por año del 5%.

#### 4.4 Análisis de la competencia

##### 4.4.1 Identificación de competidores

Tabla 18. Empresas oferentes de pescado y mariscos

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

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

##### 4.4.2 Estrategia de los competidores

Tabla 19. Estrategias de oferentes de pescado y mariscos

Empresa/organización	Estrategia
Mercado Mayorista de Mariscos Caraguay	Central de distribución de mariscos y pescados de Guayaquil, es el punto de desembarque del producto en Guayaquil.
Mi Comisariato	Amplia red de almacenes que disminuyen el costo de transacción del cliente.
Mini. (cadena de bodegas de distribución)	Amplia red de almacenes que disminuyen el costo de transacción del cliente.
Supermaxi	Amplia red de almacenes que disminuyen el costo de transacción del cliente.

Super Tiendas AKI (Cadena de bodegas de distribución)	Amplia red de almacenes que disminuyen el costo de transacción del cliente.
Almacenes TIA	Amplia red de almacenes que disminuyen el costo de transacción del cliente.

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

### 4.4.3 Valoración de fuerza y debilidad de la competencia

Tabla 20. Valoración de fuerza y debilidad de la competencia

Empresa/organización	Valoración
Mercado Mayorista de Mariscos Caraguay	5 Muy fuerte: Amplia variedad de productos y precios competitivos
Mi Comisariato	2: Débil, poca variedad de productos y precios poco competitivos.
Mini. (cadena de bodegas de distribución)	2: Débil, poca variedad de productos y precios poco competitivos.
Supermaxi	2: Débil, poca variedad de productos y precios poco competitivos.
Super Tiendas AKI (Cadena de bodegas de distribución)	2: Débil, poca variedad de productos y precios poco competitivos.
Almacenes TIA	2: Débil, poca variedad de productos y precios poco competitivos.

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

**Valoración:**

- 5: Muy fuerte
- 4: Fuerte
- 3: Poco fuerte
- 2: Débil
- 1: Muy débil

### 4.5 Procesos y procedimiento de operación

#### 4.5.1 Proveedores

Los proveedores serán comerciantes de pescado de los puertos de Santa Rosa en Salinas y Anconcito.



**Figura 36.** Puerto de Anconcito

Fuente: (EL UNIVERSO, 2014)

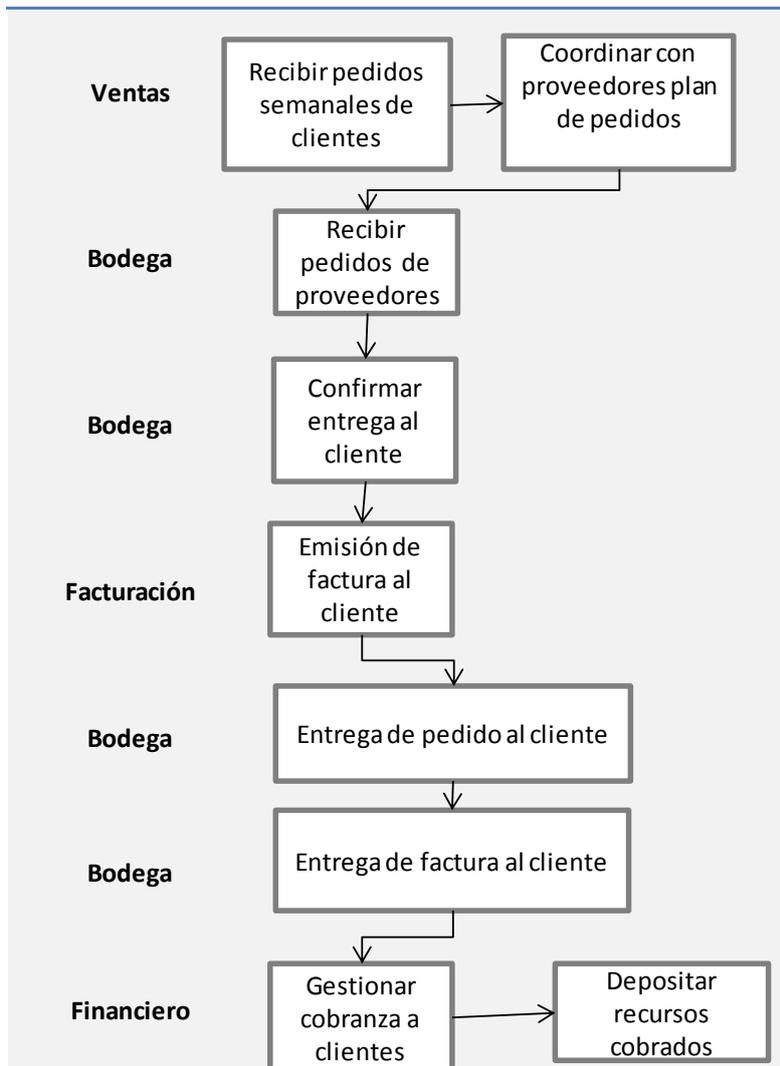


**Figura 37.** Puerto de Sta. Rosa

Fuente: (SALINAS PARAISO AZUL, 2010)

#### **4.5.2 Procesos**

El proceso involucra varias instancias, la primera es la de ventas, una segunda es la de bodega, la tercera es facturación (ventas), bodega que se encarga de la entrega y finalmente pasa a financiero que se encarga de la cobranza y manejo de tesorería.



**Figura 38.** Proceso de preparación del pescado para la distribución  
Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

### 4.5.3 Tecnología

La tecnología es lo que la empresa en su condición de distribuidora deberá indicar a sus proveedores. En este caso, la distribuidora no tendrá la plataforma de lavado y fileteado, el resto si aplica porque es el equipo que se requiere para la cadena de frío y distribución.

Tabla 21. Detalle de equipamiento

Proceso/equipo	Equipo requerido
<b>Recepción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Balanza industrial</li><li>• Capacidad 300 kg.</li><li>• Plataforma: 50x50 cm.</li><li>• Precio: US\$ 300</li></ul>	
<b>Cámara frigorífica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instalación fija</li></ul>	
<b>Mesa acero inoxidable</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Metálica</li></ul>	
<b>Camión frigorífico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marca JAC</li><li>• 4 toneladas</li></ul>	

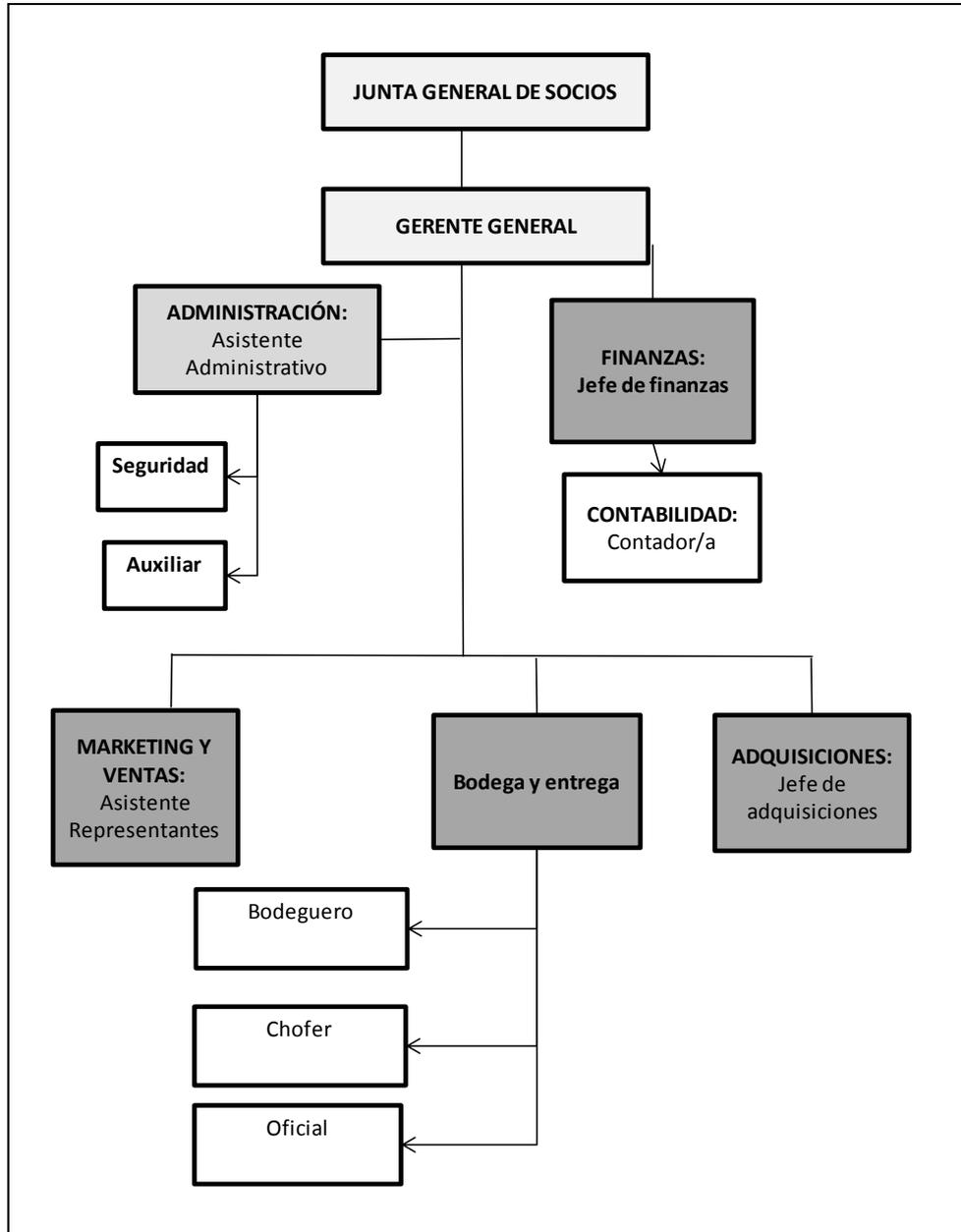
Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

#### 4.5.4 Análisis de la capacidad instalada

La capacidad de la planta está fundamentalmente condicionada por la cámara fría en que se mantendrá el producto en la ciudad de Guayaquil, de tal forma que se pueda proveer de pescado de manera uniforme.

## 4.6 Organización

### 4.6.2 Organigrama



**Figura 39.** Organigrama funcional

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

### 4.6.3 Perfil por puestos

Tabla 22. Perfil de puesto de gerente general

#### 1. Identificación del puesto

<b>Cargo:</b>	Gerente general	<b>Se subordina a:</b>	Junta General de socios
<b>Número de puestos</b>	1	<b>Supervisa a:</b>	Todo el personal de la empresa

#### Perfil personal

<b>Edad:</b>	Mayor de edad	<b>Sexo:</b>	Masculino o femenino
<b>Capacidades especiales:</b>		<b>Residencia:</b>	Guayaquil o cantones cercanos

#### Perfil profesional

<b>Grado:</b>	Ingeniero comercial	<b>Postgrado:</b>	No necesario
<b>Experiencia general:</b>	2 años en área de cárnicos	<b>Experiencia específica:</b>	Jefatura media o alta en empresas comerciales

#### 2. Funciones del puesto

- Representar legal y extralegal a la empresa.
- Proponer presupuestos anuales, planificación anual y estratégica para aprobación de la Junta General de socios,
- Presentar de informes de trabajo y estados financieros para su revisión.
- Participar en calidad de secretario/a de la Junta,
- Liderar la ejecución de las instrucciones aprobadas por la Junta
- Supervisar el trabajo de los mandos medios de la empresa;
- Otras actividades vinculadas a su cargo.

#### 3. Competencias requeridas

• Liderazgo	• Comunicación	• Planificación
• Iniciativa	• Autocontrol	• Negociación
• Creatividad	• Intuición	• Pensamiento crítico

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 23. Perfil de puesto de jefe de finanzas

### 1. Identificación del puesto

<b>Cargo:</b>	Jefe de finanzas	<b>Se subordina a:</b>	Gerente General
<b>Número de puestos</b>	1	<b>Supervisa a:</b>	Contador

### Perfil personal

<b>Edad:</b>	Mayor de edad	<b>Sexo:</b>	Masculino o femenino
<b>Capacidades especiales:</b>		<b>Residencia:</b>	Guayaquil o cantones cercanos

### Perfil profesional

<b>Grado:</b>	Ingeniero en finanzas/comercial	<b>Postgrado:</b>	No necesario
<b>Experiencia general:</b>	2 años en área de comercial y consumo masivo	<b>Experiencia específica:</b>	Jefatura media en empresas comerciales

### 2. Funciones del puesto

- Administrar la tesorería de la empresa
- Elaborar presupuestos anuales y flujos proyectados,
- Revisar periódicamente los estados financieros.
- Ejecutar las políticas financieras de la empresa,
- Mantener una cartera sana.
- Realizar gestiones ante instituciones financieras
- Supervisar el trabajo del contador/a de la empresa;
- Otras actividades vinculadas a su cargo.

### 3. Competencias requeridas

• Liderazgo	• Comunicación	• Planificación
• Iniciativa	• Autocontrol	• Negociación
• Creatividad	• Intuición	• Pensamiento matemático
• Control interno	• Pensamiento crítico	

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 24. Perfil de puesto de bodeguero

**1. Identificación del puesto**

<b>Cargo:</b>	Bodeguero	<b>Se subordina a:</b>	Gerente General
<b>Número de puestos</b>	1	<b>Supervisa a:</b>	Chofer y personal de bodega y entrega

**Perfil personal**

<b>Edad:</b>	Mayor de edad	<b>Sexo:</b>	Masculino o femenino
<b>Capacidades especiales:</b>		<b>Residencia:</b>	Guayaquil o cantones cercanos

**Perfil profesional**

<b>Educación superior:</b>	Tecnólogo/a en administración	<b>Postgrado:</b>	No necesario
<b>Experiencia general:</b>	2 años en área de procesamiento de cárnicos	<b>Experiencia específica:</b>	Jefatura media

**2. Funciones del puesto**

- Recibir la mercancía;
- Custodiar la mercancía;
- Establecer planes de control de calidad.
- Ejecutar el control de calidad de la empresa;
- Elaborar plan anual de mantenimiento;
- Ejecutar el mantenimiento anual de los equipos;
- Supervisar el personal a cargo;
- Cumplir los planes diarios de trabajo;
- Otras actividades vinculadas a su cargo.

**3. Competencias requeridas**

• Liderazgo	• Comunicación	• Planificación
• Iniciativa	• Autocontrol	• Control de calidad
• Creatividad	• Intuición	• Alto sentido del orden
• Control interno	• Pensamiento crítico	

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 25. Perfil de Jefe de adquisiciones

#### 4. Identificación del puesto

<b>Cargo:</b>	Jefe de adquisiciones	<b>Se subordina a:</b>	Gerente General
<b>Número de puestos</b>	1	<b>Supervisa a:</b>	0

#### Perfil personal

<b>Edad:</b>	Mayor de edad	<b>Sexo:</b>	Masculino o femenino
<b>Capacidades especiales:</b>		<b>Residencia:</b>	Guayaquil o cantones cercanos

#### Perfil profesional

<b>Educación superior:</b>	Tecnólogo/a en pesca	<b>Postgrado:</b>	No necesario
<b>Experiencia general:</b>	2 años en área de pesca	<b>Experiencia específica:</b>	Jefatura media y negociación.

#### 5. Funciones del puesto

- Seleccionar proveedores
- Seleccionar productos;
- Establecer parámetros de calidad del producto.
- Instruir a los proveedores sobre los parámetros de calidad de los productos;
- Realizar pedidos a proveedores en función de los planes de compra de la empresa;
- Cumplir los planes diarios de trabajo;
- Otras actividades vinculadas a su cargo.

#### 6. Competencias requeridas

• Liderazgo	• Comunicación	• Planificación
• Iniciativa	• Autocontrol	• Control de calidad
• Creatividad	• Intuición	• Alto sentido del orden
• Control interno	• Pensamiento crítico	

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 26. Perfil de puesto de contador/a

**1. Identificación del puesto**

<b>Cargo:</b>	Contador	<b>Se subordina a:</b>	Jefe de finanzas
<b>Número de puestos</b>	1	<b>Supervisa a:</b>	0

**Perfil personal**

<b>Edad:</b>	Mayor de edad	<b>Sexo:</b>	Masculino o femenino
<b>Capacidades especiales:</b>		<b>Residencia:</b>	Guayaquil o cantones cercanos

**Perfil profesional**

<b>Grado:</b>	Contador Público	<b>Postgrado:</b>	No necesario
<b>Experiencia general:</b>	2 años en área en contabilidad productos consumo masivo	<b>Experiencia específica:</b>	Contabilidad

**2. Funciones del puesto**

- Dirigir el área de contabilidad
- Elaborar declaraciones y pagos periódicos de impuestos
- Analizar cuentas;
- Control de obligaciones tributarias;
- Realizar cálculo de indicadores financieros;
- Otras actividades vinculadas a su cargo.

**3. Competencias requeridas**

• Liderazgo	• Comunicación	• Planificación
• Iniciativa	• Autocontrol	• Pensamiento matemático
• Creatividad	• Intuición	
• Control interno	• Pensamiento crítico	

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 27. Perfil de puesto de asistente administrativo

**1. Identificación del puesto**

<b>Cargo:</b>	Asistente de administración	<b>Se subordina a:</b>	Gerente General
<b>Número de puestos</b>	1	<b>Supervisa a:</b>	0

**Perfil personal**

<b>Edad:</b>	Mayor de edad	<b>Sexo:</b>	Masculino o femenino
<b>Capacidades especiales:</b>		<b>Residencia:</b>	Guayaquil o cantones cercanos

**Perfil profesional**

<b>Grado:</b>	Estudiantes de Administración	<b>Postgrado:</b>	No necesario
<b>Experiencia general:</b>	1 años en área en administración de empresas medianas	<b>Experiencia específica:</b>	Administración, nómina, compras

**2. Funciones del puesto**

- Realizar actividades de nómina y control de personal
- Realizar control de recepción, documental y comunicaciones internas;
- Cumplir tareas de asistencia a gerencia;
- Otras actividades vinculadas a su cargo.

**3. Competencias requeridas**

• Responsabilidad	• Comunicación	• Planificación
• Iniciativa	• Autocontrol	
• Cálculo	• Intuición	
• Facilidad para comunicarse	• Pensamiento crítico	

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Tabla 28. Perfil de puesto de asistente de marketing

**1. Identificación del puesto**

<b>Cargo:</b>	Asistente de marketing y Vtas	<b>Se subordina a:</b>	Gerente General
<b>Número de puestos</b>	1	<b>Supervisa a:</b>	0

**Perfil personal**

<b>Edad:</b>	Mayor de edad	<b>Sexo:</b>	Masculino o femenino
--------------	---------------	--------------	----------------------

**Perfil profesional**

<b>Grado:</b>	Estudiantes de Administración/marketing	<b>Postgrado:</b>	No necesario
<b>Experiencia general:</b>	1 años en área en administración de marketing	<b>Experiencia específica:</b>	Marketing, ventas, facturación, control de clientes, servicio al cliente.

**2. Funciones del puesto**

- Realizar actividades de facturación
- Comunicación con clientes;
- Servicio al cliente
- Coordinar con operaciones y adquisiciones.
- Mantenimiento de archivo de clientes;
- Control de estadísticas de ventas;
- Otras actividades vinculadas a su cargo.

**3. Competencias requeridas**

• Responsabilidad	• Redacción comercial	• Otros relacionados con el cargo
• Iniciativa	• Planificación	
• Cálculo		

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Adicionalmente, están los puestos de auxiliar de oficina, guardia y operarios que constituyen trabajo poco calificado y solo se requerirá buenos antecedentes personales, referencias y educación bachillerato como mínimo.

#### **4.6.4 Plan para la implementación y puesta en marcha del proyecto**

Este esfuerzo requerirá de las siguientes actividades críticas:

- Presentación del proyecto ante potenciales inversionistas o consecución de recursos propios para la inversión;
- Presentación del proyecto ante entidades financieras para la adquisición de préstamo;
- Constitución de compañía limitada ante la Superintendencia de Compañías;
- Ubicación de planta para alquiler en sector de conexión directa con la vía a la Costa; siendo esta la av. Barcelona;
- Cotización de equipamiento;
- Diseño y elaboración de instrumentos para imagen corporativa;
- Contratación de fuerza de ventas y personal en general;
- Diseño de estrategia para marketing directo;
- Contacto y negociación con proveedores;
- Adquisición de equipamiento;
- Implementación y puesta en marcha

## 4.7 Aspectos económicos y financieros

### 4.7.1 Parámetros

Tabla 29. Parámetros de presupuesto de ventas

#### Crecimiento

Anual	5%
Clientes	39
Participación	69,23%

Portafolio	Consumo Mensual Promedio por Cliente	Volumen total Portafolio	Ventas Esperadas KG. Semanal	Precio/KG	Total Ventas Mensuales	Precio de Costo Promedio Kg	Ventas al Costo
Corvina	34,50	1.345,50	931,49	\$ 4,85	\$ 18.070,90	\$ 3,85	\$ 14.344,94
Espada	23,00	897,00	620,99	\$ 5,40	\$ 13.413,45	\$ 4,40	\$ 10.929,48
Dorado	8,25	321,75	222,75	\$ 4,08	\$ 3.635,24	\$ 3,08	\$ 2.744,25
Picudo	10,00	390,00	270,00	\$ 6,28	\$ 6.782,32	\$ 5,28	\$ 5.702,34
Albacora/Atun	10,00	390,00	270,00	\$ 6,50	\$ 7.019,92	\$ 5,50	\$ 5.939,93
Lenguado	25,00	975,00	674,99	\$ 3,75	\$ 10.124,89	\$ 2,75	\$ 7.424,92
Salmón	18,75	731,25	506,24	\$ 5,40	\$ 10.934,88	\$ 4,40	\$ 8.909,90
Robalo	18,00	702,00	485,99	\$ 5,40	\$ 10.497,48	\$ 4,40	\$ 8.553,50
			<b>3982,46</b>	<b>\$ 5,21</b>	<b>\$ 80.479,09</b>		<b>\$ 64.549,26</b>

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Acorde al análisis y estudio con base a las encuestas realizadas en los restaurantes se determinó el precio de venta por kilo y el precio de venta al costo. Teniendo un total de ventas esperadas por kilo de \$3.982,46 mismo que es considerablemente satisfactoria para el proyecto.

### 4.7.2 Inversión inicial

Tabla 30. Detalle de inversión inicial

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

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Bajo las condiciones y escala propuesta la empresa requerirá como inversión inicial US\$ 67.477,03 el 53,1% será para activo tangible, 2,8% para gastos pre operativos y 44,0% para capital de trabajo.

Tabla 31. Detalle de activo fijo

ACTIVO TANGIBLE	Valor Unitario	No. Unidades	Valor Total	Porcentaje	Valor Residual	Vida Útil (años)	Depreciación
Cisternas 3 m <sup>3</sup>	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00	4,2%	\$ -	10	\$ 150,00
Instalaciones de agua (mts. Lineales)	\$ 2,00	50	\$ 100,00	0,3%	\$ -	10	\$ 10,00
Generador	\$ 3.500,00	1	\$ 3.500,00	9,8%	\$ -	10	\$ 350,00
Balanza industrial 300 kg.	\$ 300,00	1	\$ 300,00	0,8%	\$ -	5	\$ 60,00
Cuarto de frío	\$ 8.000,00	1	\$ 8.000,00	22,3%	\$ 800,00	10	\$ 720,00
Mesones de acero inoxidable (mts. Lin)	\$ 240,00	5	\$ 1.200,00	3,3%	\$ -	10	\$ 120,00
Set de herramientas y menaje	\$ 500,00	1	\$ 500,00	1,4%	\$ -	10	\$ 50,00
<b>TOTAL AREA PRODUCCION-CALIDAD</b>			<b>\$ 15.100,00</b>		<b>\$ 800,00</b>		<b>\$ 1.460,00</b>
<b>AREA DE ADMINISTRACION</b>							
Equipo de Cómputo	\$ 650,00	6	\$ 3.900,00	10,88%	\$ -	3	\$ 1.300,00
Muebles de Oficina	\$ 260,00	6	\$ 1.560,00	4,35%	\$ -	10	\$ 156,00
Equipo de Oficina	\$ 50,00	6	\$ 300,00	0,84%	\$ -	3	\$ 100,00
Vehículo: Camióneta con Furgón	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00	41,83%	\$ 4.500,00	5	\$ 2.100,00
<b>TOTAL AREA ADMINISTRATIVA</b>			<b>\$ 20.760,00</b>	<b>57,89%</b>	<b>\$ 4.500,00</b>		<b>\$ 3.656,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS TANGIBLES</b>			<b>\$ 35.860,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 5.300,00</b>		<b>\$ 5.116,00</b>

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

El detalle de activo fijo se incorpora como tabla 30 se lo clasifica en área de operaciones y administrativa.

Tabla 32. Detalle de capital de trabajo

<b>Costo anual de operación</b>	
Costo de ventas anual (año 1)	\$ 823.212,95
Gastos de administración	\$ 65.716,00
Gastos de ventas	\$ 14.964,13
<b>Total egresos al primer año</b>	<b>\$ 903.893,08</b>
<b>Ciclo efectivo (días)</b>	
Días de Aprovisionamiento y Adquisición	2
Días de Producción	0
Días de Venta	5
Días de Cobro	10
(-) Días de Pago	-5
<b>Días de ciclo efectivo</b>	<b>12</b>
Alícuota (días de ciclo efectivo/365)	0,0328767
<b>Capital de trabajo estimado US\$</b>	<b>\$ 29.717,03</b>

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

El capital de trabajo es el fondo que se requiere para operar normalmente mientras se cumple el ciclo del dinero desde mercadería hasta efectivo. La política de plazo a clientes sería de 10 días y a proveedores por 5 días.

### 4.7.3 Financiamiento

Tabla 33. Detalle de financiamiento del capital inicial

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>\$ 67.477,03</b>	<b>100,0%</b>
(-)Aporte Accionistas	\$ 28.664,00	42,5%
<b>Total Financiado</b>	<b>\$ 38.813,03</b>	<b>57,5%</b>

#### **PRESTAMO**

**SOLICITADO**                      **\$ 38.813,03**

#### **DATOS DEL PRESTAMO**

Tasa de Interes                                      10,00%

Tiempo del Credito (años)                                      5

Numero de Pagos (meses)                                      10

**Valor cuota semestral**                      **\$ 5.026,47**

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

De los US\$ 67.477,03 requerido, se espera que US\$ 28.664 sea por aporte de socios y US\$ 38.813,03 por financiamiento bancario a cinco años plazo con pagos semestrales de US\$ 5.026,47, la tasa de interés activa de contratación está calculado al 10% anual.

### 4.7.4 Costo de ventas

Tabla 34. Presupuesto de costos

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costo directo de kilo de pescado</b>	\$ 774.592,95	\$ 793.957,78	\$ 813.806,72	\$ 834.151,89	\$ 855.005,69
<b>Costo Mano de Obra Directa</b>	\$ 13.080,00	\$ 13.407,00	\$ 13.742,18	\$ 14.085,73	\$ 14.437,87
<b>Costo indirecto de operación</b>	\$ 35.540,00	\$ 36.392,00	\$ 37.265,30	\$ 38.160,43	\$ 39.077,94
<b>Costo total de producción anual</b>	<b>\$ 823.212,95</b>	<b>\$ 843.756,78</b>	<b>\$ 864.814,20</b>	<b>\$ 886.398,05</b>	<b>\$ 908.521,50</b>

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Los costos de ventas al primer año serían por US\$ 823.760, se clasifica en costo directo del pescado, mano de obra y costo indirecto de operación. Anualmente los costos crecen por efecto de incremento de precios por inflación y por mayor volumen de ventas.

Tabla 35. Detalle de costo directo

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilos /mes	\$ 3.982,46	\$ 4.181,58	\$ 4.390,66	\$ 4.610,19	\$ 4.840,70
Costo de Adquisición	\$ 64.549,41	\$ 66.163,15	\$ 67.817,23	\$ 69.512,66	\$ 71.250,47
Costo de Material Directo/Mes	\$ 64.549,41	\$ 66.163,15	\$ 67.817,23	\$ 69.512,66	\$ 71.250,47
<b>Costo de Adquisición Anual</b>	<b>\$ 774.592,95</b>	<b>\$ 793.957,78</b>	<b>\$ 813.806,72</b>	<b>\$ 834.151,89</b>	<b>\$ 855.005,69</b>
Inflación anual		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Para el cálculo del costo de pescado está previsto un costo de adquisición anual por kilo de US 774.592,65 y a su vez una inflación del 2,5%.

#### 4.7.5 Presupuesto de gastos de administración

Tabla 36. Detalle de gastos de administración

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de administración	48.288,00	49.495,20	50.732,58	52.000,89	53.300,92
Suministros de Oficina Anual	1.440,00	1.476,00	1.512,90	1.550,72	1.589,49
Transporte Personal Anual	1.440,00	1.476,00	1.512,90	1.550,72	1.589,49
Servicios Basicos Anual	5.592,00	5.641,20	5.690,40	5.739,60	5.788,80
Capacitacion Anual	400,00	401,03	402,05	403,08	404,10
Depreciacion Anual	3.656,00	3.656,00	3.656,00	3.656,00	3.656,00
Gasto de Amortizacion	1.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Asesoría Anual	3.000,00	3.012,30	3.024,60	3.036,90	3.049,20
<b>TOTAL DE GASTOS US\$</b>	<b>65.716,00</b>	<b>65.157,73</b>	<b>66.531,43</b>	<b>67.937,91</b>	<b>69.378,00</b>
Inflación anual		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

Los gastos de administración se calcularon en US\$ 65.716,00 para el primer año, se compone de los sueldos de administración según lo define el organigrama funcional, y otros gastos corrientes propios de la operación.

#### 4.7.6 Presupuesto de gastos de ventas

Tabla 37. Detalle de gastos de venta

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos por Publicidad	4.828,75	5.070,18	5.323,69	5.589,88	5.869,37
Comision de Venta	9.657,49	10.140,36	10.647,38	11.179,75	11.738,74
Gastos de transporte	477,89	501,79	526,88	553,22	580,88
<b>Total de gastos de ventas</b>	<b>14.964,13</b>	<b>15.712,34</b>	<b>16.497,95</b>	<b>17.322,85</b>	<b>18.188,99</b>

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

En gastos de venta se prevé US\$ 14.964,13 para el primer año, en todos los casos, se trata de valores variables en función de los montos y kilos vendidos.

#### 4.7.7 Presupuesto de gastos de ventas

Tabla 38. Detalle de gastos financieros

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Pago Intereses	3.727,01	3.078,61	2.363,74	1.575,60	706,67	<b>11.451,62</b>
Pago de Capital	6.325,92	6.974,32	7.689,19	8.477,34	9.346,26	<b>38.813,03</b>
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>10.052,93</b>	<b>10.052,93</b>	<b>10.052,93</b>	<b>10.052,93</b>	<b>10.052,93</b>	<b>50.264,65</b>

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

#### 4.7.8 Evaluación financiera

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

Tabla 39. Presupuesto de resultados

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

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

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

Tabla 40. Presupuesto de flujo de fondos y evaluación financiera

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

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

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

En las condiciones presentadas, el proyecto tendría un punto de equilibrio cuando alcance la venta mínima de US\$ 647.130,83, por debajo de este umbral presentaría pérdidas y por encima ganancias.

Tabla 41. Punto de equilibrio

Escenarios	Unidades (kls)	Ingresos	Costo fijo	Costo variable	Costo total	Resultados
Pesimista	25.618	517.704,66	118.063,01	423.254,25	541.317,26	-23.612,60
Conservador	32.023	647.130,83	118.063,01	529.067,82	647.130,83	0,00
Optimista	38.427	776.556,99	118.063,01	634.881,38	752.944,39	23.612,60

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

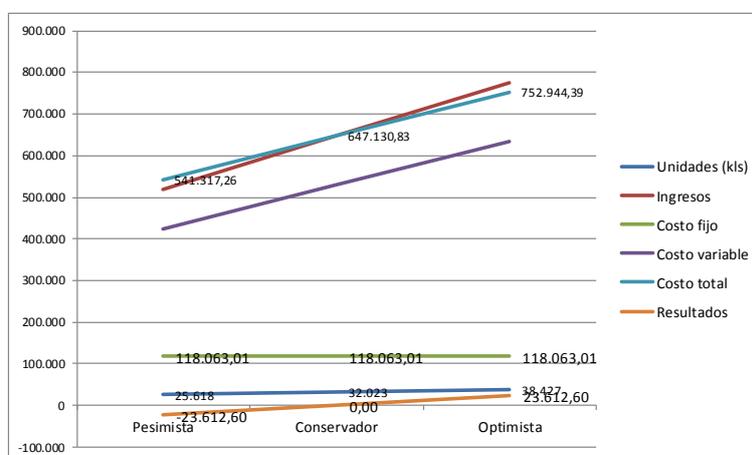


Figura 40. Gráfico de punto de equilibrio

Elaborado por: Limón Balón, K; Sánchez Sánchez, V. (2018)

## CONCLUSIONES

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

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

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

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

## **RECOMENDACIONES**

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

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

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

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

## Referencias Bibliográficas

- SRI - *Estadísticas multidimensionales* . (2018). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>
- AMA. (2013). *American Marketing Association*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- American Marketing Association. (2013). Obtenido de Dictionary of Marketing.
- Anaya, J. (2015). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Arndt, P. (2005). *Just in Time: El sistema de producción Justo a Tiempo*. Murcia, España: UM.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Sup. 351.
- Banco Mundial. (2017). *Grupo de países y préstamos del Banco Mundial*. Recuperado el 25 de Julio de 2017, de <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519>
- Bermudez, S. (24 de Septiembre de 2017). Encebollado: El origen. *Mundo Diners*(424).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- BLOGGER. (2019). Obtenido de <http://provincias-ecuador.blogspot.com/2013/05/comida-tipica-de-esmeraldas.html>
- Calicchio, S. (2015). *El plan de negocios de una forma sencilla*. Madrid, España.
- Camagni, R. (2011). *Economía urbana*. Barcelona, España: Antoni Bosch.
- Campos, X. (2013). Formalidades societarias a cumplir ante la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas. Quito: Campos & Asociados C. Ltda.

- Carvache, M., Carvache, W., & Torres, M. (2017). Análisis de satisfacción. La gastronomía de Samborondón. *26*(3), 731-745.
- Carvache, M., Carvache, W., Miguel, O., & Macas, C. (Abril de 2017). Satisfacción y motivación de la demanda gastronómica en General Villamil Playas, Ecuador. *Iberoamericana de Turismo*, *7*(1), 68-84.
- Cervera, A. (2017). Sabores del paisaje valenciano: paisaje, turismo e innovación. En W. Schlesinger, *Paisaje, turismo e innovación: 1er. Congreso de Paisaje, turismo e innovación*" (pág. 216). Valencia, España: UV.
- Cifuentes, W. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Madrid: Codespa.
- Claude, G., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México D.F., México: Prentice Hall.
- CNP. (2017). *Consumo de pescado en aumento a nivel mundial*. Guayaquil: CNP.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2012). *Código del Trabajo*. Quito: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2017). *Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.
- Diez, I., Martín, G., & Montoro, M. (2014). *Economía de la Empresa*. Madrid, España: Paraninfo.
- Ecured. (2015). *Ecured*. Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de <https://www.ecured.cu>
- Ecured. (2018). *Ecured*. Recuperado el 10 de Junio de 2018, de [https://www.ecured.cu/Ambiente\\_Pel%C3%A1gico](https://www.ecured.cu/Ambiente_Pel%C3%A1gico)
- EKOS. (2017). *Ekonegocios*. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://ekosnegocios.com/ranking100>

El Telégrafo. (26 de Octubre de 2016). Ecuatorianos consumen 7,8 kg. de mariscos al año. pág. Economía.

EL UNIVERSO. (2014). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/06/28/nota/3158156/anconcito-recibio-puerto-atraso>

Escudero, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Paraninfo.

Escudero, J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid: Paraninfo.

Espae. (2016). Industria de pesca.

FAO. (2015). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de <http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>

Faostat. (2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. (Faostat) Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://www.fao.org/faostat/es/#country/225>

Feria, M., Herrera, S., & Rodríguez, M. (Julio de 2013). Comida rápida: Calidad del servicio y fidelidad del cliente en franquicias y negocios familiares en Aguascalientes. *Gestión y Estrategia*, 95-113.

Fernández, M. (2014). *Descubrimos la empresa en edades tempranas*. México D.F., México: Marpadal.

Fernández, M. (2017). *Preelaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos*. Madrid, España: CEP.

Fernández, M., & Motto, M. (2014). *Servicio y atención al cliente en restaurante UF0259*. Madrid, España: Paraninfo.

Ferrel, O. H. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Cuarta ed.). México: McGraw-hill.

García, F., Gil, M., & García, P. (2016). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales* (Segunda ed.). Madrid, España: Paraninfo.

- García, M. (2017). *Manual. Uso de la dotación básica del restaurantey asistencia en el preservicio*. Madrid, España: CEP.
- Gobierno Provincial del Guayas. (2011). *Plan de Desarrollo de la Provincia del Guayas, periodo 2012-2021*. Guayaquil: Prefectura del Guayas.
- H. Congreso Nacional. (1960). *Código de Comercio* (Registro Oficial No. 28 ed.). Quito: H. Congreso Nacional.
- H. Congreso Nacional. (4 de Agosto de 2004). *Ley del Registro Único de Contribuyentes*. Quito, Pichincha, Ecuador: H. Congreso Nacional.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados* (6ta. Edición ed.). México: Prentice hall.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw\_Hill.
- Hormiga, E., Batista, R., & Sánchez, A. (2009). La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino a Futuro*, 1215-1231.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial* (Décimo segunda ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Icaza, C. (2013). *Inventario bibliográfico de las especies altamente migratorias y transfronterizas de interés comercial para el Ecuador y su importancia dentro de la adhesión a la Convemar*. Guayaquil: MAP.
- IDE. (2017). *Instituto de Estadísticas*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/general/anuario/ianucap02.htm>
- Ildefonso, E. (2014). *Marketing de los servicios*. Madrid, España: ESIC.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. (INEC, Editor) Recuperado el 2 de Julio de 2013, de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec): <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

- INEC. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2017, de [www.inec.gob.ec/tabulados\\_CPV/1\\_POBL\\_PROV\\_CANT\\_PARR\\_AREA.xls](http://www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/1_POBL_PROV_CANT_PARR_AREA.xls)
- INEC. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de [www.inec.gob.ec/tabulados\\_CPV/1\\_POBL\\_PROV\\_CANT\\_PARR\\_AREA.xls](http://www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/1_POBL_PROV_CANT_PARR_AREA.xls)
- INEC. (2017). *Directorio Empresarial del Ecuador 2016*. Recuperado el 1 de febrero de 2018, de [www.inec.gob.ec/directorio empresarial](http://www.inec.gob.ec/directorio_empresarial)
- INEN. (1975). *Pescado fresco, refrigerado y congelado, requisitos*. Instituto Ecuatoriano de Normalización. Quito: INEN.
- Instituto Nacional de Pesca*. (2017). Obtenido de <http://www.institutopesca.gob.ec/peces-pelagicos-grandes/>
- Jiménez, F., & Espinoza, C. (2007). *Costos industriales*. Cartago, Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México D.F., México: Pearson.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Madrid: Paidós.
- La Calle, G. (2014). *La empresa y la función comercial*. Madrid, España: Editex.
- López, N., Rodríguez, C., & González, D. (2013). *Viabilidad de la comercialización de productos de la pesca artesanal del Baudó en el departamento de Antioquia*. Corporación Universitaria Lasallista, Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias. Caldas: CUL.
- Lopez-Jurado, M., Gracia, M., Yagüez, M., Merigó, J., & Navarro, M. (2011). *Fundamentos de economía de la empresa*. Barcelona, Catalunya, España: UB.
- Martínez, J. (2015). *Investigación Comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2012). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. La Habana: Red Salud de Cuba.

- Mas, F. (2012). *Temas de investigación comercial* (Sexta ed.). Alicante, España: ECU.
- Max-Neef, M. (2006). *Desarrollo a escala humana* (Tercera ed.). Barcelona: Icaria.
- Montoya, G., Duque, J., & Prieto, M. (2014). *Comercialización de Productos de tilapia en la ciudad de Bogotá*. Universidad La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Bogotá: ULS.
- Moran, N. C., Valencia, D., & Ruíz, S. O. (2015). *Producció, circulació y consumo de una práctica culinaria: El encebollado*. Guayaquil: Universidad Casagrande.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones*. México D.F., México: Cengage Learning.
- OMS. (Junio de 2016). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 1 de Julio de 2017, de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- Ortiz, M., & Welp, Y. (2014). *Sociedad Red, estado, economía y sociedad en la era de la información*. Barcelona: UOC.
- Pablos, C., & Francisco, B. (2013). *Los cien errores del emprendimiento*. Madrid, España: ESIC.
- (2013). *Palacios, María*. Universidad del Azuay. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Pecina, M. (2011). *Clusters y competitividad*. México: Eumed.
- Pedraza, H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. México DF, México: Grupo Editorial Patria.
- Pereira, A. (2013). *Evaluación de factibilidad estratégica técnica y económica de un local de venta de pescados y mariscos*. Universidad de Chile, Ingeniería Industrial. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Piñeros, C., Pérez, O., Alarcón, M., & Ripoll, V. (2017). Modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración. *Harvard Deusto Business Research*, 39-53.

- Plaza, P., Escamilla, S., & Prado, C. (2015). El turismo cinegético como dinamizador del turismo gastronómico. En E. Curiel et al, *turismo gastronómico y enológico*. Madrid, España: Dykinson.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo* (Novena ed.). Bilbao, España: Deusto.
- RAE. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*, 22da. edición. Recuperado el 25 de junio de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=organizar>
- Redeamérica. (2015). *Redeamérica*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://www.redeamerica.org/Noticia-detalle/ArtMID/2470/ArticleID/1064/Las-Cadenas-Productivas-concepto-elementos-y-barreras>
- Salas, J., Bonnada, A., Trallero, R., Saló, M., & Burgos, R. (2014). *Nutrición y dietética clínica*. Barcelona, España: Masson.
- SALINAS PARAISO AZUL. (2010). Obtenido de <https://salinasparaisoazul.wordpress.com/2010/09/22/el-puerto-pesquero-de-santa-rosa/>
- Samuelson, P. &. (1996). *Economía* (15ta. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- SAN MARINO. (s.f.). Obtenido de RESTAURANTES: <https://www.sanmarino.com.ec/tiendas/restaurantes/signori>
- Sánchez, A. (2013). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. Madrid, España: IC.
- Sarmiento, J. (2015). *Marketing de relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid, España: Dykinson.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.
- SERNAPESCA. (2016). *Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura*. Obtenido de <http://www.sernapesca.cl/recurso/peces-pelagicos>
- SIISE. (2017). *Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de [www.siise.gob.ec](http://www.siise.gob.ec)
- Solano, H. (13 de Octubre de 2016). *INCAE*. Recuperado el 1 de Junio de 2017, de Las estrategias clásicas en la cadena de valor:

<http://www.incae.edu/es/blog/2016/10/13/las-estrategias-clasicas-en-la-cadena-de-valor.html>

Sonopesca. (2018). *Sonopesca*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://www.sonapesca.cl/beneficios-de-comer-pescado/>

SRI . (2018). Obtenido de Estadísticas multidimensionales : <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

SRI. (01 de 07 de 2018). Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

TRATTORIA. (2019). Obtenido de <http://latrattoria.com.ec/carta/>

Universidad de Valparaiso. (2017). *Universidad de Valparaiso*. Obtenido de <http://www.uv.cl/pdn/?id=6066>

Universidad ESAN . (s.f.). Obtenido de 2018: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-y-buenas-practicas-para-las-negociaciones-comerciales/>

URP. (2016). *Universidad Ricardo Palma*. Obtenido de [www.urp.edu.pe](http://www.urp.edu.pe)

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F., México : Pearson Educación.

Vargas, M., & Aldana, L. (2015). *Calidad y servicio*. Bogotá, Colombia: ECOE.

Vértice. (2009). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. Madrid, España: Vértice.

Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. San Francisco, California, Estados Unidos: CreativeCommons.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario

<b>1. Ubicación:</b>			
<b>2. Capacidad del restaurante:</b>			
<b>3. Días de atención:</b>			
<b>4. Horario de atención:</b>			
<b>5. Especialidad del menú</b>			
a. Carnes rojas:	<input type="radio"/>	d. Mariscos	<input type="radio"/>
b. Pollo	<input type="radio"/>	e. Embutidos	<input type="radio"/>
c. Pescado	<input type="radio"/>	f) Otros	<input type="radio"/>
<b>6. Número de platos diarios con pescado en menú:</b>			
<b>7. Especies de pescado que se sirve:</b>		<b>8. Otros mariscos que sirve:</b>	
a. Albacora <input type="radio"/>	b. Espada <input type="radio"/>		
c. Atún <input type="radio"/>	d. Merluza <input type="radio"/>		
e. Bonito <input type="radio"/>	f. Picudo <input type="radio"/>		
g. Corvina <input type="radio"/>	h. Pargo <input type="radio"/>	<b>9. Porción aproximada que se sirve por plato (gms.)</b>	
i. Cherna <input type="radio"/>	j. Sierra <input type="radio"/>		
k. Dorado <input type="radio"/>	l. Otros:		
<b>10. Porcentaje de platos con pescado que sirve por semana</b>		<b>11. Especies de pescado y cantidad que adquiere por semana</b>	
	%	Especie	Cantidad Kls
	%		
	%		
	%		
	%		
	%		
<b>12. Precio al que adquirió el pescado en las últimas semanas (kl.)</b>		<b>13. Lugar/es donde adquiere el pescado</b>	
Pescado	US\$	a. Supermercado <input type="radio"/>	b. Proveedor fijo: <input type="radio"/>
Pescado	US\$	c. Mercado <input type="radio"/>	d. Caraguay <input type="radio"/>
Pescado	US\$	e. Otros:	
<b>14. ¿Adquiriría pescado a una distribuidora que le entregue en el lugar del negocio?</b>		<b>15. Le gustaría recibir ofertas periódicamente</b>	
a. Si <input type="radio"/>	f. NO <input type="radio"/>	a. Si <input type="radio"/>	b.No. <input type="radio"/>
b. Podría ser: <input type="radio"/>		c. Podría ser: <input type="radio"/>	
<b>16. Medio por el cual recibiría ofertas periódicamente:</b>			
a. Mail: <input type="radio"/>	b. Redes sociales: <input type="radio"/>		
<b>17. Observaciones:</b>			

**Anexo 2. Guion de entrevista**

Entrevistado:	
Actividad económica:	
Profesión:	Empresa;

**Preguntas:**

<b>1. ¿Cuál es el principal problema que tienen los restaurantes para la adquisición de pescado fresco?</b>
<b>2. ¿Qué espera un restaurante cuándo adquiere pescado fresco?</b>
<b>3. ¿Qué problemas de calidad tiene el pescado fresco que se vende en Guayaquil?</b>
<b>4. ¿Qué tipo de pescado tiene alta demanda en su restaurante y tiene problemas para su provisión en Guayaquil?</b>
<b>5. ¿Qué sugerencias le daría a una empresa de distribución de pescado para restaurantes en Guayaquil?</b>

Entrevistadora: ..... Fecha.....

Anexo 3. Fotos

