



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

**Plan de negocios para la introducción y comercialización de filetes de pesca blanca “Fistularia Corneta” en restaurantes de mariscos de la ciudad Guayaquil año 2018**

**AUTORES:**

**Morales Torres, Wrisley Steven; Piza Ortiz, Jessenia Katerine**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TUTORA:**

**Garcés Silva, Magaly Noemí. MSc**

**Guayaquil, Ecuador**

**13 de septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTA FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Morales Torres, Wrisley Steven; Piza Ortiz, Jessenia Katerine** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniería en Administración de Ventas**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Garcés Silva, Magaly Noemí. MSc**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Salazar Santander, Janett María. Mgs**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Morales Torres, Wrisley Steven; Piza Ortiz, Jessenia Katerine**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **“Plan de negocios para la introducción y comercialización de filete de pesca blanca “Fistularía Corneta” en restaurantes de mariscos de la ciudad de Guayaquil año 2018.”**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

### **LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Morales Torres, Wrisley Steven**

f. \_\_\_\_\_  
**Piza Ortíz, Jessenia Katerine**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Morales Torres, Wrisley Steven; Piza Ortiz, Jessenia Katerine**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Plan de negocios para la introducción y comercialización de filete de pesca blanca “Fistularia Corneta” en restaurantes de mariscos de la ciudad de Guayaquil año 2018.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

**LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Morales Torres, Wrisley Steven**

f. \_\_\_\_\_  
**Piza Ortíz, Jessenia Katerine**



## **AGRADECIMIENTO**

Es muy grato poder despertar y dar las gracias a Dios por un día más de vida fuente de inspiración, sacrificio, y entrega. Cuando le damos el primer lugar a Dios no es necesario perseguir bendiciones porque estas te perseguirán a ti donde quiera que vayas. Mi principal agradecimiento es a este ser supremo quién me ha dado las fuerzas necesarias para llegar hasta esta etapa de mi vida, él no nos pide que entendamos todo, solo nos pide que confiemos en él en todo momento aún más cuando sentimos desmayar, amor puro e incondicional se reduce en una sola palabra DIOS.

Después de DIOS esta ese ser maravilloso que me dio la vida por quién estoy dispuesta a luchar día a día, agradezco de todo corazón a mi madre Marlene Ortiz Araujo quién es mi motor, mis ganas de salir adelante, mi apoyo incondicional, el ser que con ejemplo y carácter logro enrumbar mi vida, sin ti no sería nadie, madre mía. Agradezco a mi padre Francisco López quién se esmeró en siempre darme lo mejor, agradezco también a toda mi familia por comprender los momentos de ausencia. A mi esposo Cristhian Luzón Romero quien me ha brindado su apoyo en todo momento, a mis hijos Dariana, kristhy, Emiliana y mi Cris Xavi ellos mi vida entera. Un enorme agradecimiento a mi suegra Raquel Romero mujer emprendedora y llena de bendiciones y su esposo Oscar Cortez por las enseñanzas, apoyo y gran ejemplo de vida.

Agradezco a mis profesores quienes por medio de sus conocimientos y experiencias lograban día a día motivarme a no dejar la carrera y seguir en la lucha.

Ejemplo de fortaleza, dedicación, vocación, amor por los suyos, mujer de carácter y visionaria. Le Agradezco por aportar en mi todo este tiempo con su conocimiento, gracias por todo lo brindado Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemí.

Jessenia Katerine Piza Ortíz

## AGRADECIMIENTO

Es muy gratificante estar en el final de mi carrera y poder agradecer de una forma infinita a Dios quién me ha dado la vida, la salud y la fortaleza para continuar día a día cumpliendo con este objetivo.

A mi hermosa mamá Isabel Torres Vera (Mamisabel) por su esfuerzo continuo para ser una guía en mi vida, quién me ha dado su amor y su apoyo en cada paso que he dado, soy quién soy por ti.

A mi tía, mamá y hermana, Johanna Torres por su amor, consejos y cuidado. A mis hermanos a quienes amo y me siento orgullosos de ellos.

A mi esposa Mel' por su amor, compañía y comprensión. A mi hermosa hija **IRIS** por llenarme de felicidad día a día, por enseñarme a ser un padre amoroso y acompañarme en los últimos días de tesis.

A Germania Torres por el ánimo, confianza y ayuda brindada. Gracias sinceramente aquellas personas que de una u otra manera fueron parte y de gran apoyo durante este largo camino.

Gracias a mis colegas; compañeros y amigos de la UCSG. Facultad de especialidades empresariales, carrera administración de ventas.

Gracias a mis queridos profesores y maestros por su excelencia, su dedicación y enseñanza; Ing. Jazmín Cornejo, Ing. Max Pérez, Ing. Félix San Andrés, Lcda. Janeth Salazar, Ing. Martha Cecilia Silva. En especial a Lcda. Magaly Garcés, mujer luchadora de gran corazón gracias por el gran aporte que ha dejado en mi vida personal y profesional.

Wrisley Steven Morales Torres

## DEDICATORIA

*Dedico el presente plan de negocio a DIOS mi padre celestial quién está conmigo en todo momento sin juzgar, gracias a él todo en la vida es posible si tenemos Fe.*

*A mis abuelos, mami Riquilda papi Carlos cada logro en mi vida están siempre presente por que los amo, a mis padres mami Marlene papi Francisco, a mi tía y madre a la vez Teresa, a ti padre de mi vida que aunque estas en el cielo no me abandonas porque vives en mi corazón, te amo papi Buster, a mis hermanos Leticia, Jairo, Carlos, Karen, Elián, y mi Jordán Steven. A mi esposo Cristhian a mis hijos Darianita, Kristhy, Emiliana y mi Cris Xavi, a mis cuñados Mayra, Byron, Misael, Fabián, Dayana y mis sobrinas Yamilet, Dayra, y Mell, dedico este logro a mis grandes amigos y hermanos Jorge Herrera, Durly Olmedo, Dayana C, Alex C, Ronny C, Steven M, Moisés P, Jorge P, Gigi P, Susana A, Josseline B, Mayra M, Fatima V, Estefy B, Mariela V, Arelys A, Fernando Figueroa, Fernando Villon gracias por estar en todo momento a mi lado.*

*Jessenia Katherine Piza Ortíz*



## DEDICATORIA

*Dedico este plan de negocios a Dios, por su bendición, por siempre estar conmigo cuando más me hacía falta. Regalarme vida y salud, sabiduría para poder realizar con esmero y esfuerzo este trabajo.*

*Dedico a mi mamá Isabel,*

*Mi esposa Mel', mis princesas; mi hija Sarai, mi primogénita Iris, a quienes que amo con toda mi alma.*

*Mi tía Johana Torres y mis hermanos Kevin y Arellys.*

*Mis primos Kelly y Rubén.*

*Mi hermano y mejor amigo Francisco, su esposa Mayra e hijo Francisquito.*

*A mi tutora Magaly Garcés.*

*Y dedicado para ti.*

*“No es quién seas en el interior, tus actos son los que te definen”.*

W.S.M.T.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**JANETT MARÍA SALAZAR SANTANDER. MGS**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**MAGALY NOEMI GARCÉS SILVA. MSc**

COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**RAUL GUSTAVO SANTILLAN LÓPEZ. ING.**

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**MAGALY NOEMÍ GARCÉS SILVA, MSC**

TUTORA

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>6</b>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
<b>LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>7</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	<b>7</b>
1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA .....	7
1.2. MISIÓN, VISIÓN .....	10
1.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>14</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA</b> .....	<b>14</b>
2.1 POBLACIÓN, MUESTRA .....	14
2.2 SELECCIÓN DEL MÉTODO MUESTRAL .....	16
2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	17
2.4 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	18
2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	45
2.6 ANÁLISIS EXTERNO .....	47
2.6.1 <i>Análisis Pesta</i> .....	47
2.6.2 <i>Estudio del sector y dimensión del mercado</i> .....	57
2.6.3 <i>Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter</i> .....	58
2.6.4 <i>Estimación de mercado potencial y demanda global</i> .....	63
2.6.5 MERCADO META .....	66
2.6.6 PERFIL DEL CONSUMIDOR .....	66
2.7 ANÁLISIS INTERNO .....	68
2.7.1 <i>Cadena de valor</i> .....	68
2.7.2 <i>Benchmarking</i> .....	71

2.8	DIAGNÓSTICO.....	72
2.8.1	<i>Análisis DAFO</i> .....	72
2.8.2	<i>Análisis CAME</i> .....	76
2.8.3	<i>Matriz de crecimiento de Ansoff</i> .....	77
2.8.4	<i>Mapa estratégico de objetivos</i> .....	77
2.8.5	<i>Conclusiones</i> .....	78
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>.....</b>	<b>80</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>.....</b>	<b>80</b>
3.1	OBJETIVOS COMERCIALES.....	80
3.2	PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING.....	81
3.2.1	<i>Estrategias de ventas</i> .....	81
3.3	FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS .....	82
3.4	ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS.....	83
3.5	PREVISIONES Y CUOTAS DE VENTA .....	84
3.5.1	<i>Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones</i> .....	84
3.5.2	<i>Procedimiento para las previsiones</i> .....	85
3.5.3	<i>Métodos de previsión de ventas</i> .....	86
3.5.4	<i>Cuotas de venta</i> .....	87
3.5.5	<i>Método de Krisp</i> .....	88
3.6	ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO Y DE LAS RUTAS .....	90
3.6.1	<i>Establecimiento de los territorios</i> .....	90
3.6.2	<i>Gestión rentable y revisión de los territorios</i> .....	90
3.6.3	<i>Construcción de rutas</i> .....	91
3.6.4	<i>Métodos y tiempos: Productividad en ruta</i> .....	91
3.7	REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA .....	93
3.7.1	<i>Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación</i> .....	93
3.8	REMUNERACIÓN DE LOS VENDEDORES .....	93
3.8.1	<i>Sueldo fijo, comisiones e incentivos</i> .....	93
3.8.2	<i>Primas y otros incentivos similares</i> .....	93
3.8.3	<i>Sistemas mixtos de remuneración</i> .....	93
3.8.4	<i>Sistemas colectivos</i> .....	94
3.8.5	<i>Gastos de viaje</i> .....	94

3.8.6	<i>Delimitación de los gastos del vendedor</i> .....	94
3.9	CONTROL DE VENTAS Y DE VENDEDORES .....	94
3.9.1	<i>Control del volumen de ventas</i> .....	94
3.9.2	<i>Control de otras dimensiones de la venta</i> .....	95
3.9.3	<i>Evaluación de vendedores</i> .....	96
3.9.4	<i>Cuadro de mando del Director de Ventas</i> .....	97
3.10	VENTAS ESPECIALES .....	97
3.11	MARKETING MIX .....	98
3.11.1	<i>Producto</i> .....	98
3.11.2	<i>Precio</i> .....	98
3.11.3	<i>Plaza</i> .....	99
3.11.4	<i>Publicidad y promoción</i> .....	100
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		<b>101</b>
<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO</b> .....		<b>101</b>
4.1	HIPÓTESIS DE PARTIDA .....	101
4.1.1	<i>Capital inicial</i> .....	101
4.1.2	<i>Política de financiamiento</i> .....	102
4.1.3	<i>Costo de Capital</i> .....	103
4.1.4	<i>Impuestos</i> .....	103
4.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	104
4.2.1	<i>Volúmenes</i> .....	104
4.2.2	<i>Precios</i> .....	106
4.2.3	<i>Ventas esperadas</i> .....	106
4.3	PRESUPUESTO DE COSTOS .....	107
4.3.1	<i>Materia Prima</i> .....	107
4.3.2	<i>Mano de Obra Directa</i> .....	108
4.3.3	<i>Costos Indirectos de Fabricación</i> .....	109
4.3.4	<i>Costos esperados</i> .....	109
4.4	ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO .....	110
4.5	PRESUPUESTO DE GASTOS .....	112
4.6	FACTIBILIDAD FINANCIERA .....	113
4.6.1	<i>Análisis de ratios</i> .....	113
4.6.2	<i>Valoración del plan de negocios</i> .....	114

4.6.3 <i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	114
4.7 SISTEMA DE CONTROL.....	115
4.7.1 <i>Balance Scorecard o Cuadro de mando integral</i> .....	115
4.7.2 <i>Planes de contingencia</i> .....	117
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>118</b>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	<b>118</b>
5.1 BASE LEGAL.....	119
5.1.1 <i>Medio Ambiente</i> .....	120
5.2 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO CON EL PLAN DEL BUEN VIVIR .....	121
5.3 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA .....	122
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>122</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>124</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>125</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Peces más comercializados en Ecuador</i> -----	4
Tabla 2 <i>Peces Marinos que son considerados pesca no tradicional</i> -----	5
Tabla 3 <i>Producción de Pesca</i> -----	9
Tabla 4 <i>Morfología pez Corneta</i> -----	11
Tabla 5 <i>Descripción de limpieza y mermas de pez <i>Fistularia</i> Corneta</i> -----	13
Tabla 6 <i>Descripción de número y tipos de restaurantes por zonas</i> -----	16
Tabla 7 <i>Descripción de población y muestra por zona</i> -----	16
Tabla 8 <i>Descripción de población y muestra de la ciudad de Guayaquil</i> ----	17
Tabla 9 <i>Compra de filete de pescado</i> -----	18
Tabla 10 <i>Tipo de carne de pescado que mayormente se consume</i> -----	19
Tabla 11 <i>Compra semanales por libra</i> -----	20
Tabla 12 <i>Atributos del producto</i> -----	21
Tabla 13 <i>Ubicación de los distribuidores</i> -----	22
Tabla 14 <i>Donde adquiere el producto</i> -----	23
Tabla 15 <i>Entrega del pescado a domicilio por partes de los distribuidores</i> -	24
Tabla 16 <i>De qué forma le entregan el pescado</i> -----	25
Tabla 17 <i>Acción ante la falta de distribuidor</i> -----	26
Tabla 18 <i>Conocimiento del pez corneta</i> -----	27
Tabla 19 <i>Consumo del pez corneta</i> -----	28
Tabla 20 <i>Precio en relación a calidad, entrega a domicilio, filete listo para preparación</i> -----	29
Tabla 21 <i>Canal de Comunicación con el cliente</i> -----	30
Tabla 22 <i>Consumo de carne de pescado</i> -----	31
Tabla 23 <i>Tipo de carne de pescado que mayormente se consume</i> -----	32
Tabla 24 <i>Frecuencia del consumo de pescado</i> -----	33
Tabla 25 <i>Apertura a consumir otro tipo de carne de pescado</i> -----	34
Tabla 26 <i>Precio a pagar por libra</i> -----	35
Tabla 27 <i>Consumo de la carne de pez corneta por parte del consumidor</i> --	36
Tabla 28 <i>Aceptación del pez corneta por parte del consumidor</i> -----	37
Tabla 29 <i>Aceptación del precio por libra – consumidor final</i> -----	38
Tabla 30 <i>Comparación de la presentación entre la Corvina y Corneta</i> -----	39



Tabla 31 <i>Comparación del sabor entre la Corvina y Corneta</i> -----	40
Tabla 32 <i>Comparación del olor entre la Corvina y Corneta</i> -----	41
Tabla 33 <i>Comparación del plato preparado entre la Corvina y Corneta</i> ----	42
Tabla 34 <i>Conocimiento de la especie</i> -----	43
Tabla 35 <i>Opinión de la Corvina</i> -----	44
Tabla 36 <i>Opinión de la Corneta</i> -----	44
Tabla 37 <i>Matriz PESTA de la empresa MARISMAY S.A.</i> -----	54
Tabla 38 <i>Porcentaje de oportunidades - PESTA</i> -----	54
Tabla 39 <i>Porcentaje de amenazas - PESTA</i> -----	55
Tabla 40 <i>Criterios de evaluación de la competencia</i> -----	57
Tabla 41 <i>MATRIZ EFI (Factores internos) FRICOPES S.A.</i> -----	59
Tabla 42 <i>Participación del mercado potencial</i> -----	64
Tabla 43 <i>Perfil del consumidor</i> -----	67
Tabla 44 <i>MATRIZ EFE (Factores externos) MARISMAY S.A.</i> -----	72
Tabla 45 <i>MATRIZ EFE (Factores externos) MARISMAY S.A.</i> -----	74
Tabla 46 <i>Matriz de objetivo comercial de MARISMAY S.A.</i> -----	78
Tabla 47 <i>Sectorización del mercado potencial de MARISMAY S.A.</i> -----	84
Tabla 48 <i>Productos para Harina</i> -----	85
Tabla 49 <i>Cuota de ventas por zona</i> -----	87
Tabla 50 <i>Método Krisp.</i> -----	88
Tabla 51 <i>Previsión de ventas - Incremento de ventas por productos</i> -----	89
Tabla 52 <i>Presupuesto de Ventas</i> -----	89
Tabla 53 <i>Información cuantitativa para la designación de territorios</i> -----	90
Tabla 54 <i>Itinerario de visitas</i> -----	90
Tabla 55 <i>Tiempo improductivo 135"</i> -----	92
Tabla 56 <i>Sueldos y Comisiones</i> -----	93
Tabla 57 <i>Dimensiones de la venta</i> -----	95
Tabla 58 <i>Hoja de retroalimentación</i> -----	96
Tabla 59 <i>Precio del producto</i> -----	99
Tabla 60 <i>Inversión inicial</i> -----	101
Tabla 61 <i>Financiamiento de la Inversión inicial</i> -----	102
Tabla 62 <i>Política de Financiamiento</i> -----	102
Tabla 63 <i>Estimación de la tasa de descuento</i> -----	103
Tabla 64 <i>Proyección de unidades vendidas del año 1</i> -----	104

Tabla 65 <i>Unidades proyectadas a vender en 5 años</i> -----	105
Tabla 66 <i>Precio del producto</i> -----	106
Tabla 67 <i>Ventas esperadas</i> -----	106
Tabla 68 <i>Presupuesto anual de ventas</i> -----	107
Tabla 69 <i>Gastos de materia prima</i> -----	108
Tabla 70 <i>Gastos de mano de obra</i> -----	108
Tabla 71 <i>Gastos Indirectos de Fabricación</i> -----	109
Tabla 72 <i>Costo de productos - Costo Unitario</i> -----	110
Tabla 73 <i>Datos para el punto de Equilibrio</i> -----	110
Tabla 74 <i>Unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio</i> -----	111
Tabla 75 <i>Gastos Administrativos</i> -----	112
Tabla 76 <i>Gastos de Ventas</i> -----	112
Tabla 77 <i>Costos fijos</i> -----	113
Tabla 78 <i>Ratios de Actividad</i> -----	113
Tabla 79 <i>Valoración del plan de negocios</i> -----	114
Tabla 80 <i>Cambio de factor en unidades vendidas</i> -----	114
Tabla 81 <i>Cambio de factor en precio de venta</i> -----	114
Tabla 82 <i>Escenarios Optimista y Pesimista</i> -----	115
Tabla 83 <i>Cuadro de mando integral del proyecto</i> -----	116
Tabla 84 <i>Plan de contingencia</i> -----	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Producción de pesca para harina .....	9
<i>Figura 2</i> Compra de filete de pescado .....	18
<i>Figura 3</i> Tipo de carne de pescado que mayormente se consume .....	19
<i>Figura 4</i> Compra semanales por libra .....	20
<i>Figura 5</i> Atributos del producto .....	21
<i>Figura 6</i> Ubicación de los distribuidores .....	22
<i>Figura 7</i> Donde adquiere el producto.....	23
<i>Figura 8</i> Entrega del pescado a domicilio por partes de los distribuidores ..	24
<i>Figura 9</i> De qué forma le entregan el pescado .....	25
<i>Figura 10</i> Acción ante la falta de distribuidor .....	26
<i>Figura 11</i> Conocimiento del pez corneta.....	27
<i>Figura 12</i> Consumo del pez corneta .....	28
<i>Figura 13</i> Precio en relación a calidad, entrega a domicilio, filete listo para preparación .....	29
<i>Figura 14</i> Canal de Comunicación con el cliente .....	30
<i>Figura 15</i> Consumo de carne de pescado .....	31
<i>Figura 16</i> Tipo de carne de pescado que mayormente se consume .....	32
<i>Figura 17</i> Frecuencia del consumo de pescado .....	33
<i>Figura 18</i> Apertura a consumir otro tipo de carne de pescado .....	34
<i>Figura 19</i> Precio a pagar por libra.....	35
<i>Figura 20</i> Consumo de la carne de pez corneta por parte del consumidor..	36
<i>Figura 21</i> Aceptación del pez corneta por parte del consumidor .....	37
<i>Figura 22</i> Aceptación del precio por libra – consumidor final.....	38
<i>Figura 23</i> Comparación de la presentación entre la Corvina y Corneta.....	39
<i>Figura 24</i> Comparación del sabor entre la Corvina y Corneta .....	40
<i>Figura 25</i> Comparación del olor entre la Corvina y Corneta .....	41
<i>Figura 26</i> Comparación del plato preparado entre la Corvina y Corneta .....	42
<i>Figura 27</i> Conocimiento de la especie.....	43
<i>Figura 28</i> Indicador de evolución del precio del petróleo ecuatoriano Indexmundi, 2016. ....	48

<i>Figura 29</i> Indicador de Empleo, subempleo, desempleo ecuatoriano Elaborado por: el Instituto de estadísticas y censos (INEC), 2016. ....	49
<i>Figura 30</i> Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016. ...	50
<i>Figura 31</i> Porcentaje de oportunidades – PESTA .....	55
<i>Figura 32</i> Porcentaje de amenazas - PESTA .....	55
<i>Figura 33</i> Criterio de evaluación de la competencia .....	58
<i>Figura 34</i> Fortalezas y Debilidades de FRICOPES S.A.....	60
<i>Figura 35</i> Barreras para evitar nuevos entrantes.....	61
<i>Figura 36</i> Análisis de Fuerzas Porter.....	63
<i>Figura 37</i> Participación del mercado potencial .....	64
<i>Figura 38</i> Demanda global de MARISMAY S.A. ....	65
<i>Figura 39</i> Estrategias Benchmarking.....	71
<i>Figura 40</i> Matriz EFI MARISMAY S.A.....	73
<i>Figura 41</i> MATRIZ EFI MARISMAY S.A. ....	75
<i>Figura 42</i> Matriz CAME de MARISMAY S.A. ....	76
<i>Figura 43</i> Matriz de Ansoff de MARISMAY S.A. ....	77
<i>Figura 45</i> Organigrama del departamento de ventas de MARISMAY S.A. ...	84
<i>Figura 46</i> Productos para Harina.....	85
<i>Figura 47</i> Productividad en ruta, método AIDA.....	92
<i>Figura 48</i> Evaluaciones de volumen de venta mensual a generar.....	95
<i>Figura 49</i> Sistema para el control de Ventas por parte del Director.....	97
<i>Figura 50</i> Presentación del producto .....	98
<i>Figura 51</i> Promociones a realizar durante el año .....	100
<i>Figura 52</i> Proyección de unidades vendidas del año 1.....	105
<i>Figura 53</i> Punto de equilibrio .....	111
<i>Figura 54</i> Aportes a la Sociedad.....	118

## RESUMEN

El presente plan de negocio fue creado para innovar el giro de negocio actual de MARISMAY S.A. empresa que se dedica a producir y vender pelágicos pequeños congelados de consumo tradicional a los exportadores, ahora quiere introducirse a un nuevo segmento de mercado realizando la producción, comercialización y distribución de una especie de pelágico pequeño no tradicional, como es la Fistularia Corneta el cual será procesado en filete de pescado, para marisqueras y restaurantes de la ciudad de Guayaquil, esto permite que los negocios tengan ahorro de tiempo y dinero porque prácticamente está listo para su preparación. La captación de esta especie en el mar es muy alta sin embargo es comercializada de manera artesanal para la producción de harina de pescado, es aquí donde se encuentra oportunidad de procesar esta especie que gracias a sus características es capaz de competir con otras, y así los clientes que gustan de una gastronomía exquisita tengan la opción de consumir una nueva carne de pescado con delicioso sabor, excelente calidad y a buen precio. MARISMAY S.A. tiene una cadena de valor bien establecida ya que cuenta con sus propias flotas pesqueras industriales, con planta para el proceso de pescado, flota de camiones para la distribución y lo más importante tiene personal capacitado en todas las áreas.

***Palabras clave:*** filetes, Corneta, pesca, comercialización, distribución, calidad, sabor

## **(ABSTRACT)**

The present business plan was created to innovate the current business turn of MARISMAY S.A. a company that produces and sells frozen small pelagics of traditional consumption to exporters, now wants to enter a new market segment by producing, marketing and distributing a small non-traditional pelagic species such as the *Fistularia Corneta* which will be processed in fish fillet, for shellfish and restaurants of the city of Guayaquil, this allows the businesses to save time and money because it is practically ready for its preparation. The capture of this species in the sea is very high, however, it is marketed in an artisanal way for the production of fishmeal. It is here where opportunity to process this species that, thanks to its characteristics, is able to compete with others, and thus customers who like an exquisite gastronomy have the option of consume a new fish meat with delicious taste, excellent quality and at a good price. MARISMAY S.A. has a well established value chain as it has its own industrial fishing fleets, with plant for the fish processing, fleet of trucks for distribution and most importantly has trained personnel in all areas.

***Keywords:* steaks, cornet, fishing, marketing, distribution, quality, taste**

## INTRODUCCIÓN

El mar es una fuente fructífera de alimento, es así como todos los pueblos que se encuentran a la orilla del mismo obtienen este recurso para su desarrollo social, político y económico, ya que el mar es fuente de vida y la vida es fuente de desarrollo (MEDRANDA, 2014).

La pesca ha sido el motor de la economía de los pueblos, la cual genera divisas económicas a los sectores que se encuentran involucrados directos e indirectamente con la actividad pesquera la cual representa el principal medio de subsistencia del pescador artesanal.

El mar ecuatoriano posee una diversa gama de recursos ictiológicos que mayoritariamente no son aprovechados como: Fistularía corneta, tambulero, polla, etc. Debido a que gran parte de las capturas son destinadas hacia las industrias procesadoras de harina de pescado y la otra minoría son comercializadas y posteriormente distribuida a los mercados nacionales.

El proyecto se orienta hacia la comercialización de una de las especies no tradicionales como; la fistularía corneta, de este producto se puede aprovechar el filete para la elaboración de subproductos tales como (Nuggets, filetes de corneta, deditos de corneta), lo que genera un cambio en el giro comercial de la empresa, que se dedica únicamente a la producción pelágicos pequeños, ahora con este plan comercial, crea un nuevo canal de negocio al comercializar un producto terminado con diversidad de productos, otorgando un mayor crecimiento con nuevas plazas de trabajo y rentabilidad a la empresa.

El presente plan comprende de 5 capítulos, el primer capítulo está conformado por la actividad que realiza la empresa y la descripción del producto a comercializar, por otro lado el segundo capítulo se evidencia el análisis e investigación de mercado, en el tercer capítulo data el plan estratégico de la empresa, el cuarto capítulo es donde se realiza el estudio económico y financiero e indiscutiblemente se comprueba si da valor el plan, el quinto capítulo relata la responsabilidad social que cumple la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

Las variaciones del clima, temporadas y sobreexplotación afectan a la pesca, sobre todo a las especies más importantes y conocidas en el país: la merluza, corvina, corvina de roca, picudo, lenguado, y el dorado. (MAGAP, VARIABILIDAD CLIMATICA , 2016)

De acuerdo a los estudios realizados por el MAGAP para la protección de las especies, existe una creciente escasez de la tradicional pesca blanca la cual es de alto consumo alimenticio, este desabastecimiento sucede dentro de las 8 millas en la costa ecuatorianas, con las nuevas regulaciones del gobierno y el estricto control de la subsecretaria de recursos pesqueros los armadores de embarcaciones se están viendo obligados a tomar decisiones en base a las prohibiciones de pescar dentro de las ocho millas náuticas, esto conlleva a reestructurar las flotas pesqueras, es decir cambiar las embarcaciones de madera con capacidad de almacenamiento de 18 a 40 toneladas, por embarcaciones con capacidad de almacenamiento de 60 toneladas en adelante, con sistema de frío adecuado y redes más profundas. Lo que crea un incremento en las embarcaciones de altura y la producción de peces de profundidad se incrementara de manera favorable.

Es por esta razón que la producción de especies de consumo tradicional esta escasa y con incremento en el precio, por otro lado quienes toman provecho de estas regulaciones son las embarcaciones artesanales porque esta flota si tiene el permiso para extraer producto dentro de las 8 millas náuticas, la gran desventaja que tienen estas embarcaciones es la capacidad de almacenamiento y una logística sumamente complicada debido a que las jornadas de pesca son regularmente más extensas, esto afecta directamente al incremento de los precios y crea una alta desventaja en la comercialización.

La única pesca blanca que se comercializa para consumo alimenticio son las llamadas especies tradicionales siendo las más importantes y conocidas como antes se las menciona, estas tienen una mayor demanda por lo que genera un ingreso representativo e importante para el pescador, sin embargo, existe una gran diversidad de especies en el mar, una de estas especies; es



la fistularía corneta que no se aprovecha para su comercialización y por desconocimiento no se consume en grandes cantidades y es únicamente usada como subproducto para la fabricación de harina de pescado, no porque no sea apta para el consumo, sino porque es una especie que se reproduce en aguas profundas y no como la mayoría de la pesca tradicional.

Por otra parte, el pescador artesanal no conoce aplicaciones gastronómicas, métodos de limpieza, fileteado o cocción, ni dispone plantas de procesamiento de filetes y de pelágico pequeños congelados enteros, para poder generar un valor agregado al filete de estas especies y de cómo poder posicionarla hacia el consumo en la sociedad.

En la siguiente tabla se analiza todas las especies que más se comercializan en el Ecuador y queda en evidencia que la fistularía corneta no está dentro de esta categoría por ende también no es de las especies más consumidas del país.

Tabla 1

*Peces más comercializados en Ecuador*

Nombre Comercial	Especie
Atún	Thunnus Albacares
Brotula rosada	Brotula Clarkae
Carita	Selene Peruviana
Corvina	Cynoscion Stolzmanni
Dorado	Coryphaena Hippurus
Merluza	Merluccius Gayi
Mero negro	Epinephelus Niphobles
Mero rojo	Epinephelus Acanthistius
Mojarra	Diapterus Peruvianos
Oilfish	Lepidocybium Flavobrunneum
Pampano	Prepilus Medius
Picudo	Sphyraena Ensis
Sierra	Scomberomorus Sierra
Tilapia	Oreochromis Niloticus
Wahoo	Acanthocybium Solandri

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

En la siguiente tabla se menciona 10 especies que son consideradas como pesca blanca no tradicional, que son caracterizadas por su alta abundancia, bajo costo y de poco consumo, aquí se demuestra a la fistularía corneta como primera especie en la lista.

Tabla 2

*Peces Marinos que son considerados pesca no tradicional*

#	NOMBRE	MOTIVOS DE SELECCIÓN
1	Corneta <i>Fistularia Corneta</i>	Bajo costo, abundante en el mercado, poco conocido, carne de interesantes características.
2	Pichagua <i>Ophistonemalibertate</i>	Presencia abundante, casi nulo consumo, usado exclusivamente para carnadas y subproducto en la fabricación de harina de pescado.
3	Brujo <i>Scorpeanamystes</i>	Bajísimo consumo, costo bajo, presencia constante en el mercado
4	Rojito o Rabijunco <i>Hermanthiassignifer</i>	Bajo costo, abundante presencia en el mercado, pese a su buena calidad se pretende venderlo como pargo a consumidores poco conocedores.
5	Cabezudo <i>Caulolatilusaffinis</i>	Presencia muy regular en el mercado, baja aceptación local, capturas se exportan al Perú.
6	Merluza <i>Merlucciusgayiperuanus</i>	Poco conocimiento local sobre su uso, capturas se exportan, buena calidad, quienes conocen esta especie desconoce de su captura en aguas ecuatorianas.
7	Selembra <i>Paranthiascolonus</i>	Bajo consumo y costo, buena presencia en el mercado.
8	Hojita <i>Choloscombrusorqueta</i>	Buena presencia en el mercado, bajo consumo, usado como carnada y subproducto en la fabricación de harina de pescado.
9	Zapata <i>Lobotespacificus</i>	Poca, pero regular presencia en el mercado, poco conocido, gran calidad en su carne
10	Roncador (Sol) <i>Haemulonmaculicauda</i>	Abundante, bajo costo, mediana aceptación local

Es así como el mercado nos brinda la oportunidad de palpar el desarrollo comercial, productivo, económico y social para el presente plan de negocio que está enfocado en la introducción y comercialización de filetes de pescado blanco como la fistularía corneta en el mercado de restaurantes de mariscos de la ciudad de Guayaquil, que le va a otorgar al consumidor final una variedad de pescado de carne blanca de alta calidad, a bajo costo, a diferencia de la pesca blanca tradicional.

## OBJETIVO GENERAL

Incrementar la rentabilidad del negocio mediante la comercialización de filetes de corneta en los restaurantes de la ciudad de Guayaquil 2018.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la segmentación del mercado objetivo para la comercialización de corneta en Guayaquil.
- Definir estrategias de marketing para la introducción y comercialización del producto.
- Establecer capacidad de oferta para la demanda que existe en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar la rentabilidad del negocio en período 2018 – 2019.
- Establecer políticas de cumplimiento, derechos y obligaciones en la compañía para tener una responsabilidad social y una pesca responsable.

### LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Línea de facultad # 01:** Tendencias de mercado de consumidor final.
- **Línea de Carrera # 01:** Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

Las tendencias de mercado que se originan por el consumidor final, animan y propone a los empresarios buscar nuevas necesidades a satisfacer, el presente plan se acoge a las líneas antes mencionadas porque se dedicará a la comercialización de pescado de pesca blanca “fistularía corneta” al segmento de Guayaquil que está comprendido dentro de las zonas mencionadas en la línea.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1 Actividad de la empresa

MARISMAY S.A. es una empresa ubicada en la parroquia POSORJA puerto pesquero de Ecuador un paraíso en pesca, se dedica a varias actividades en la rama de la producción pesquera; al procesamiento y comercialización de pesca blanca, así oferta una gran variedad de productos frescos y congelados, cumpliendo con los exigentes estándares de calidad y seguridad alimentaria de los mercados locales.

Es una empresa familiar que dio sus primeros pasos de la mano de una mujer emprendedora y visionaria como lo es la Sra. Emérita Raquel Romero Sánchez, quien inició su trabajo en el puerto pesquero de Posorja como comerciante minorista hace 15 años, luego de los primeros 5 años en el negocio tuvo como resultado la posibilidad de adquirir lanchas propias y la primera embarcación con capacidad de 15 toneladas.

En el sexto año después de tener una producción activa se palpa la necesidad de adquirir camiones propios para la distribución de la materia prima, por lo cual adquiere 2 camiones de 7 y 8 toneladas.

El octavo año se adquieren la segunda y tercera embarcación con capacidades de 20 toneladas y 30 toneladas.

El décimo año fue dedicado a la construcción de la planta procesadora de mariscos con capacidad de almacenamiento de 200 toneladas y netamente a la producción y expansión de la cartera de clientes.

El onceavo año se adquiere la cuarta embarcación con capacidad de 80 toneladas.

El doceavo año se adquiere la quinta embarcación con capacidad de 120 toneladas, hasta la actualidad se mantiene en la producción y comercialización de productos frescos del mar.

**MARISMAY S.A.** actualmente cuenta con:

- Flota pesquera propia (5 embarcaciones)
- Planta procesadora de pelágicos pequeños y camarón pomada
- Cámaras de frío
- Empacadora
- Cámara de hielo
- Flota de camiones

Por medio de la flota pesquera se obtiene la materia prima que es la pesca de carne blanca, esta incluye especies como pargo, atún, corvina, dorado, róbalo, picudo, huayaibe, cuyas poblaciones se ubican en zonas costeras.

MARISMAY S.A. tiene un portafolio de productos de pelágicos pequeños congelados que son procesados únicamente para su exportación. Esta producción es recibida en la planta y procesada; el proceso se compone de los siguientes pasos: lavado del producto, clasificación por tallas y especies, congelación, mantenimiento en cámara de frío, y posteriormente es empacado y recogido en la planta por los distribuidores e intermediarios.

MARISMAY S.A. pretende ahora adicionar una nueva especie de carne de pescado, fistularía corneta procesado en filete e incursionar en su comercialización, se plantea la idea de capturar, filetear, empacar pescado con toda la frescura del mar y comercializarlos en los restaurantes marisqueros de la ciudad de Guayaquil, de esta manera podremos brindar un producto de calidad de manera local, logrando un incremento en la rentabilidad de la empresa.

Detalle de producción de pesca:

## MARISMAY S.A.

Tabla 3

*Producción de Pesca*

PRODUCTOS	DETALLE	\$ UNIT.	PRODUCCIÓN ANUAL			
			2016		2017	
			UNIDADES	FACTURACIÓN	UNIDADES	FACTURACIÓN
HIELO	SACOS	\$3	6.000	\$15.000	6.000	\$15.000
HARINA	TON	\$250	6.000	\$1.500.000	5.500	\$1.375.000
PELÁGICO CONGELADO	TON	\$800	1.700	\$1.360.000	1.600	\$1.280.000
PELÁGICOS FRESCO (MERCADO LOCAL)	TON	\$450	3.000	\$1.350.000	3.700	\$1.665.000
<b>TOTAL</b>			<b>16.700</b>	<b>\$4.225.000</b>	<b>16.800</b>	<b>\$4.335.000</b>

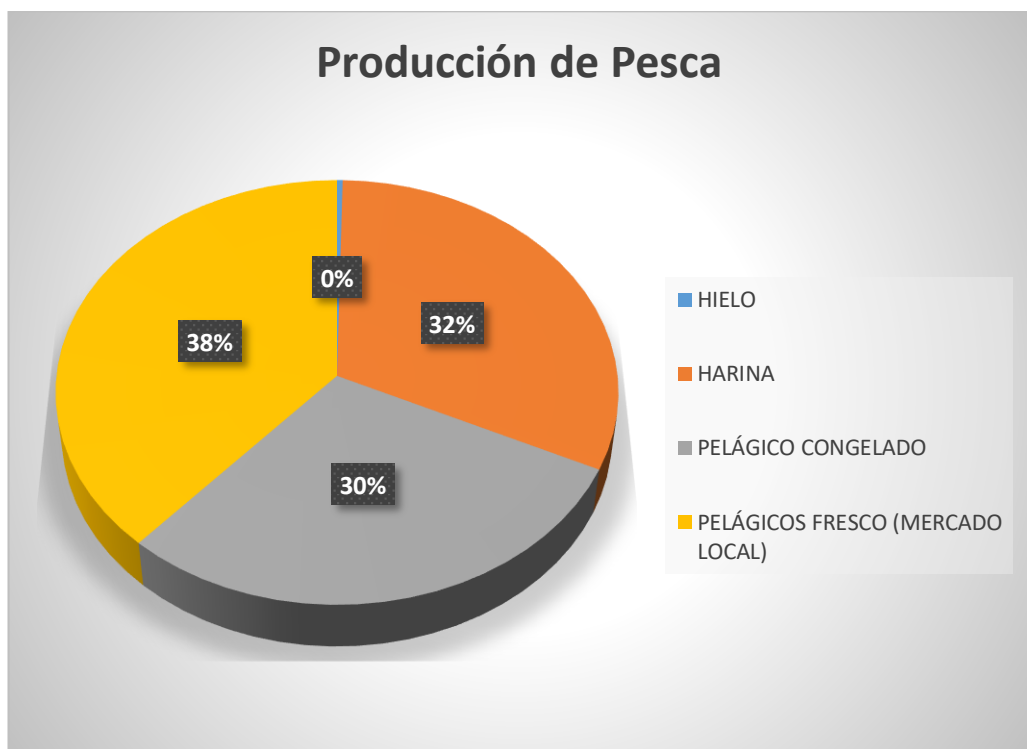


Figura 1 Producción de pesca para harina

De acuerdo con los resultados expuestos, existe un gran diferencia en la comparación de los productos pelágicos y la producción que se entrega para harina de pescado, dado que es un porcentaje muy representativo en la empresa, MARISMAY S.A. desea determinar esta gran oportunidad y es que entre la producción que entrega para harina esta la especie fistularia corneta, especie que no está siendo aprovechada por las industrias pesqueras y se comercializa de manera artesanal (empírico), teniendo la empresa como ventaja el poder producir los filetes de corneta siendo una especie comestible y que cumple con características y beneficios de calidad para el consumo humano.

## **1.2. Misión, visión**

### **Misión**

MARISMAY S.A. se compromete en el procesamiento, comercialización y distribución de sus productos cumpliendo estrictamente los diferentes estándares de calidad, exigidos por los entes reguladores internacionales y nacionales, cuidando a su personal y el medio ambiente para entregar un producto de alta calidad a sus consumidores.

### **Visión**


Ser a mediano plazo una empresa líder a nivel nacional e internacional en la comercialización y distribución de productos del mar en sus varias presentaciones satisfaciendo siempre las necesidades de sus consumidores.

## **1.3. Descripción del producto o servicio**

El producto que se desea comercializar es el filete de pez corneta, en la siguiente tabla se menciona las características del pez corneta:

Tabla 4

*Morfología pez Corneta*

<b>CORNETA</b>	
	
<b>NOMBRE COMÚN:</b>	Corneta, trompeta lisa. Corneta flautera.
<b>NOMBRE CIENTÍFICO:</b>	<i>Fistularia Corneta</i>
<b>NOMBRE EN INGLÉS:</b>	Pacific Cornetfish
<b>FAMILIA:</b>	FISTULARIIDAE - AULOSTOMIDAE
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Regiones cálidas del océano Pacífico y el mar Rojo
<b>HÁBITAT</b>	Habita entre las algas y el pasto marino de áreas costeras
<b>ALIMENTACIÓN</b>	Zooplancton, o animales diminutos, y fitoplancton, o plantas diminutas
<b>TALLA PROMEDIO:</b>	50 cm hasta 2 m de longitud
<b>TEMPORALIDAD - REPRODUCCIÓN:</b>	<p>Todo el año, aunque con una notable disminución en la época de veda de la pinchagua por ser especies capturadas por un mismo arte de pesca.</p> <p>El tiempo reproductivo dura al menos 6 meses desde mayo a octubre. El desove empieza cuando el agua tiene temperatura de 22 grados centígrados.</p>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<p>Cuerpo alargado y ligeramente deprimido, tiene hocico tubular largo con cresta de diente aserrados, aletas distinguibles. Dorso rojo a naranja parduzco, vientre plateado. Ausencia de escamas, carne muy blanca y firme con muy pocas espinas. Se asocian en cardúmenes, se la captura con redes de enmalle o cerco en aguas costeras, a profundidades mayores de 20m a 50 m. a lo largo de los márgenes continentales e insulares, sobre sustratos rocosos.</p>

Jiménez Prado & Béarez, 2004 b, pág. 113

Las presentaciones de nuestro producto a comercializar será de 5 kilos de pescado corneta en filetes, realizando un proceso adecuado, el cual consta desde la obtención de la materia prima con embarcaciones altamente calificadas y adaptadas con sonar de apoyo lo que permite marcar las rutas e identificar los cardúmenes de peces, cuenta con sistema de frio para



mantener el pescado durante el transcurso del viaje en temperaturas exigidas, al llegar el barco a puerto la logística tiene que ser exacta e inmediata para que el pescado no pierda calidad, se procede a la descarga de la embarcación por cubas para ser trasladada a los camiones con la cantidad de hielo necesario que mantengan el pescado congelado, de inmediato el camión se dirige a la planta en un tiempo aproximado de 10 minutos ya que la planta se encuentra dentro de la localidad, la pesca es recibida por el departamento de control de calidad, encargado de determinar si el producto pasa o no a proceso completo.

Luego de la aprobación MARISMAY S.A. cuenta con personal capacitado para el proceso de corte y limpieza de la especie, en la segunda sección de la planta se realizan los filetes del producto para luego ser envasados y enfundamos con láminas que protegen el producto de cualquier desperfecto en recipientes de 5 kilos, los cuales se cargan en coches para ser introducidos en los túneles de frío, luego de guardarlo en los túneles de máxima congelación y de que el producto llegue a la temperatura adecuada se procede a retirarlo de los túneles para su debido empaque; el cual consta de remojar el recipiente en agua al ambiente para que este ceda con facilidad y el filete no sufra ningún desprendimiento, pasa a ser puesto a las mesas y luego ser colocado en sus respectivas cajas.

En los meses de enero, febrero, marzo existe una pequeña escases de la especie porque las aguas del mar por lo general se calientan debido al invierno por lo que esta especie busca la profundidad.

La carne de fistularía corneta o carne de pez corneta, se caracteriza por tener:

- Poca grasa.
- Alto contenido proteínico
- Aportan al aumento del colesterol bueno
- Fácil cocción
- Sabor sutil
- Se la puede conseguir todo el año

Tabla 5

*Descripción de limpieza y mermas de pez Fistularia Corneta*

<b>TABLA DE LIMPIEZA Y MERMAS</b>				
<b>NOMBRE COMÚN:</b>			Corneta	
<b>NOMBRE CIENTÍFICO:</b>			<i>Fistularia Corneta</i>	
<b>PESO INICIAL INDIVIDUO:</b>			247 (g.)	
<b>PROCESO</b>	<b>PESO INICIAL (g.)</b>	<b>PESO PERDIDO (g.)</b>	<b>PESO FINAL (g.)</b>	<b>% MERMA</b>
Descamado	N/A	N/A	247	0%
Eviscerado	247	24	223	10%
Decapitado	223	57	166	26%
Deshuesado	166	30	136	18%
Despellejado	136	16	120	12%
<b># Filetes</b>	2		<b>Peso por filete (g.)</b>	60
<b>Rendimiento</b>			<b>49%</b>	

Alulema Santamaría Juan Carlos, 2013

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA**

#### **2.1 Población, muestra**

##### **Población**

Según Vladimirovna, 2005 “Se llama población al conjunto de todos los elementos de un tipo particular cuyo conocimiento es de interés...Cada uno de los elementos que intervienen en la definición de población es un individuo u objeto, denominado así porque originalmente el campo de actuación de la estadística fue la demografía.”

La empresa con el objetivo de obtener un crecimiento en sus ventas y de generar un incremento económico en la zona de Guayaquil, donde se ha estimado que la población meta se la representaría por el número de restaurantes, marisquerías que se encuentran activas en la ciudad de Guayaquil cuyo número asciende a 292, (INEC, 2016). Se evidencia y se toma en cuenta el incremento del subempleo en el caso de marisquerías como negocios informales, éstas también serán consideradas como potenciales clientes en crecimiento.

También se toma como población a los habitantes de la ciudad de Guayaquil que es de 2´684.016 habitantes (INEC, 2010), sin embargo, se segmenta esta población para determinar consumidores finales del producto, en un rango de edad de 18 a 64 años por lo que la población se reduce a 1´498.417 personas de quienes dependen la aceptación de la corneta en las marisquerías.

##### **Muestra**

Según Guardia y Perú, 2001: “La muestra es un subconjunto de los elementos de una población. Su tamaño se representa por n” (p. 206).

Otro concepto también interesante sobre muestra es el de Ross, 2007 quien indicó “Un subgrupo de la población que será estudiado en detalle se llama muestra” (p. 6)

Para conocer la muestra de la población meta a la que se debe realizar las encuestas para responder el objetivo específico dos del trabajo se ha utilizado la fórmula de muestra finita, considerando un nivel de confianza del 90% y un error del 5%. El resultado obtenido es:

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

$$n = \frac{3,8416(0,50)(0,50)292}{0,0025(292 - 1) + (0,50)(0,50)(3,8416)}$$

$$n = 166$$

En este caso se tendrá que realizar la encuesta a 166 restaurantes de venta de mariscos preparados quienes de acuerdo con los objetivos planteados disiparán algunas interrogantes sobre la introducción del nuevo producto al mercado. Para la encuesta realizada al consumidor final, este es el que comerá la carne de pez corneta, se utilizó la misma fórmula, con la diferencia de que la población se la seleccionó por edad en el rango de 18 a 64 años quienes se consideran personas en posibilidad de estar económicamente activas, está población en Guayaquil es de 1´498.417 personas, por lo que la fórmula y la muestra queda de la siguiente forma:

$$n = \frac{3,8416(0,50)(0,50)1498417}{0,0025(1498417 - 1) + (0,50)(0,50)(3,8416)}$$

$$n = 384$$

En el grupo focal se realiza a 12 individuos, dividido en 2 grupos de 6 personas, elegidas al azar cumpliendo como característica principal el consumir pescado. Se presentarán 2 especies entre ella la Corvina y la fistularía corneta, freídas con apanadura, luego llenarán una encuesta para

medir el grado de aceptación entre el análisis se medirá presentación y apariencia del filete, la textura, sabor, olor, la preparación.

## 2.2 Selección del método muestral

### Método Probabilístico estratificado

Según Ochoa, 2015 “consiste en dividir toda la población objeto de estudio en diferentes subgrupos o estratos disjuntos, de manera que un individuo sólo puede pertenecer a un estrato. Una vez definidos los estratos, para crear la muestra se seleccionan individuos empleando una técnica de muestreo cualquiera a cada uno de los estratos por separado.”

### Método Probabilístico estratificado para la población de restaurantes de mariscos.

Tabla 6

*Descripción de número y tipos de restaurantes por zonas*

#	DESCRIPCIÓN	ZONA NORTE	ZONA SUR	ZONA CENTRO	ZONA OESTE	# DE LOCALES
C 1	RESTAURANTES	25	18	43	37	123
C 2	MARISQUERÍAS Y PICANTERÍAS	35	29	16	27	107
C 3	PERSONAS NATURALES RISE CON NEGOCIO DE RESTAURACIÓN	23	16	9	14	62
	TOTAL	83	63	68	78	292

Tabla 7

*Descripción de población y muestra por zona*

Sectores	Población (N)	Muestra (n)
Norte	83	51
Sur	63	30
Centro	68	31
Oeste	78	54
<b>Total</b>	<b>292</b>	<b>166</b>

Según Ochoa, 2015 “es la técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que, por lo tanto, están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra.”

### **Método probabilístico simple para el consumidor final**

Tabla 8

*Descripción de población y muestra de la ciudad de Guayaquil*

<b>Sector</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Guayaquil	1'498.417	384

### **2.3 Técnicas de recolección de datos**

De acuerdo con cada caso, la técnica de recolección de datos o de información dependerá del tipo de investigación que se desee realizar, así también del tipo de producto del que se espera ofrecer (Yuni & Urbano, 2006).

En el caso de MARISMAY S.A. en la investigación se ha utilizado un diseño transversal explorativo - concluyente por ser un tema poco estudiado, la técnica cuantitativa a implementar en la investigación es la Encuesta, que utiliza un instrumento como es el cuestionario con preguntas proporcionales de respuesta múltiple y simple, biopcional, jerárquicas, técnica aplicada para las dos poblaciones consideradas en el presente estudio. La encuesta es presentada a los dueños y encargados del departamento de compras de los restaurantes de mariscos de la ciudad de Guayaquil.

Para la población de consumidores se ha considerado realizar dos técnicas, la primera de forma cualitativa como es el grupo focal y la segunda de forma cuantitativa como es la encuesta, para describir el comportamiento del mercado en cuanto a la aceptación por medio de la degustación y para identificar la aceptación del producto por su sabor, olor, textura, presentación, estos instrumentos se aplican a un segmento específico del mercado de restaurantes en la ciudad de Guayaquil. Se realizará una sola vez en el tiempo que ejecutaremos el proyecto.

## 2.4 Presentación de los resultados

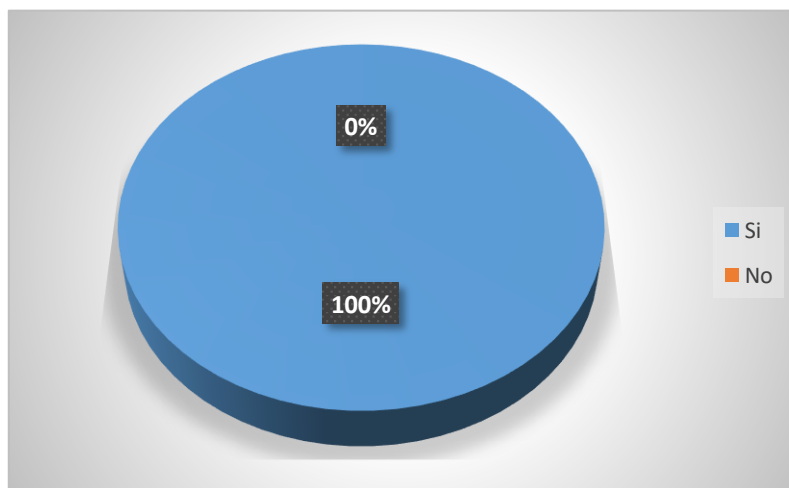
### Encuesta realizada a los restaurantes, marisquerías y negocios informales

#### 1. ¿Compra usted filetes de pescado?

Tabla 9

*Compra de filete de pescado*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	166	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 2 Compra de filete de pescado*

El total de los encuestados indicaron que compran filetes de pescado, esto da el indicador que la población meta se encuentra activa ante la compra de carne de pescad y no sólo se especializan en ciertos productos de especies del mar.

**2. De las siguientes especies de filetes de peces de carnes blancas ¿Cuál suele comprar a menudo?**

Tabla 10

*Tipo de carne de pescado que mayormente se consume*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Corvina	52	31%
Picudo	30	18%
Dorado	31	19%
Merluza	18	11%
Lenguado	23	14%
Corvina de roca	12	7%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

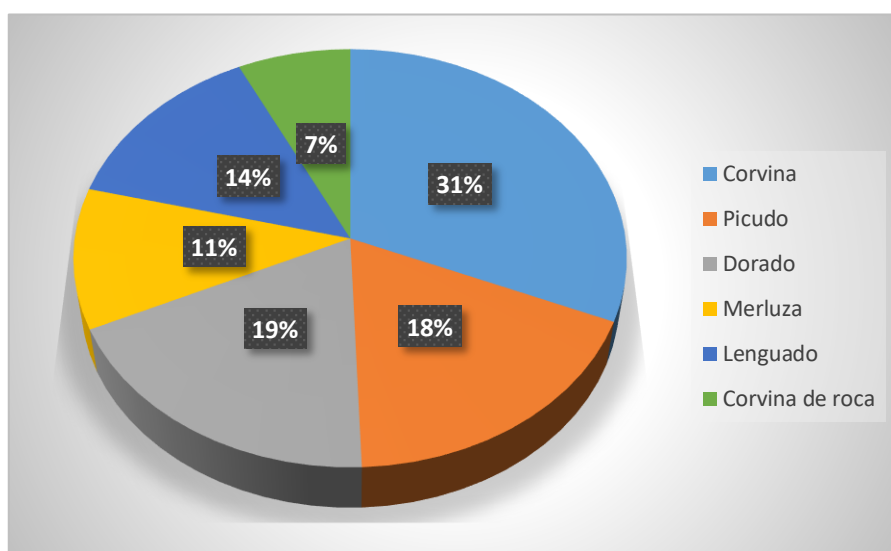


Figura 3 Tipo de carne de pescado que mayormente se consume

Según los resultados observados, se puede determinar que la demanda de las diferentes carnes de peces es variada, en la punta se encuentra la carne de corvina, es pez tradicional y su carne de exquisito sabor, seguido está el dorado, el picudo y la merluza como los más representativos al momento de la selección del tipo de carne de pez que el restaurante compra habitualmente.

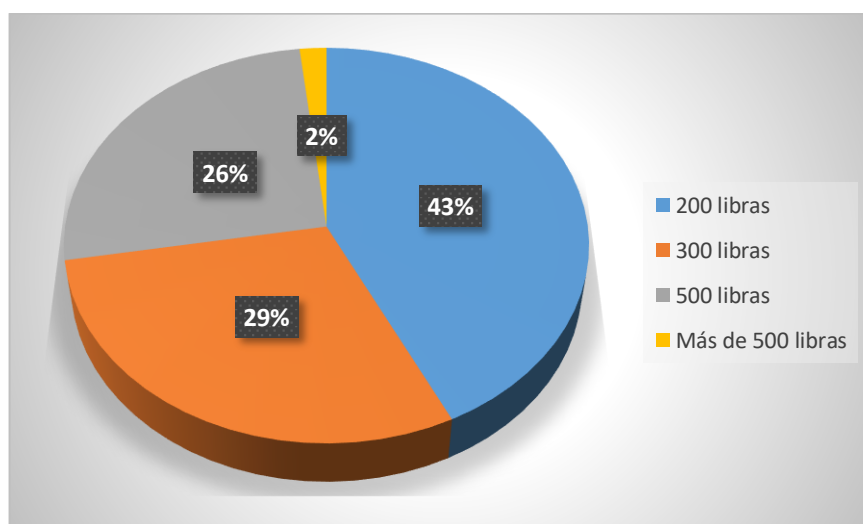


### 3. ¿Cuántas libras de filetes compra al mes?

Tabla 11

*Compra semanales por libra*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
200 libras	71	43%
300 libras	49	30%
500 libras	43	26%
Más de 500 libras	3	2%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 4 Compra semanales por libra*

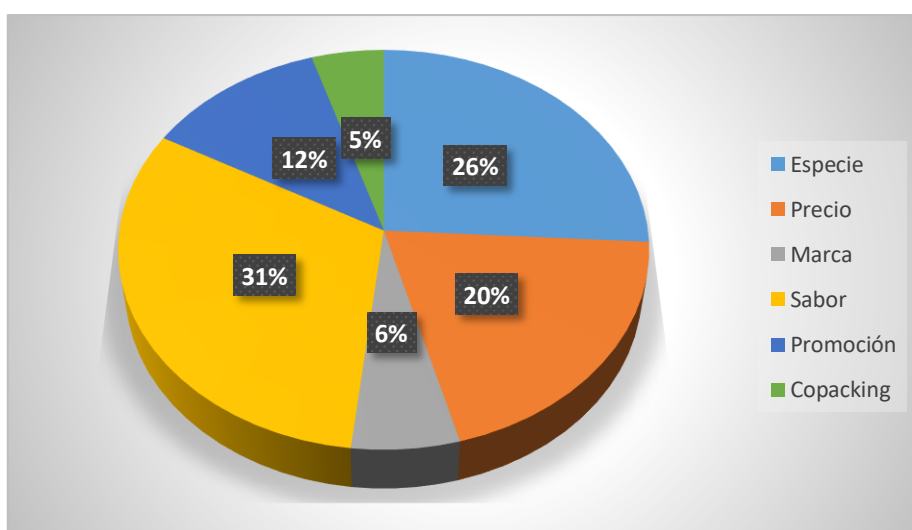
El resultado obtenido destaca que el 43% de la muestra compra 200 libras mensuales, lo que indica que la mayoría de las marisquerías consideran la frescura del producto y que se su margen de ventas no es considerado como una compra al por mayor, también se observa que el 29% de la muestra consume alrededor de 300 libras y el 26% 500 libras, lo que hace más atractivo el mercado.

#### 4. ¿Qué atributos considera usted más importante en la compra de filetes?

Tabla 12

*Atributos del producto*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Especie	43	26%
Precio	33	20%
Marca	10	6%
Sabor	52	31%
Promoción	20	12%
Copacking	8	5%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 5 Atributos del producto*

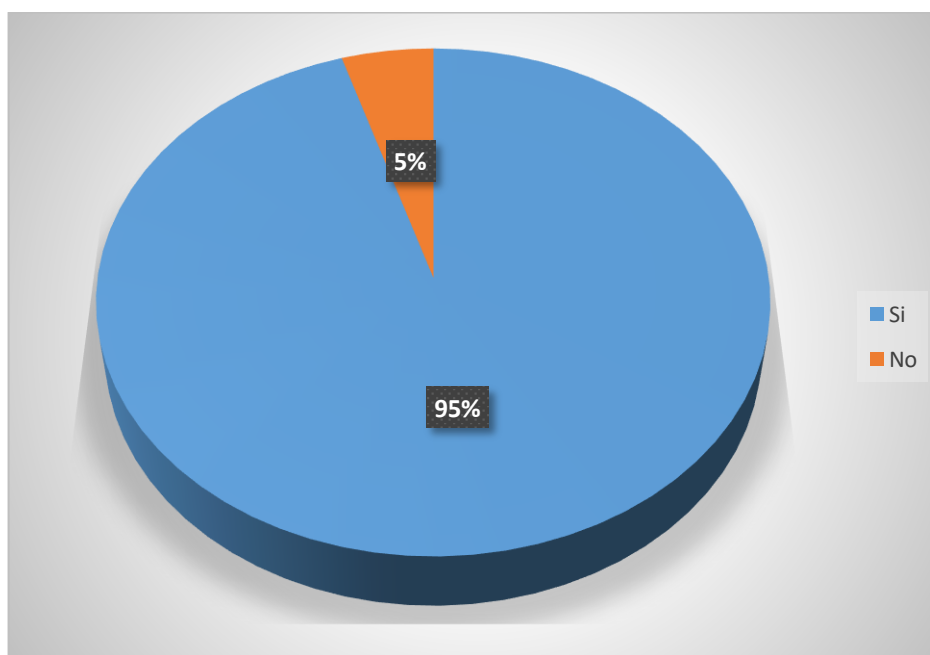
En el resultado obtenido se evidencia que el 31% de los encuestados prefieren el sabor que tenga la carne de pescado, seguido se tiene que 26% consume según la especie y el 20% puede ser influenciada por el precio de la carne. Esto ayuda a la compañía a focalizar un punto de entrada, ya que la carne de fistularia corneta es de buen sabor y precio de venta es competitivo en el mercado.

## 5. ¿Sus distribuidores se encuentran dentro de la localidad o sector?

Tabla 13

*Ubicación de los distribuidores*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	158	95%
No	8	5%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 6 Ubicación de los distribuidores*

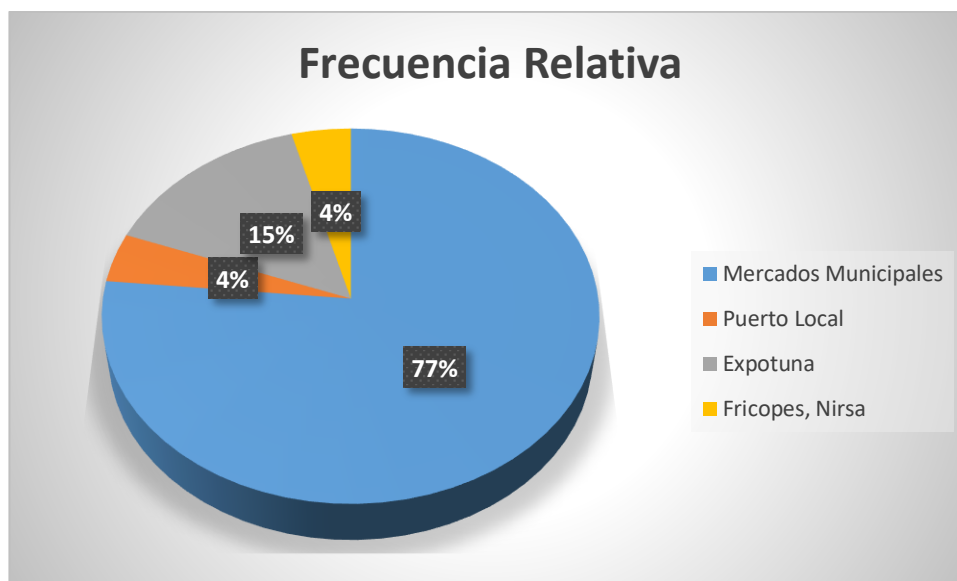
De los encuestados se identificó que el 95% tienen a sus distribuidores dentro de la localidad, llamando a localidad la ciudad de Guayaquil. El 5% restante adquieren sus productos fuera de la ciudad.

## 6. ¿Dónde adquiere el producto que compra?

Tabla 14

*Donde adquiere el producto*

Opciones		Frecuencia Relativa
Mercado local	Mercados Municipales	77%
Mercado foráneo	Puerto Local	4%
Distribuidor formal - local	Expotuna	15%
Distribuidor foráneo - informal	Fricopes, Nirsa	4%
<b>Total</b>		<b>100%</b>



*Figura 7 Donde adquiere el producto*

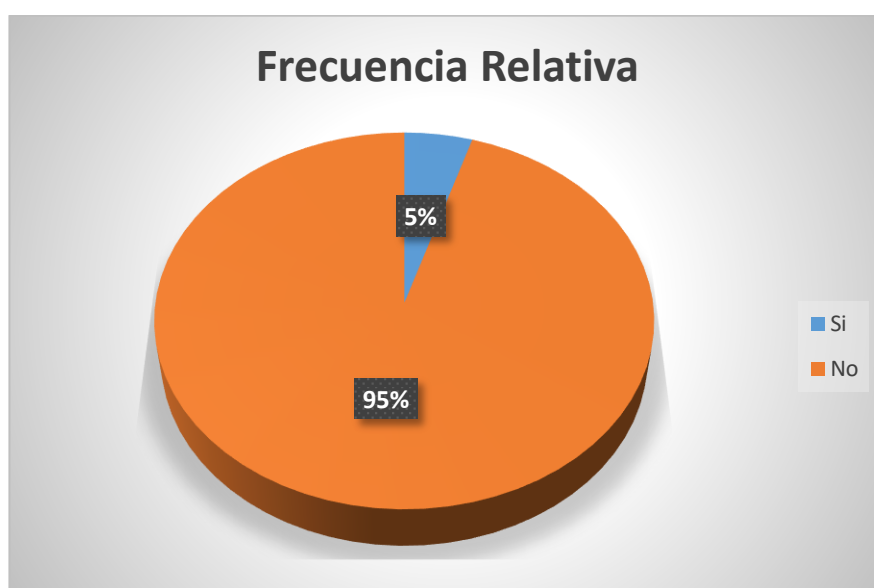
Esta consulta demuestra donde el cliente adquiere el producto, definitiva los mercados municipales son los mayormente concurridos para la compra de pescado, por precio, variedad, disponibilidad de atención. Uno de los principales es la Caraguay al sur de la ciudad.

## 7. ¿El distribuidor hace la entrega del producto a la puerta de local?

Tabla 15

*Entrega del pescado a domicilio por partes de los distribuidores*

Opciones	Frecuencia Relativa
Si	5%
No	95%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



*Figura 8 Entrega del pescado a domicilio por partes de los distribuidores*

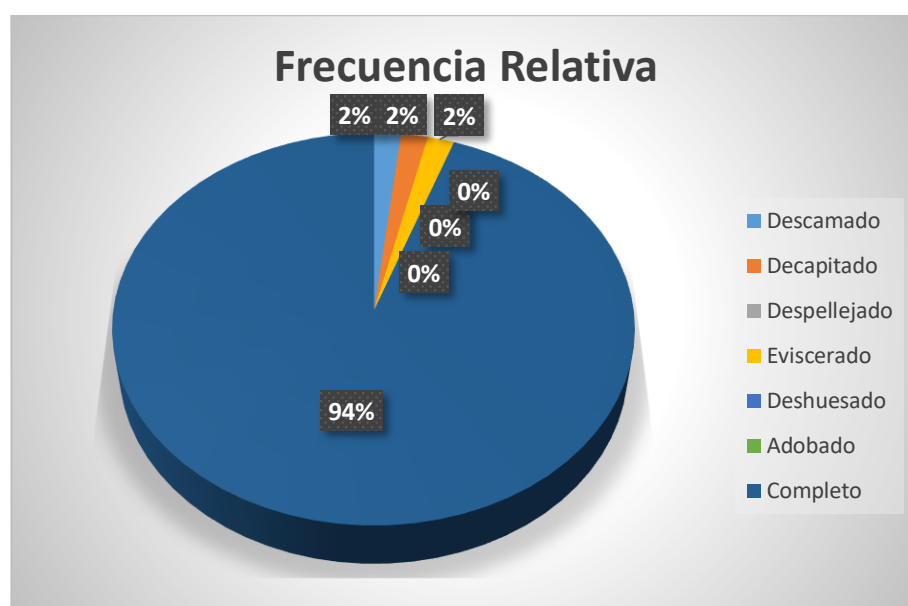
Por lo general los distribuidores, y los mercados no realizan entrega a domicilio del pescado, por lo que el cliente es quien debe ir a comprar y llevarlo a su local, esto incurre en un mayor gasto y pérdida de tiempo por emplearlo en el traslado., MARISMAY S.A. tiene un gran ventaja al incluir la entrega a domicilio como un valor agregado incluido en la compra que realiza el cliente.

**8. ¿El pescado que Ud. adquiere ya está listo para su preparación?, es decir...**

Tabla 16

*De qué forma le entregan el pescado*

Opciones	Frecuencia Relativa
Descamado	2%
Decapitado	2%
Despellejado	0%
Eviscerado	2%
Deshuesado	0%
Adobado	0%
Completo	95%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



*Figura 9 De qué forma le entregan el pescado*

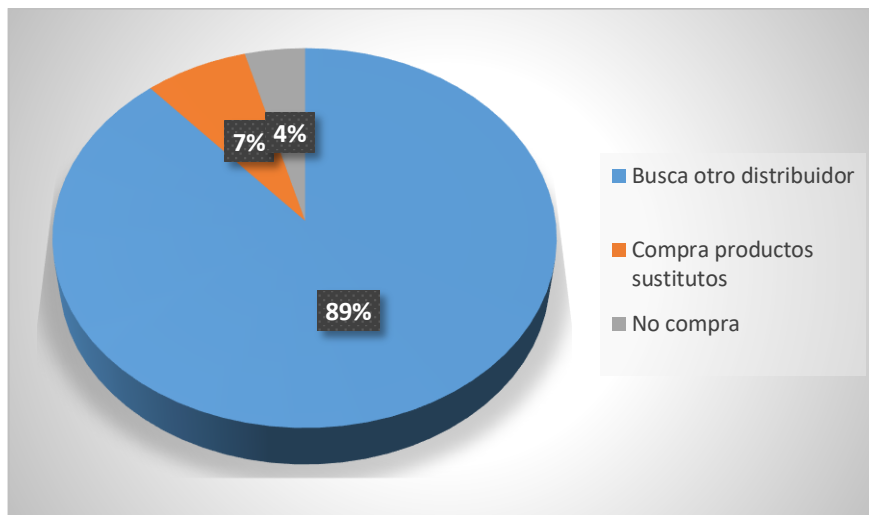
La mayor parte de los clientes adquieren el pescado completo, luego son ellos mismos quienes realizan el proceso de descamación, decapitado, eviscerado etc. Lo que les quita tiempo que puede emplearse en otros quehaceres que les permita ser más productivos.

## 9. Si su distribuidor no cumple con su pedido ¿qué hace?

Tabla 17

*Acción ante la falta de distribuidor*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Busca otro distribuidor	147	89%
Compra productos sustitutos	12	7%
No compra	7	4%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 10 Acción ante la falta de distribuidor*

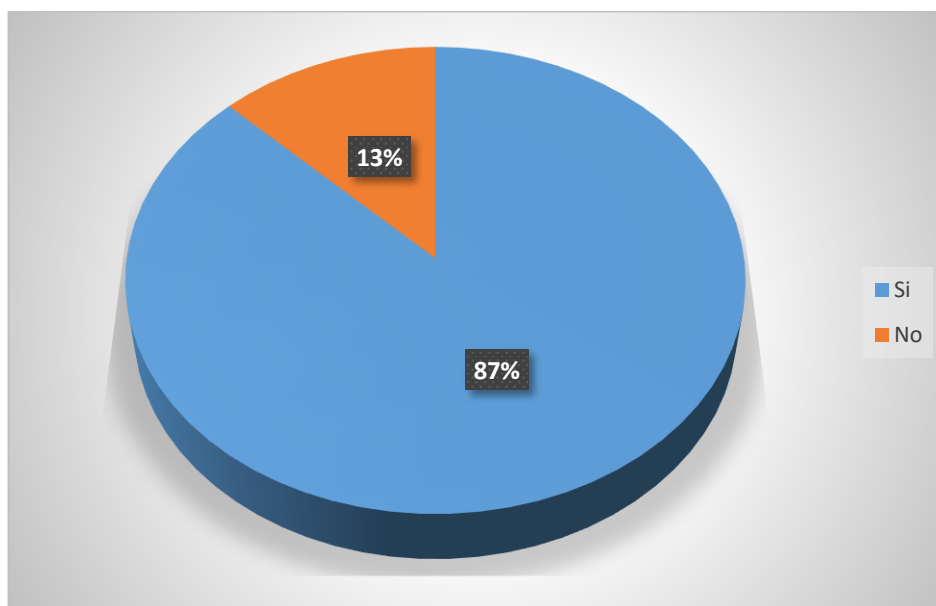
Según los resultados obtenidos en caso de que el distribuidor habitual falle el 89% indica que busca otro distribuidor, el 7% compra productos sustitutos y el 4% no compra, esto indica que el consumidor no se encuentra fidelizado con una compañía o marca específica y está dispuesto a escuchar nuevas opciones que pueda satisfacer su necesidad.

## 10. ¿Conoce el filete de pesca blanca corneta?

Tabla 18

*Conocimiento del pez corneta*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	145	87%
No	21	13%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 11* Conocimiento del pez corneta

De acuerdo con los datos recabados el 87% de la muestra ha indicado que conocen la carne del pez corneta, lo que ayuda bastante al momento de la implementación de las estrategias de comunicación del producto y de la puesta en marcha del proyecto.

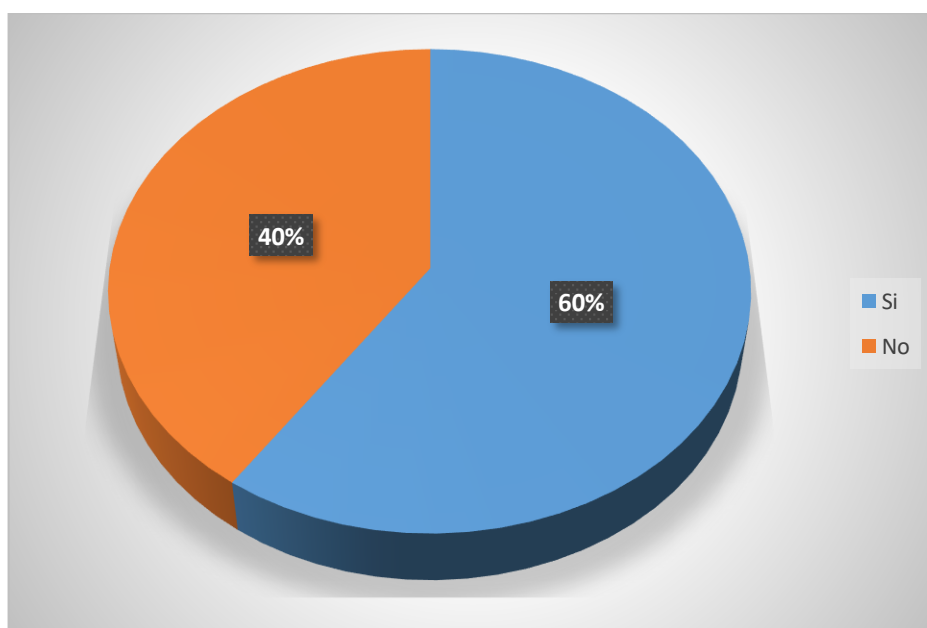


## 11. ¿Ha consumido alguna vez filete de corneta?

Tabla 19

*Consumo del pez corneta*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	99	60%
No	67	40%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 12 Consumo del pez corneta*

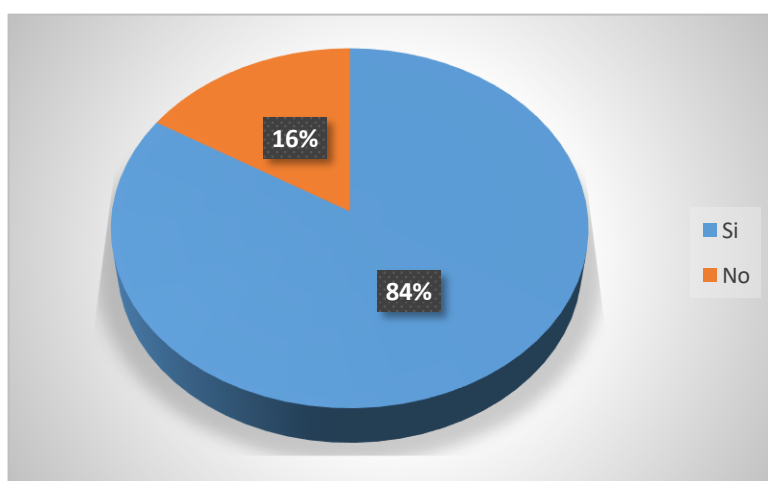
El 60% de los encuestados indicaron que en algún momento consumieron carne de pez corneta, pero no lo adquiriendo para la preparación de sus platos con continuidad por la poca o casi nada presencia de la carne de este pez en los mercados o sus proveedores de mariscos.

**12. ¿Compraría un filete de corneta con excelente calidad, proteínas y fosforo, deshuesado, eviscerado, despellejado, decapitado en filete, a la puerta de local a un valor de \$3,50 por libra?**

Tabla 20

*Precio en relación a calidad, entrega a domicilio, filete listo para preparación*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	139	84%
No	27	16%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>



*Figura 13 Precio en relación a calidad, entrega a domicilio, filete listo para preparación*

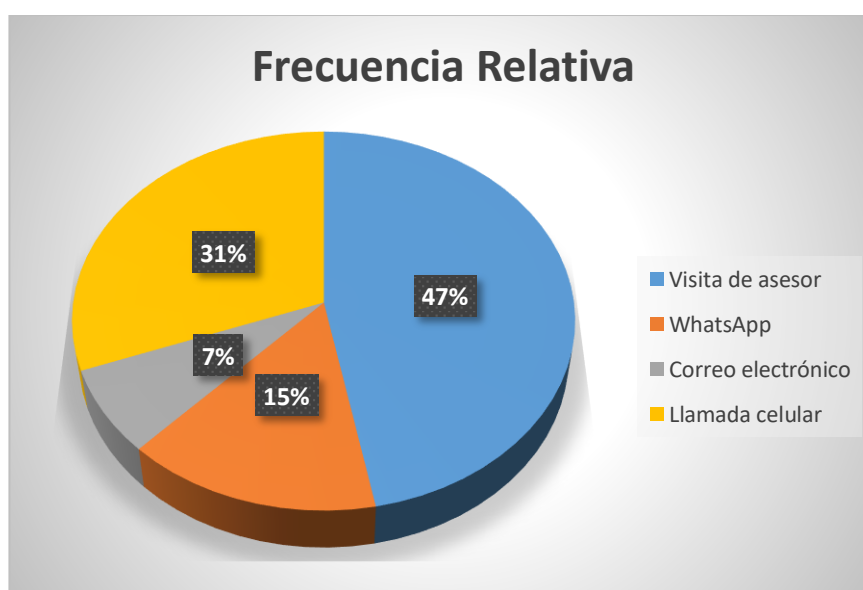
De la muestra encuestada, el 84% se encuentra dispuesto a adquirir el producto por un costo \$3,50 con la inclusión de valor agregado, un producto de excelente calidad, un mejor servicio al cliente que permite la facilidad en la preparación del filete y a disposición del local del cliente minimizando el tiempo del mismo, esto favorece al estudio determinando el grado de aceptación para ingresar con el filete de pez corneta al mercado de las marisquerías de Guayaquil.

### 13. ¿Cómo le gustaría tener comunicación con nosotros, para realizar sus pedidos?

Tabla 21

*Canal de Comunicación con el cliente*

Opciones	Frecuencia Relativa
Visita de asesor	47%
WhatsApp	15%
Correo electrónico	7%
Llamada celular	31%
<b>Total</b>	<b>100%</b>



*Figura 14* Canal de Comunicación con el cliente

La comunicación que el cliente espera para ser atendido debe de ser eficaz y personalizada, el mayor porcentaje está en la visita de un asesor, luego la llamada telefónica. Ya que estos 2 canales la atención es más personalizada. Como tercer lugar está el canal de whatsapp, que se lo puede usar para confirmación de información.

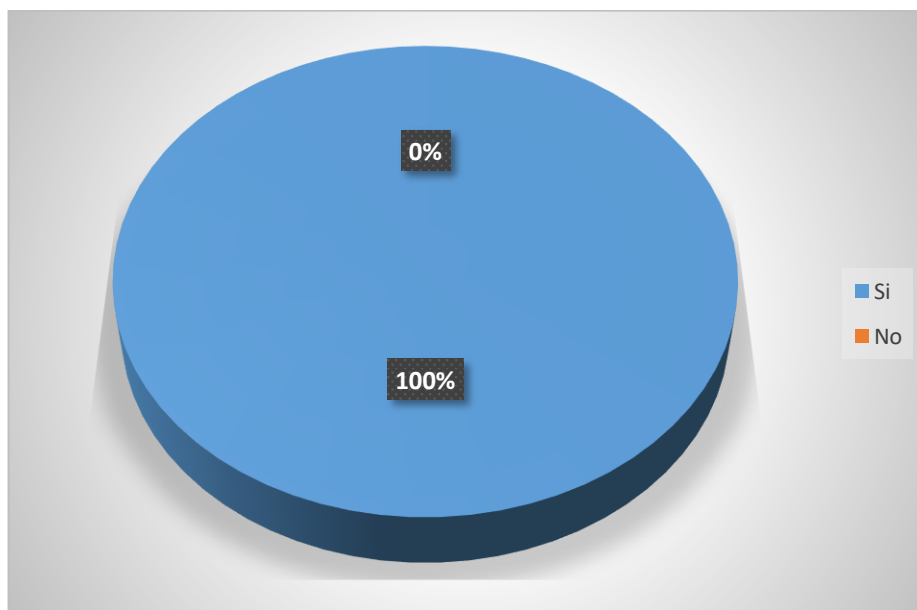
## Resultados de la encuesta aplicada al consumidor final

### 1 ¿Usted consume carne de pescado?

Tabla 22

*Consumo de carne de pescado*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	384	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 15 Consumo de carne de pescado*

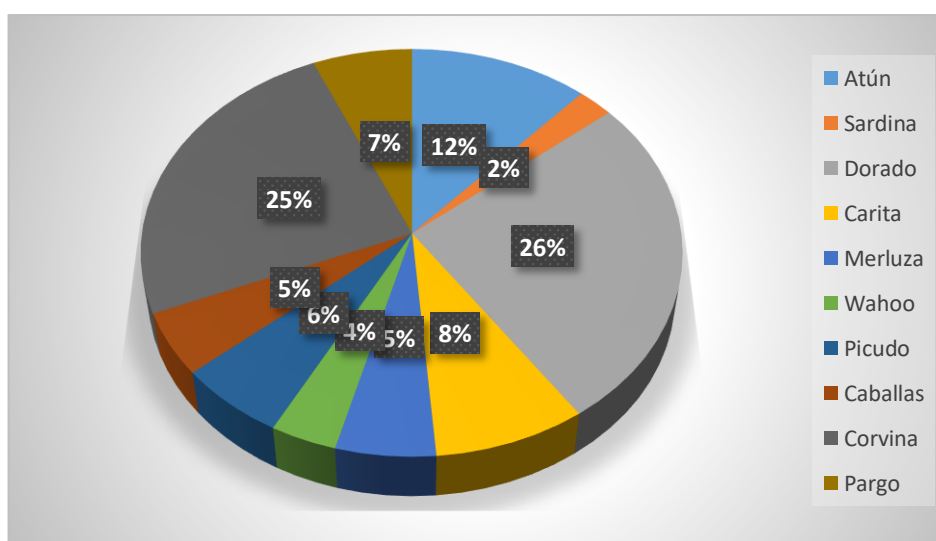
Como se mencionó anteriormente, los guayaquileños se caracterizan por consumir arroz con pescado frito, pescado apanado, bollo, entre otros platos típicos de la región costo.

## 2 ¿Qué tipo de carne de pescado es el que más consume?

Tabla 23

*Tipo de carne de pescado que mayormente se consume*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Atún	45	12%
Sardina	9	2%
Dorado	101	26%
Carita	32	8%
Merluza	21	5%
Wahoo	14	4%
Picudo	23	6%
Caballas	19	5%
Corvina	95	25%
Pargo	25	7%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 16* Tipo de carne de pescado que mayormente se consume

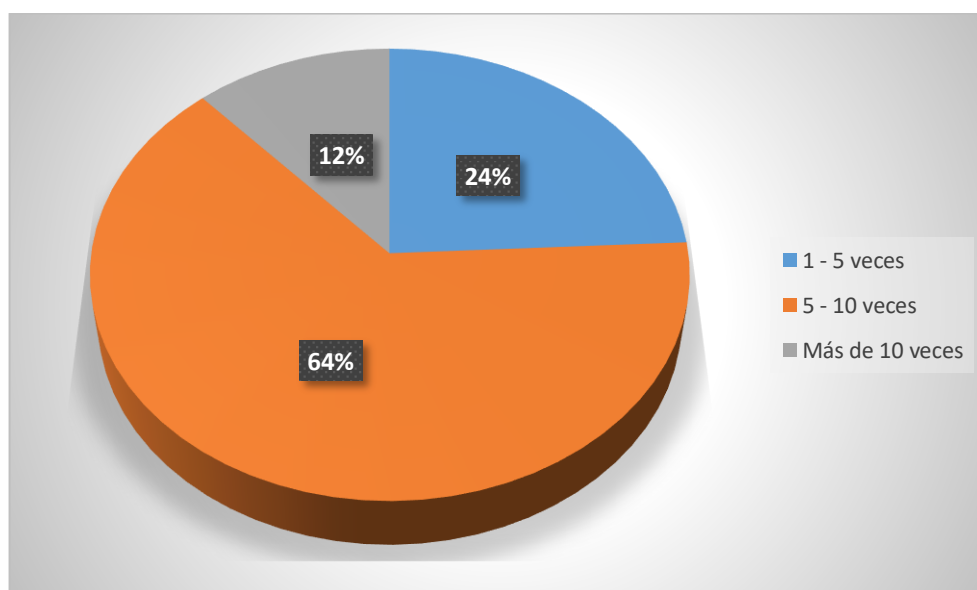
De acuerdo con los resultados esperados la carne de pescado más consumida es la del dorado, la misma que no es elevado el costo, seguido de la carne de la corvina que resulta muy apetecida, solo que su valor es mayor. Estas 2 especies son las más conocidas y consumidas por su sabor en el mercado guayaquileño.

### 3 ¿Cuántas veces al mes consume carne de pescado?

Tabla 24

*Frecuencia del consumo de pescado*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
1 - 5 veces	93	24%
5 - 10 veces	246	64%
Más de 10 veces	45	12%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 17* Frecuencia del consumo de pescado

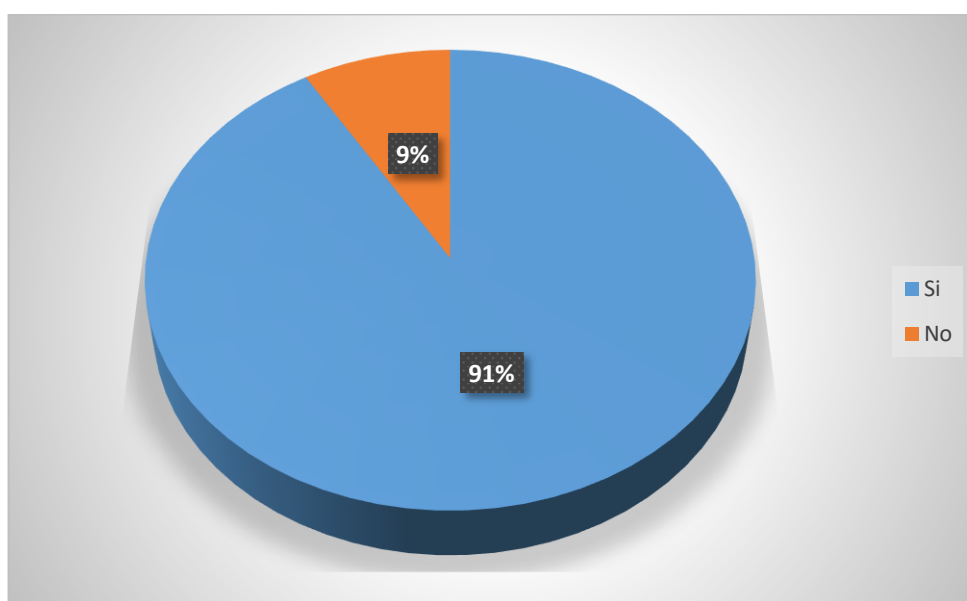
Los guayaquileños consumen pescado de cinco a 10 veces por mes, esto por la facilidad de conseguir pescado fresco y a buen precio, en los distintos centros de abastos de la ciudad.

**4 ¿Estaría dispuesto a consumir otro tipo de carne de pescado del que usualmente consume?**

Tabla 25

*Apertura a consumir otro tipo de carne de pescado*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	351	91%
No	33	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 18 Apertura a consumir otro tipo de carne de pescado*

La gastronomía ecuatoriana actualmente da oportunidad de expandir el consumo hacia nuevos platos o especies en este caso. Es una apertura para la comercialización de la corneta.

## 5 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de filete de pescado?

Tabla 26

*Precio a pagar por libra*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
\$1 - \$3	348	91%
\$3 - \$4	24	6%
Más de \$4	12	3%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

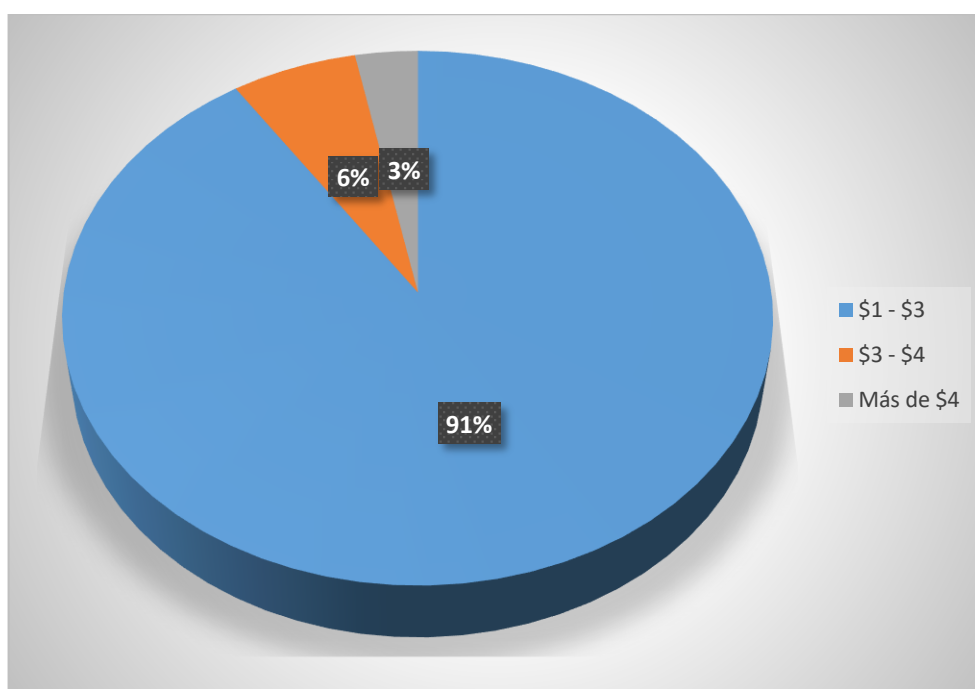


Figura 19 Precio a pagar por libra

La mayor parte de la muestra escogida ha indicado que no pagaría más de tres dólares la libra de carne de pescado, indistintamente la especie que esté adquiriendo.

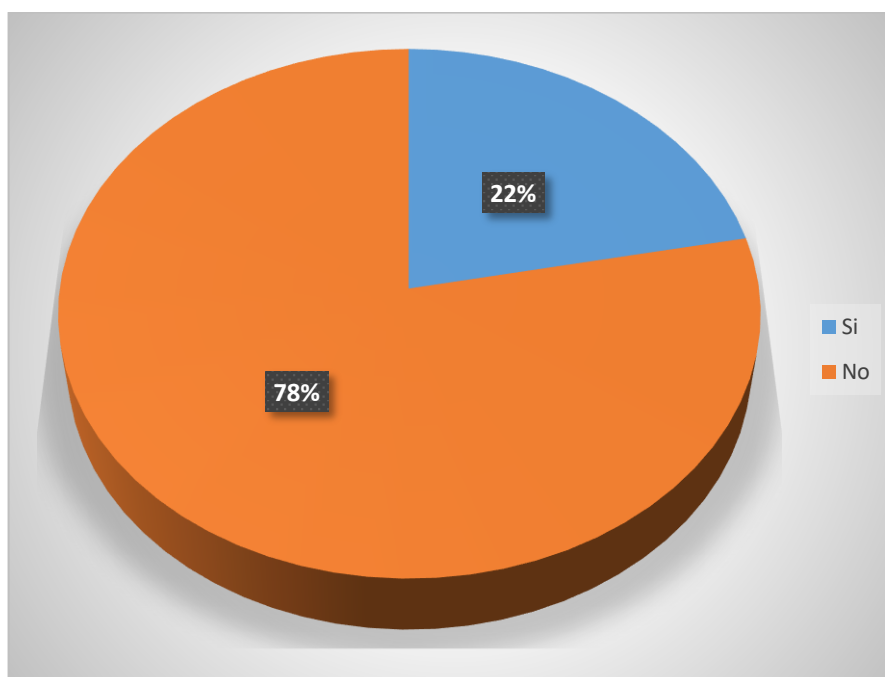


## 6 ¿Ha probado la carne de pez corneta?

Tabla 27

*Consumo de la carne de pez corneta por parte del consumidor*

Opciones	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	relativa
Si	84	22%
No	300	78%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 20 Consumo de la carne de pez corneta por parte del consumidor*

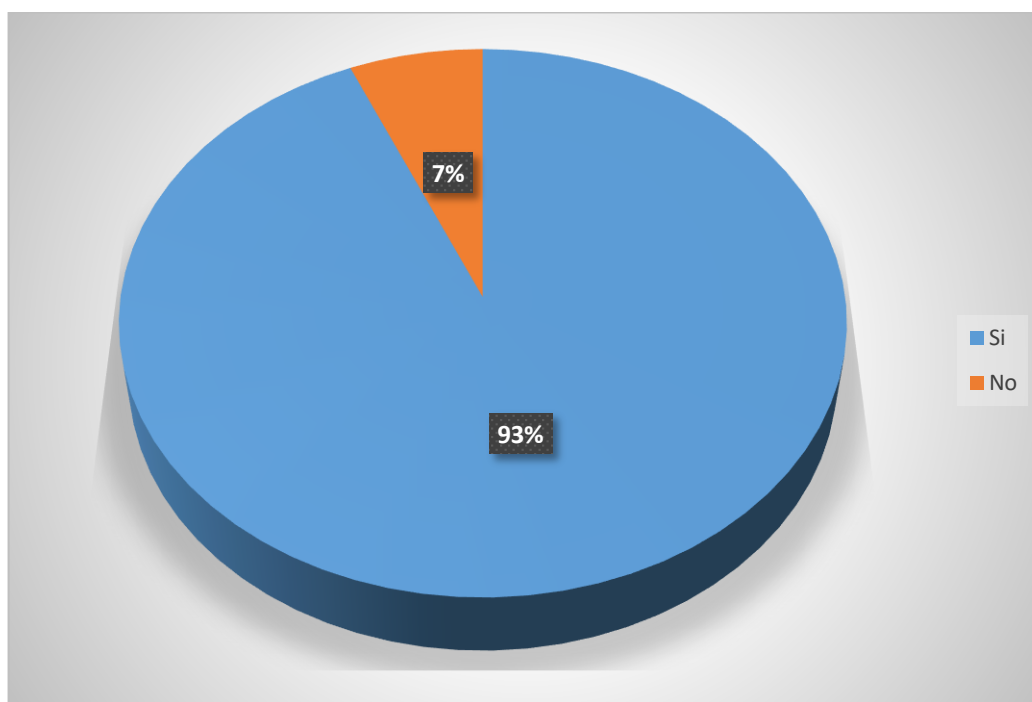
La carne de pez corneta no ha sido realmente comercializada como una carne de consumo normal, por tal motivo la mayoría de las personas no han consumido carne de pez corneta, o desconocen el haber consumido esta especie.

## 7 ¿Le gustaría probar o volver a comer pez corneta?

Tabla 28

*Aceptación del pez corneta por parte del consumidor*

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	359	93%
No	25	7%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 21 Aceptación del pez corneta por parte del consumidor*

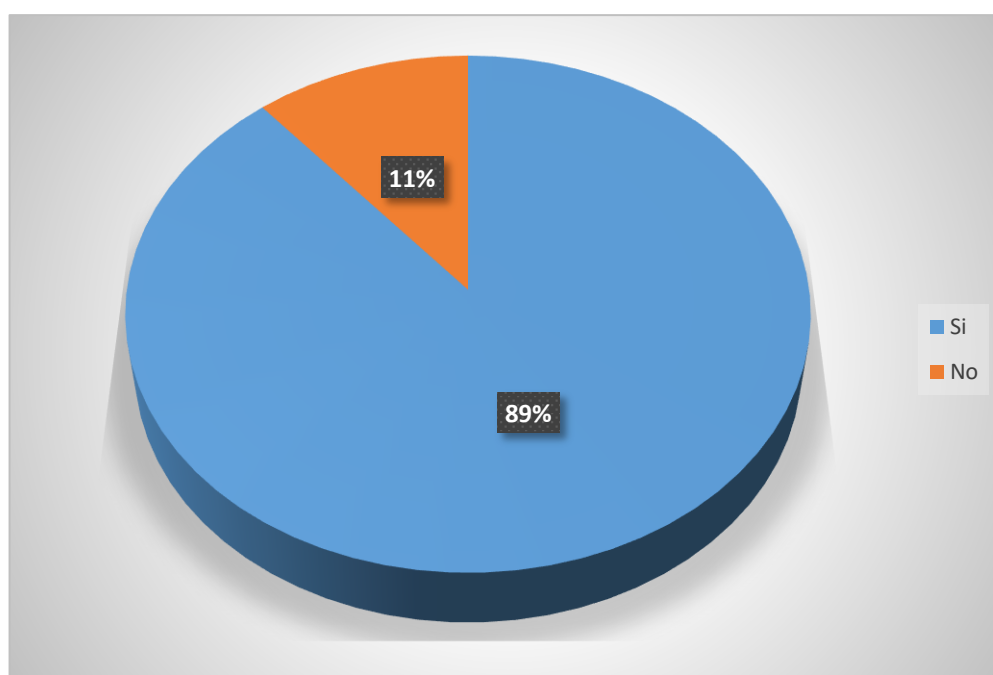
El mercado demuestra una apertura a probar nuevas comidas, entre esto está el volver a consumir o probar por primera ocasión la carne de pez corneta.

**8 ¿Consumiría filetes de corneta de excelente calidad, ricos en proteínas y fósforo a un valor de \$3,50 por libra?**

Tabla 29

*Aceptación del precio por libra – consumidor final*

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Si	341	89%
No	43	11%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 22 Aceptación del precio por libra – consumidor final*

La muestra de la encuesta indica que estarían dispuestos a consumir la carne de pez corneta, pero en un costo que no pase los 4 dólares. Valor promedio en el mercado, más aún con los atributos que ofrece esta rica especie.

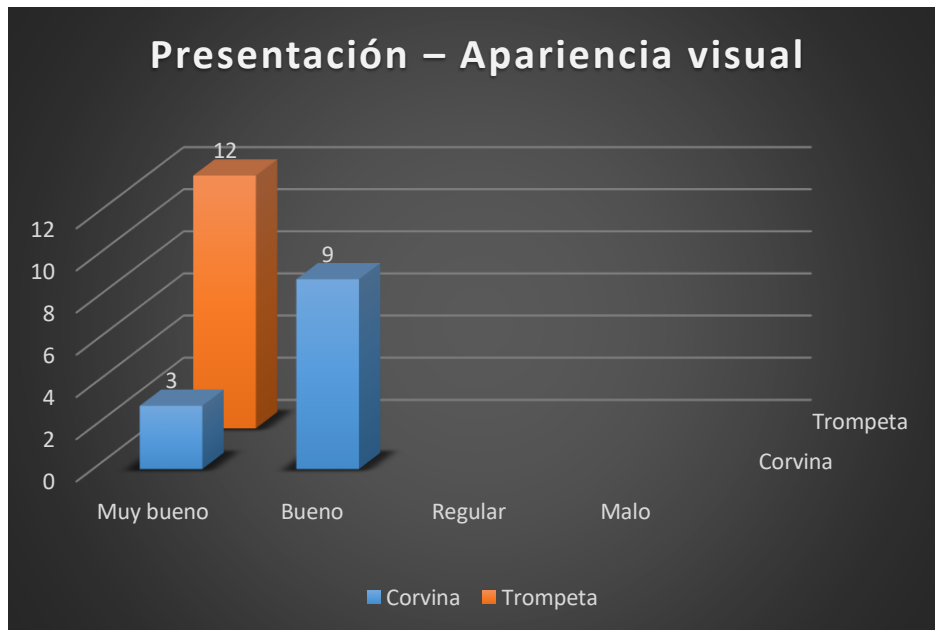
## Resultados del FOCUS GROUP

### 1. Presentación – Apariencia visual

Tabla 30

*Comparación de la presentación entre la Corvina y Corneta*

	Corvina	Trompeta		
<b>Muy bueno</b>	3	12	25%	100%
<b>Bueno</b>	9		75%	0%
<b>Regular</b>			0%	0%
<b>Malo</b>			0%	0%
<b>Total</b>	12	12	1	1



*Figura 23* Comparación de la presentación entre la Corvina y Corneta

De acuerdo con el puntaje obtenido y la observación en el campo, a los 12 participantes del focus group les pareció muy buena la presentación del pescado corneta, lo catalogaron como un producto fresco y agradable.

## 2. Sabor del pescado

Tabla 31

*Comparación del sabor entre la Corvina y Corneta*

	Corvina	Trompeta		
<b>Muy bueno</b>	2	12	17%	100%
<b>Bueno</b>	6		50%	0%
<b>Regular</b>	4		33%	0%
<b>Malo</b>			0%	0%
<b>Total</b>	12	12	1	1

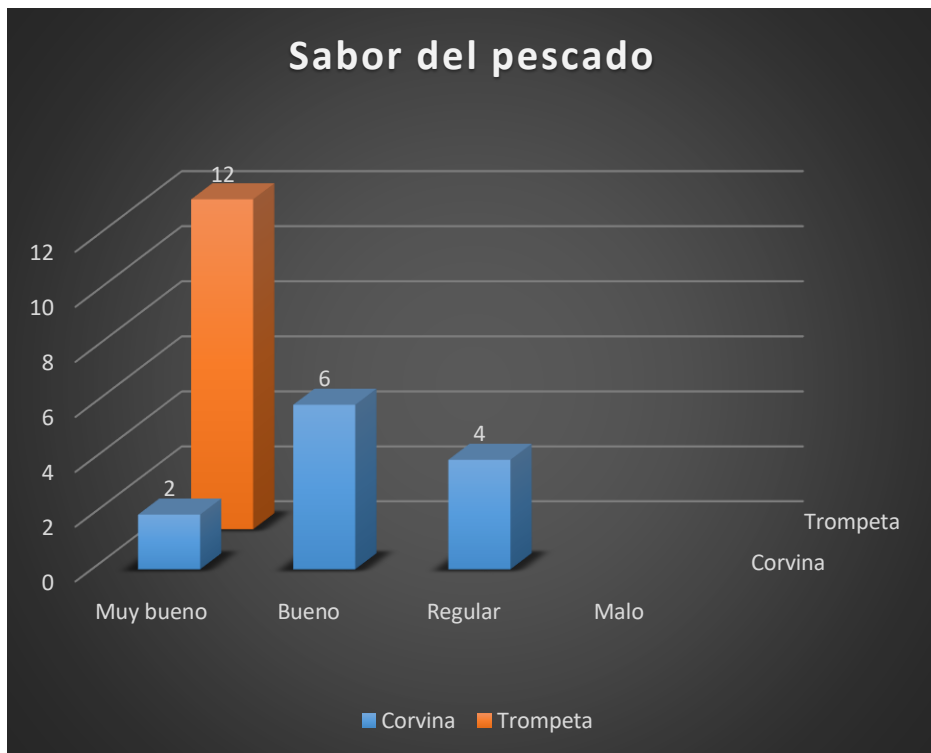


Figura 24 Comparación del sabor entre la Corvina y Corneta

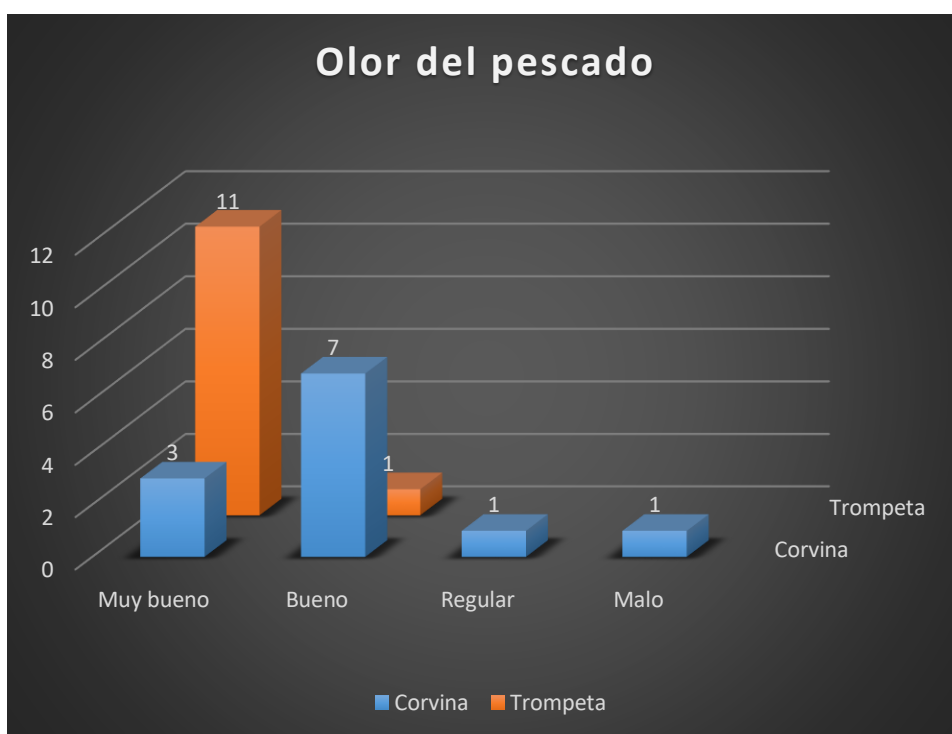
El sabor es mucho mejor que el de la corvina al no sentirse como un pescado salado, y su carne ser suave pero consistente da la impresión de parecer pollo, estas características fueron lo que más llamo la atención y gusto de los participantes.

### 3. Olor del pescado

Tabla 32

*Comparación del olor entre la Corvina y Corneta*

	Corvina	Trompeta		
<b>Muy bueno</b>	3	11	25%	92%
<b>Bueno</b>	7	1	58%	8%
<b>Regular</b>	1		8%	0%
<b>Malo</b>	1		8%	0%
<b>Total</b>	12	12	1	1



*Figura 25 Comparación del olor entre la Corvina y Corneta*

El olor es más agradable por no ser marisco, en comparación con otras especies ya que una parte del proceso corresponde a quitarle a la especie su piel, esto disminuye el olor y sabor a marisco.

#### 4. Preparación del plato escogido

Tabla 33

*Comparación del plato preparado entre la Corvina y Corneta*

	Corvina	Trompeta		
<b>Muy bueno</b>	2	11	17%	92%
<b>Bueno</b>	8		67%	0%
<b>Regular</b>	2	1	17%	8%
<b>Malo</b>			0%	0%
<b>Total</b>	12	12	1	1



Figura 26 Comparación del plato preparado entre la Corvina y Corneta

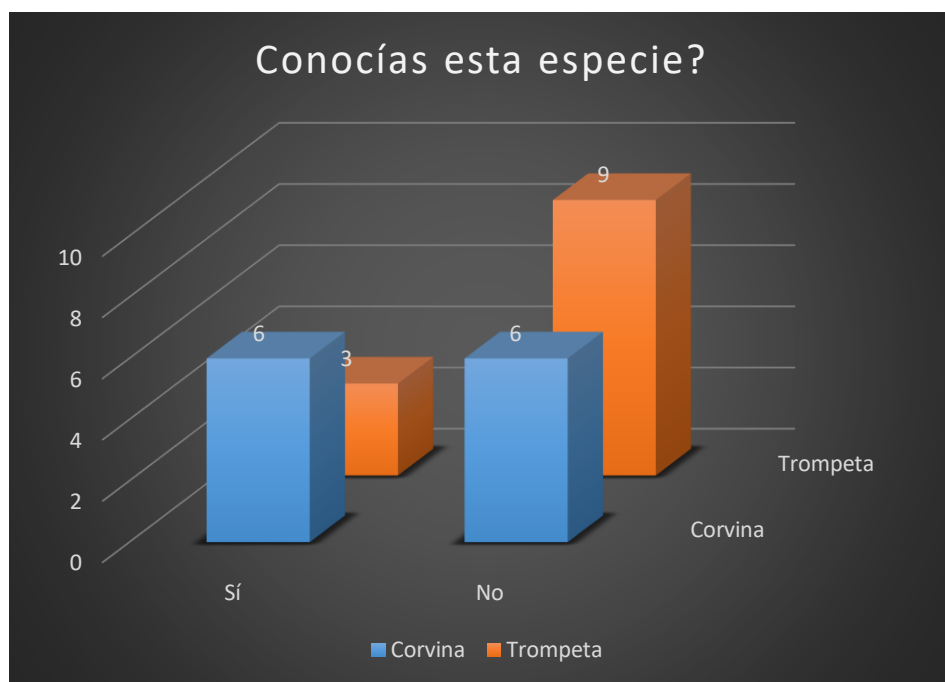
El pescado frito y apanado es un plato típico en Guayaquil por este motivo se eligió realizar la degustación en base a este plato, el cual fue de muy buen agrado para los degustadores.

## 5. ¿Conocías esta especie?

Tabla 34

*Conocimiento de la especie*

	Corvina	Trompeta		
<b>Sí</b>	6	3	50%	25%
<b>No</b>	6	9	50%	75%
<b>Total</b>	12	12	100%	100%



*Figura 27* Conocimiento de la especie

De esta manera se puede comprobar que la trompeta no es muy conocida en el medio, e incluso a quienes que, si recuerdan su sabor y textura, pero no conocían la especie que consumían, y en su defecto hay quienes la confunden con la corvina por la textura de su carne



## 6. Opinión sobre la textura de la especie y observaciones adicionales.

Tabla 35

### *Opinión de la Corvina*

<b>Corvina</b>	Sabor Marisco
	Su Textura Es Dura Y Gruesa
	Carne Blanda
	Su Textura Se Desahace Fácilmente
	Buena Presentación
	Arenoso
	Tiene Espinas
	Producto Fresco Y Agradable
	Sabe Salado
	Olor A Pescado
	El Plato Es Muy Condimentado
	Buena Carne Blanda

Tabla 36

### *Opinión de la Corneta*

<b>Corneta</b>	No Se Percibe Marisco
	Textura Consistente, Pero Suave
	Buena Calidad
	Si Le Gustar Tener En Cualquier Restaurante
	Corte Simetrico
	Totalmente Blanco
	Sin Espinas
	Producto Fresco Y Agradable
	Parece Pollo Sabor Agradable
	Si Lo Han Comido Alguna Vez Pero No Sabían Que Especie Era
	El Plato Es Muy Condimentado
	Sacar El Lomo
	No Le Gusta A Una Persona Poco Es Mas Cocinado
	Una Forma En El Corte
	Ideal Para Niños
Delicioso	

## 2.5 Análisis e interpretación de los resultados

Una vez realizada la encuesta, se tabularon los resultados para poder generar un análisis en base a la información obtenida y emitir criterios de valor, agregar estrategias al plan de acción en el proceso de implementación del proyecto.

De acuerdo con las preguntas realizadas se logró evidenciar que el tipo de carne de pez que más consumen en las marisquerías es la corvina, por ser una de las más conocidas pero, la dificultad en la actualidad para poder pescar la corvina ha generado que su carne se haya encarecido, esto genera que los restaurantes en lugar de ellos cubrir esos gastos lo cargan al consumidor y suban el precio de sus platos, y es aquí donde la fistularia corneta entra a competir por su precio al ser más económico.

En otro aspecto, la carne del pez dorado es la segunda opción en mercado, la mayoría de los encuestados indicaron que el sabor es muy importante y por ende esto va ligado a que la compra se la realiza de acuerdo a la especie, siendo esta especie una de la que más consumen porque mantiene un buen sabor y es de fácil cocción, se puede mezclar con varios ingredientes y realizar innumerables platos exquisitos de la gastronomía ecuatoriana y extranjera.

En cuanto al sabor el 100% de los encuestas cataloga el sabor de la corneta como muy bueno.

También se ha podido identificar que los dueños o encargados de compras de las marisquerías de la ciudad de Guayaquil se dirigen a los distribuidores a adquirir el pescado entre ellos están los mercados municipales, Expotuna, Fricopes, los restaurantes no se mantienen fidelizados ante un distribuidor específico, ellos lo que desean es un producto de buena calidad y a un precio accesible para poder mantener precios competitivos en el mercado.

Se detectó en la encuestas que no hay distribuidor que realice entrega a domicilio a los restaurantes, únicamente son distribuidores informales quienes

hacen esta entrega a domicilio y a una escala mínima, además que el pescado que ellos consiguen es un producto completo, no listo para su preparación, MARISMAY S.A. ve esto como una oportunidad de venta y un valor agregado para los restaurantes ya que realizará la entrega a domicilio sin cobrar un valor adicional porque está dentro de su costo y entregará el pescado hecho filete es decir ya deshuesado, eviscerado, despellejado, decapitado, descamado y adobado, lo que es conveniente para los restaurantes por ahorro de tiempo y dinero.

Adicional, en la encuesta realizada al consumidor final se evidencia que existe una gran apertura al consumo de nuevos productos, en este pilar se sustenta el plan de negocios, debido a que la implementación de este nuevo producto va a otorgar un mapa más amplio a los dueños de las marisquerías para incentivar la venta de filete de pez corneta como nuevo plato.

Los resultados del focus group que se empleó apunta a un alto grado de aceptación de la Fistularía Corneta, en cuanto a la presentación, sabor, olor y textura, porque es una carne blanca, consistente, es un producto fresco y agradable, tiene un sabor delicioso y no es marisco, es ideal para niños que no gustan de la carne del pescado, por no tener espinas siendo muy cómodo al comer y en cuanto a su textura tiene una similitud a la del pollo, estos fueron algunas observaciones de quienes participaron en este grupo focal.

Por otro lado, la comunicación con el cliente debe de ser personalizada mediante 3 diferentes canales; visita por parte de un asesor, por medio de llamada telefónica y mensajes escritos por Whatsapp.

Todos estos aspectos dan una visión favorable para que MARISMAY S.A. pueda optar en extender su línea de productos e ingresar con la venta de filetes de pez corneta al mercado de las marisquerías de la ciudad de Guayaquil, todo esto con una buena planificación y estratificación en la comercialización y logística de distribución del producto se podrá alcanzar los objetivos planteados y obtener el incremento de las ventas del 50% anual.

## **2.6 Análisis externo**

### **2.6.1 Análisis Pesta**

#### **Factores políticos**

Todo lo concerniente a las políticas estipuladas en los últimos tiempos por el Estado ha favorecido a la incursión de nuevos negocios a nivel de las empresas de restauración y de la pesca, dando apertura a un abanico de posibilidades.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en su Acuerdo Ministerial número 162 que indica “Que el artículo primero de la Ley de Pesca y desarrollo Pesquero establece que los recursos bioacuáticos existentes en el mar territorial, en las aguas marítimas interiores, en los ríos, en los lagos o canales naturales y artificiales, son bienes nacionales cuyo racional aprovechamiento será regulado y controlado por el Estado de acuerdo con sus intereses”

“Que mediante acuerdo N° 2305 de agosto 6 de 1984 publicado en el Registro Oficial N°3 de 15 de agosto de 1984, se declaró área de reserva exclusiva para los pescadores artesanales, la zona comprendida entre las 8 millas náuticas medidas desde la línea del perfil costero continental”

“Que en el acuerdo N° 080 de Marzo 19 de 1990 publicado en el Registro Oficial N° 402 de 23 de marzo de 1990, en los artículos 3 y 4 se establece que dentro de la zona de pesca reservada exclusivamente para los pescadores artesanales, podrá realizar faenas de pesca la flota pesquera camaronera de arrastre; y tanto el sector pesquero artesanal como la flota camaronera de arrastre se comprometen a ejercer actividades productivas vigilando la preservación de los recursos bioacuáticos” (S.R.I., 2016).

Ante todas estas normativas las empresas dedicadas a la pesca de alto calaje deben de tener embarcaciones provistas con equipos de frío que mantengan frescos los productos atrapados y encontrarse en óptimas condiciones para poder navegar pasadas las 8 millas náuticas.

## Factor económico

### Demanda del producto:

De acuerdo con el Ministerio de exportación y datos recabado por el Viceministerio de Acuicultura y Pesca, en el Ecuador luego del petróleo como primera fuente de ingreso del país se encuentra la producción acuícola y pesquera, siendo los productos de mayor exportación el camarón, el atún y el dorado.

Sin embargo, en los últimos dos años algunos factores externos e internos han provocado una enorme crisis económica que ha obligado a grandes negocios a retirarse del mercado, reducirse o siguen buscando diversificar su línea de productos para mantenerse a flote ante ésta depresión generada con la caída del precio del petróleo.

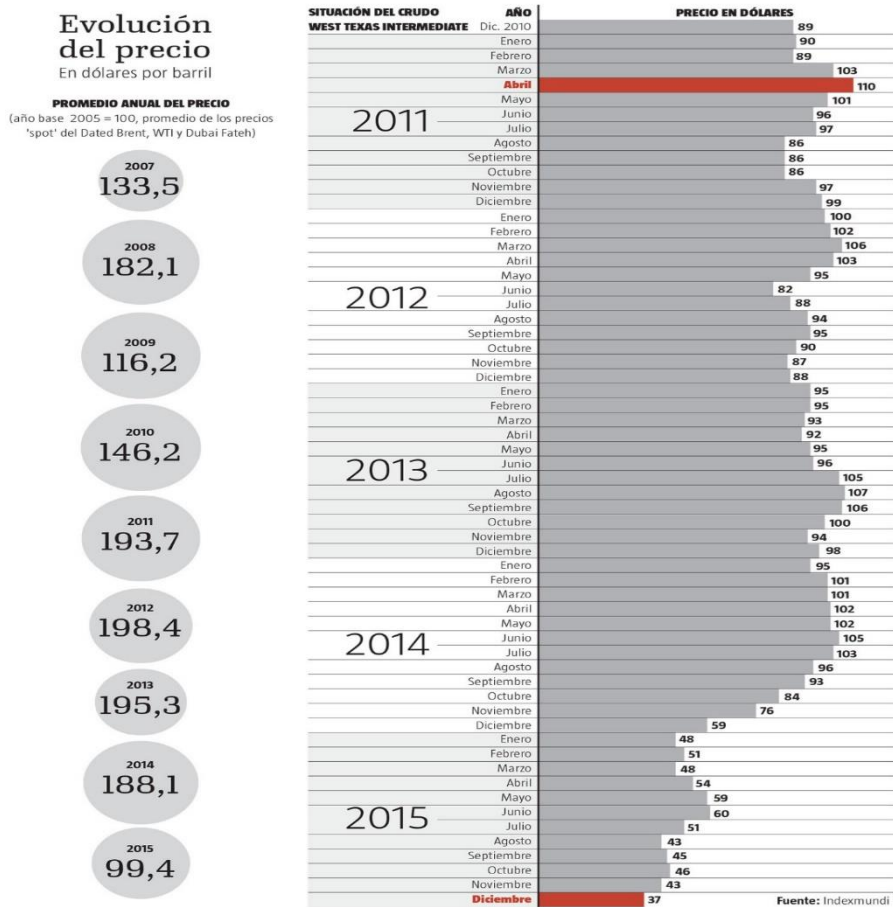


Figura 28 Indicador de evolución del precio del petróleo ecuatoriano Indexmundi, 2016.

Siendo su primera fuente de ingreso el petróleo para el Ecuador, ésta baja del precio que sufre se convierte en una limitante para los comercios ya que el combustible comienza a encarecerse y se desencadena la especulación de los precios de los productos que se comercializan internamente.

	Sep-2014	Sep-2015	Dif.
	Área	Área	Sep. 2015
	Urbano	Urbano	Sep. 14
<b>Población en edad de trabajar (15 años)</b>	<b>7.812.447</b>	<b>7.860.395</b>	<b>47.948</b>
PEA (A+B)	4.865.302	5.135.610	<b>270.308</b>
<b>A. Empleo</b>	<b>4.638.310</b>	<b>4.854.005</b>	<b>215.696</b>
-Empleo Adecuado	2.803.767	2.793.417	<b>(10.350)</b>
-Otro	1.834.542	2.060.588	226.046
-Inadecuado	1.813.658	2.024.473	<b>210.815</b>
Subempleo	489.443	688.122	198.678
Otro inadecuado	1.111.997	1.092.254	(19.743)
No remunerado	212.218	244.097	31.879
-No clasificado	20.885	36.115	15.231
<b>B. Desempleo</b>	<b>226.992</b>	<b>281.605</b>	<b>54.613</b>

*Figura 29* Indicador de Empleo, subempleo, desempleo ecuatoriano  
Elaborado por: el Instituto de estadísticas y censos (INEC), 2016.

De acuerdo con la información de la tabla 10 se observa que el desempleo de un año a otro si ha aumentado; el INEC con fecha de corte de marzo del 2016 indicó que hubo un aumento del 5.7% en este índice.

## Factor social

El PBI pesquero comprende tres componentes: desembarques pesqueros, tanto para pescado fresco, conservas y congelado, como para la fabricación de harina y aceite de pescado, elaboración y preservación de pescados (conservas y congelado) y producción de harina y aceite de pescado.

En el período 2011-2012, el resultado económico de cada uno de los componentes conformó aproximadamente un tercio del PBI pesquero.

Guayaquil actualmente es una de la ciudades de mayor concentración en cuanto a emprendimiento y negocios, solo en el 2010 contaba 89.913 negocios, (INEC, 2010)

Parte de la cultura ecuatoriana es el degustar una buena gastronomía. La provincia costera tiene como base de sus comidas la ingesta de pescado de diferentes especies, incluso de las que el Ministerio de Agricultura, Acuicultura y Pesca no registra.

Entre la carne de pescado más consumida a nivel nacional e internacional está:

#	ESPECIE	#	ESPECIE
1	Atún	13	Wahoo
2	Sardina	14	Macarela
3	Dorado	15	Jaiba
4	Pez Espada	16	Picudo
5	Miramelindo	17	Calamar
6	Pámpano	18	Caballas
7	Carita	19	Jurel
8	Tiburón	20	Corvina
9	Sierra	21	Pargo
10	Merluza	22	Cherna
11	Camarón	23	Harina de pescado
12	Melva		

*Figura 30* Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016.

Dentro del presupuesto familiar, el consumo de alimentos es uno de los más elevados. El INEC, la Encuesta de Condiciones de Vida, en su Quinta ronda indicó que el consumo de alimento y bebidas no alcohólicas a nivel nacional tiene una representación en el consumo de los hogares del 27,80%.

Por tal motivo, es característico invitar a degustar al visitante extranjero o nacional de otra región a algún restaurante de mariscos donde los platos principales son el encebollado, el cebiche o el pescado frito en sus distintas presentaciones.

## **Pesca Ilegal No Declarada y No Reglamentada INDNR**

Según MAGAP, 2016 “son actividades extractivas realizadas por embarcaciones nacionales o extranjeras en aguas bajo la jurisdicción de un Estado, sin el permiso de éste, o contraviniendo sus leyes o reglamentos.”

Se establece normas y acuerdos para combatir la pesca ilegal en el Ecuador, al momento se ha denunciado embarcaciones peruanas que vienen a pescar dentro de los límites de Ecuador. Para llevar un mejor control se ha contratado 285 inspectores de pesca distribuidos en 25 inspectorías a escala nacional.

### **Factor tecnológico**

#### **Tecnología para la investigación:**

Art. 39.- El Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos, previos los estudios necesarios y en coordinación con los organismos competentes, fijará las áreas en las que se podrá autorizar el establecimiento y funcionamiento de instalaciones industriales pesqueras, con sujeción al Reglamento respectivo. (MAGAP, ley de pesca y desarrollo pesquero, 2015)

#### **Potencial de innovación:**

La innovación es un factor relevante para la competitividad empresarial, incluso en la pesca, en donde actualmente son aplicadas múltiples innovaciones. El sistema de innovación sectorial existente en esta industria está dotado de una gran complejidad, con conocimientos y tecnologías aplicadas procedentes de diversas fuentes. A través del caso de Pescanova se aporta evidencia empírica sobre la importancia de la innovación en la pesca. Pero, aunque la innovación es una condición necesaria para el éxito y supervivencia, no es suficiente por sí sola. (periodicals, 2015)



La tecnología es un referente mundial e incluso un indicador de status, a nivel empresarial la tecnología puede llegar a ser el factor primordial para el crecimiento o decadencia del negocio.

Las embarcaciones de mediano y alto calaje deben estar equipados con equipos de frío para mantener el producto marino en óptimas condiciones durante el viaje.

Existen cambios constantes de tecnología que se implementan en maquinarias de frío, aparatos de uso personal, GPS, sonar, empacadoras al vacío, sistemas integrados, los radares y satélites que se necesitan y son exigidos por las entidades reguladoras de la pesca hacen que la inversión en este ámbito no sea muy económica. Los puntos más complejos de tratar a nivel de pesca

Al momento de desembarcar el producto entran otros equipos que son de vital importancia en el desenvolvimiento del negocio, el proceso de limpieza, corte y empacado del producto debe tener estrictos controles de calidad que sólo equipos tecnológicos especializados los pueden realizar si se desea exportar y cumplir todos los estándares de calidad que se exige.

El uso de tecnología está en pleno auge y sigue en crecimiento debido a varios canales existentes de información, y su uso para el desarrollo de negocios en donde ofertan infinidad de productos y servicios, esta ayuda es una catapulta para la difusión de marcas.

## **Factor ambiental**

### **Cuidado de especies pequeñas:**

Art. 7.- El Estado establecerá las medidas de fomento necesarias para la expansión del sector pesquero, conforme a los principios de la política pesquera ecuatoriana. Estimulará a los grupos sociales de pescadores artesanos, especialmente a los organismos en cooperativas, a través de

proyectos específicos financiados por el, y a las asociaciones de armadores organizadas conforme a la Ley de Cooperativas.

### **Protección del mar**

Art. 2.- Se entenderá por actividad pesquera la realizada para el aprovechamiento de los recursos biooceánicos en cualquiera de sus fases: extracción, cultivo, procesamiento y comercialización, así como las demás actividades conexas contempladas en esta Ley.

En los últimos años se ha incrementado en el Ecuador el cuidado del medio ambiente y la biodiversidad terrestre y marina que ampara y protege a algunas especies consideradas en peligro de extinción.

En el caso de la pesca, se dictaron algunas normativas que prohibieron algunas formas de pescar que dañaban el ecosistema marino o capturaban especies en peligro de extinción sin discriminación alguna, entre este tipo de pesca está la de arrastre, utilizadas por embarcaciones de mediano y alto calaje. Anteriormente este tipo de pesca se la practicaba dentro de las 8 millas náuticas donde viven especies como la corvina y el dorado, pero también existen especies como el delfín y las tortugas marinas.

Hoy en día según el Acuerdo Ministerial 2305 del Ministerio de Agricultura, Acuicultura y Pesca indica que sólo los pescadores artesanos tienen licencia para pescar dentro de las 8 millas náuticas. Esto conlleva a que las embarcaciones medianas y grandes deben salir de este espacio a realizar sus faenas y serán multados donde no acaten dichas restricciones.

También para salvaguardar la procreación de las especies se instituyó un mes de veda para ciertas especies cada seis meses, con esto se salvaguarda la reproducción de las especies marinas.

El 16 de Abril del 2016, Ecuador fue golpeado por un movimiento sísmico de magnitud 7,8 con epicentro en parroquias de Manabí, tuvo una afectación que limitó la actividad comercial incidiendo en la economía del país.

Tabla 37

Matriz PESTA de la empresa MARISMAY S.A.

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDAD	AMENAZA
	MN	NE	IN	PO	MP		
<b>POLÍTICOS</b>							
Normativas de pesca				2		x	
<b>ECONÓMICO</b>							
Recesión económica	2						x
Inflación	2						x
Desempleo				2		x	
<b>SOCIAL</b>							
Mejora de calidad de vida					3	x	
Emprendimiento					3	x	
Mejora en el estilo de alimentación					3	x	
Calidad de Producto					3	x	
<b>TECNOLÓGICO</b>							
Tecnología asequible					3	x	
Disponibilidad de materiales e insumos					3	x	
Ingreso de nuevas tecnologías					3	x	
<b>AMBIENTAL</b>							
Ley de protección del mar y cuidados de especies pequeñas				2		x	
Acontecimientos naturales	2						x

**MN: Muy Negativo (3)**

**NE: Negativo (2)**

**IN: Indiferente (1)**

**PO: Positivo (2)**

**MP: Muy Positivo (3)**

Tabla 38

Porcentaje de oportunidades - PESTA

	OPORTUNIDAD
<b>POLÍTICOS</b>	8%
<b>ECONÓMICO</b>	8%
<b>SOCIAL</b>	31%
<b>TECNOLÓGICO</b>	23%
<b>AMBIENTAL</b>	8%
	<hr/> 77%



Figura 31 Porcentaje de oportunidades – PESTA

Tabla 39

Porcentaje de amenazas - PESTA

AMENAZA	
POLÍTICOS	0%
ECONÓMICO	15%
SOCIAL	0%
TECNOLÓGICO	0%
AMBIENTAL	8%
23%	

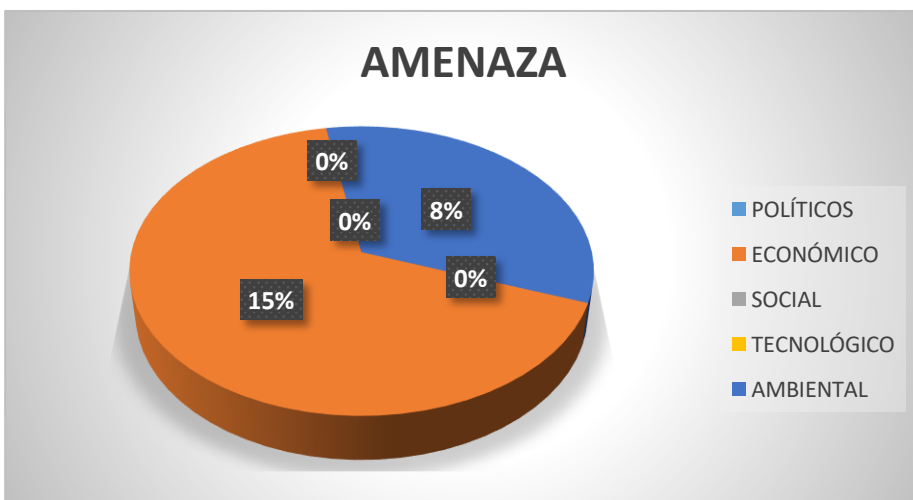


Figura 32 Porcentaje de amenazas - PESTA

De acuerdo con la matriz PESTA de la empresa MARISMAY S.A., se encuentra que los factores prescritos como las normativas de pesca y las leyes ambientales son un punto de gran trascendencia para el negocio, por lo que ayuda a regular la pesca, preservar las especies y erradicar la pesca ilegal.

La recesión económica que hoy atraviesa el país debido a la decreciente actividad económica por la caída del precio del petróleo, producto de principal exportación.

La inflación creada por el desequilibrio entre la producción y la demanda el cual incide en el alza continua de los precios de productos y servicios, todo esto ha influido en el cese de muchos negocios y en el aumento del desempleo.

Vemos el desempleo como una oportunidad debido a que la sociedad hoy en día, busca el emprendimiento como camino para la mejora en la calidad de vida, justamente la ciudad de Guayaquil presenta un alto índice de emprendimiento en los últimos años,

Decrecido del empleo, empresas han despedido cientos de trabajadores, el subempleo ha tenido un alza, por lo que esta iniciativa favorece al crecimiento de negocios como restaurantes, de esta manera incentiva al consumo y a la comercialización de nuestro producto.

La gastronomía ecuatoriana tiene su auge y aún más cuando se trata del cuidado en la alimentación, muchas más personas buscan producto de buena calidad, de buen sabor.

La innovación de tecnología para la producción y el proceso del producto dan un punto a favor a la empresa debido al ahorro en mano de obra, a la obtención de una mejor calidad y aprovechamiento del producto.

El uso de redes sociales y app's ayuda a la difusión y posicionamiento de marca, expedir información, impulsa la comercialización y distribución del producto.

## 2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

MARISMAY S.A. identifica a 5 competidores en la actualidad:

En el siguiente cuadro se analiza cada uno de los competidores, se toma en cuenta indicadores de evaluación que son calificados en escala de 1 al 5, siendo 5 de mayor peso y 1 de menor peso.

De acuerdo con este análisis se obtendrá como resultado el porcentaje de amenaza por competidor, cabe recalcar que es un análisis de los competidores, más no la participación del mercado, lo cual nos ayudará a determinar quién es nuestro competidor directo.

Tabla 40

*Criterios de evaluación de la competencia*

<b>DIMENSION DEL MERCADO</b>					
<b>COMPETIDORES</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>INDICADORES DE EVALUACION</b>	<b>% AMENAZA</b>
<b>NIRSA</b>	POSORJA	1) Posicionamiento de marca 2) Años de experiencia 3) Planta de producción completa	Sus productos AAA son de exportación, a nivel nacional solo distribuyen los empaques que no pasan el debido control de calidad por ende lo dejan para mercado local.	2	<b>15%</b>
<b>SALICA DEL ECUADOR</b>	POSORJA	1) Años de experiencia 2) Planta de producción completa	A nivel nacional no son reconocidos sus productos, y mantienen un margen pequeño de venta local	2	<b>15%</b>
<b>EXPOTUNA S.A.</b>	GUAYAQUIL	1) Puntos de venta en Guayaquil 2) Zonas reconocidas en la provincia del guayas	Capacidad de producción limitada, Poco reconocimiento de marca, Cobertura limitada.	1	<b>8%</b>
<b>FRICOPES S.A.</b>	MANTA	1) Venta a elección del cliente 2) Tiene productos de toda talla	Capacidad de producción limitada, Planta procesadora en manta, Logística mal organizada, Sus Proveedores de materia prima tienen mayor poder de negociación.	5	<b>38%</b>
<b>MERCADOS MUNICIPALES</b>	GUAYAQUIL	1) Disponibilidad del producto a toda hora 2) El cliente encuentra lo que necesita 3) No hay límites de compra 4) Pescado fresco	No cuenta con certificaciones de calidad, No entregan facturas de venta, Infraestructura poco adecuada, Los costos varían mucho, Dependen de los puertos pesqueros en su totalidad.	3	<b>23%</b>
				<b>13</b>	<b>100%</b>

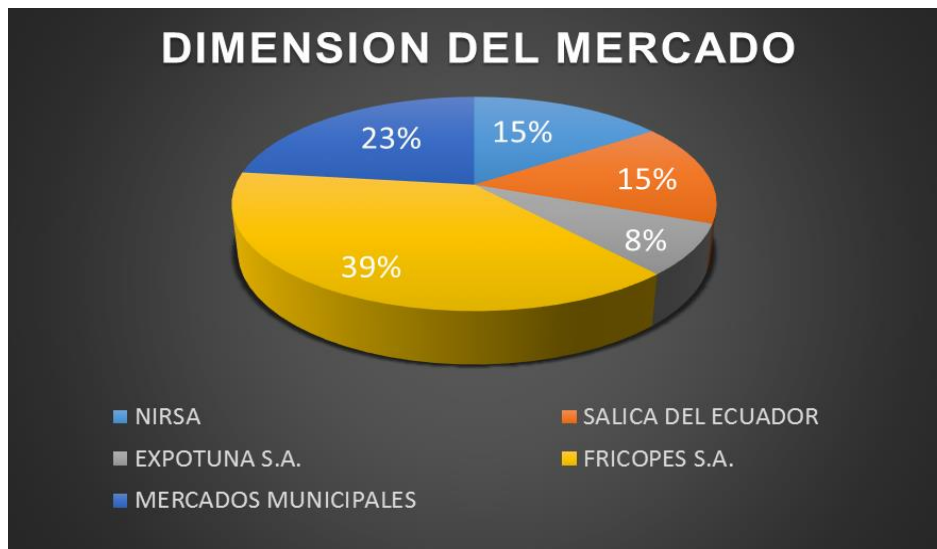


Figura 33 Criterio de evaluación de la competencia

En la tabla anterior se muestran los criterios de evaluación de los competidores de la empresa, del porcentaje de participación que cada uno tiene en el mercado se toma al 100% solo para detectar nuestro competidor directo, en este caso está la empresa FRIGORIFICO Y CONSERVERA DE LA PESCA FRICOPES S.A. con el 39%, se dedican a la distribución de filetes de FISTULARIA CORNETA, quienes no demuestran mayor competitividad con las ventajas que MARISMAY S.A. posee.

Radica en Manta y su principal actividad es la de pesca. Las embarcaciones y demás servicios como tratamiento del producto, empaquetado y distribución es mediante tercerización lo cual encarece el costo del producto y lo pone en gran desventaja con MARISMAY S.A.

### 2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Parte fundamental de la investigación y desarrollo del proyecto es el análisis de las fuerzas de Porter, ya que por medio de este análisis se podrá determinar algunos factores esenciales para la correcta determinación de las estrategias comerciales, de distribución y de marketing para el éxito del plan de negocio desarrollado.

### Rivalidad entre competidores (MEDIA)

En este caso MARISMAY S.A. cuenta con competidores locales los cuales también efectúan producción de filetes de pescados y distribuyen a nivel nacional, pero destacamos como nuestro competidor directo a uno de ellos ya que ofrece el mismo servicio, FRIGORIFICO Y CONSERVERA DE LA PESCA FRICOPES S.A. ubicado en la ciudad de Manta.

Ante esta visión esta fuerza se la considera MEDIA y abriendo la posibilidad de inmersión a un mercado no explotado donde se puede consolidar como el líder en la entrega de carne de pez corneta, vale aclarar que sólo en la gama de camarones y crustáceos existen distribuidores con experiencia, pero en relación con carne de pescado no es mucha la competencia.

Tabla 41

*MATRIZ EFI (Factores internos) FRICOPES S.A.*

#### EMPRESA FRICOPES S.A.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
1. Capacidad de producción limitada	0,2	2	0,4
2. Planta procesadora en Manta	0,1	2	0,2
3. Falta de organización en logística	0,1	2	0,2
4. Proveedores de materia prima es de alta negociación	0,1	2	0,2
5. Distribución y empackado terciarizado	0,1	2	0,2
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
1. Venta a elección del cliente	0,25	3	0,75
2. Tiene productos de toda talla, pescado homogéneo en cortes	0,25	3	0,75
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,7</b>

<b>Calificar entre 1y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
	<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>





Figura 34 Fortalezas y Debilidades de FRICOPES S.A

### **Amenaza de nuevos entrantes (Alta)**

Esta fuerza se la considera alta, ya que nos encontramos en zona costeras muy productivas las cuales despiertan interés en introducción de negocios de ventas de mariscos de todo tipo de especies, los informales que comercializan de manera artesanal también ocupan un gran margen dentro de nuestro análisis.

MARISMAY S.A. cuenta con flota pesquera propia con equipos de frío, así como también con una planta procesadora, empacadora y generadora de hielo, además cuenta con su equipo de distribución que son camiones con equipos de frío que proveen un producto fresco, al ser la empresa dueña de todos estos equipos los costos de venta del producto no son elevados. Es así, como el competidor que desee ingresar al mercado deberá tener maquinarias y transporte propio para que sus costos puedan ser competitivos.

MARISMAY S.A. tendrá como barreras para evitar estos nuevos entrantes las siguientes determinaciones:

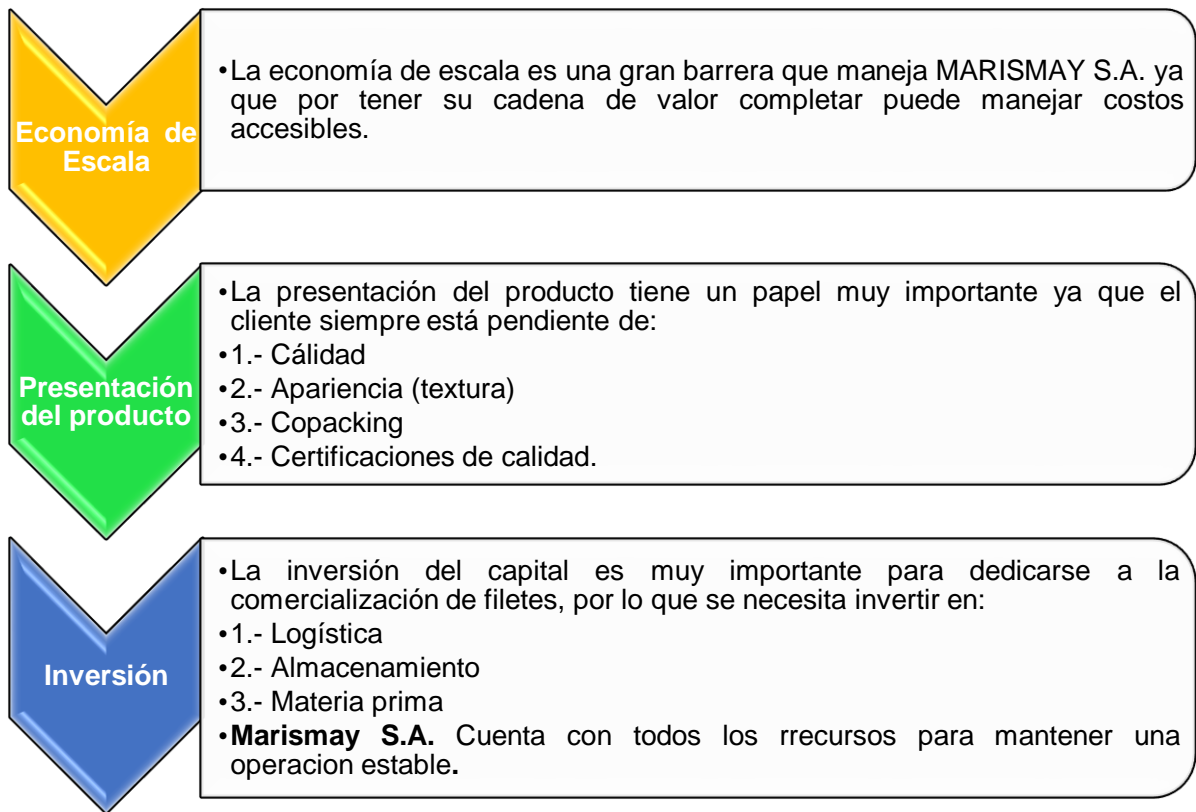


Figura 35 Barreras para evitar nuevos entrantes

### **Amenaza de productos sustitutos (baja)**

Al ser el ingreso de un producto nuevo los productos sustitutos serían los tipos de carne de las otras especies de pescados, las cuales ya existen en el mercado y en realidad la empresa tendrá que trabajar para posicionar la carne de pez corneta en las marisquerías de la ciudad de Guayaquil.

A pesar de esto en la encuesta que se generó se logró determinar que gran parte de la muestra había probado la carne de pez corneta y en muchos de los casos no lo compraban para ponerlo dentro de su menú por la dificultad de encontrar en grandes cantidades este tipo de producto, ya que su proceso

conlleva una gran logística y por lo general solo se lo comercializa para harina, al no poseer plantas propias de procesamiento.

Eso lleva a concluir que la carne de pez corneta tiene oportunidad de ser parte de los platos tradicionales de las marisquerías de la ciudad en un corto tiempo con una buena promoción y distribución del mismo.

### **Poder de negociación de clientes (alta)**

Como se está introduciendo el producto, el poder de negociación de clientes es alta, ya que su valor agregado es el servicio a domicilio de un producto de buena calidad a buen precio, el cual ahorra mucho tiempo para su preparación porque ya está deshuesado, eviscerado, despellejado, decapitado en filete, y el cliente normalmente tiene que ir a comprar el producto y hacer todo el proceso de preparación, incurre en gastos recursos económicos y tiempo en transporte y preparación.

Se otorgará descuentos, créditos, un excelente servicio para poder fidelizar al cliente y luego general planes de mantenimiento de los mismos. Como se observó en la encuesta, los clientes no mantienen ninguna fidelización con algún tipo de proveedor lo que hace factible la creación de un plan de fidelización con la empresa MARISMAY S.A. y así en caso de ingresar un competidor encuentre dificultad al momento de querer expender sus productos.

### **Poder de negociación de los proveedores (baja)**

El poder de negociación de los proveedores se lo determina bajo ya que nuestro principal proveedor es el mar ecuatoriano, MARISMAY S.A. cuenta con su propia flota pesquera, y se encarga de todo, desde la obtención de la materia prima hasta el procesamiento y distribución de los filetes a las diferentes zonas de la ciudad. En cuanto a combustible para sus embarcaciones, tiene disponibilidad de proveedores por lo que no depende de alguno en específico.



*Figura 36 Análisis de Fuerzas Porter*

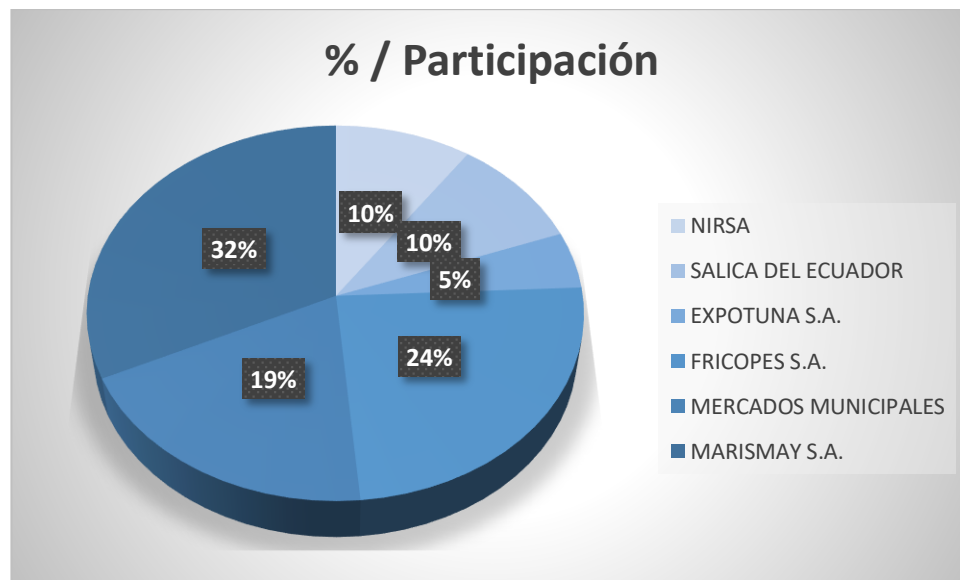
#### **2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global**

En el punto anterior se revisó la dimensión del mercado donde se evaluó únicamente a las empresas competidoras en base a un 100% y con este resultado conocer el competidor directo. Ahora vamos a estimar la participación en el mercado potencial, de manera que el 100% que se había proyectado solo les corresponde un 68%. A todos competidores, y el 32% restante es la participación de MARISMAY S.A.

Tabla 42

*Participación del mercado potencial*

COMPAÑÍAS	% / Participación
NIRSA	10%
SALICA DEL ECUADOR	10%
EXPOTUNA S.A.	5%
FRICOPES S.A.	24%
MERCADOS MUNICIPALES	19%
MARISMAY S.A.	32%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



*Figura 37 Participación del mercado potencial*

El mercado potencial de la compañía MARISMAY S.A. son los 292 negocios de mariscos de la ciudad de Guayaquil, de las que por medio de la fórmula finita se sacó la muestra de 166 restaurantes a los cuales se debía aplicar la encuesta.

Los 292 restaurantes de mariscos indicaban que compraban pescado y que su adquisición se basa principalmente por el sabor y la especie. En relación a la especie, es válido recordar que los consumidores adquieren corvina o dorado por la costumbre de consumir siempre estos tipos de pescados cuyo

sabor es bueno y había sido fácil de encontrarlos en los mercados de la ciudad. Por lo que es válido afirmar que el mercado potencial teórico son las 292 marisquerías de la ciudad.

Adicional en la encuesta realizada se determinó que el 96% de los consumidores en caso de que les falle el proveedor comprarían a otro o adquirirían un producto sustituto.

$$\text{MPMR} = 292 \times 96\% = 280 \text{ marisquerías}$$

Con el resultado obtenido se toma como referente al mercado real de la compañía del cual con la pregunta 9 de la encuesta se determinó que sólo el 84% indicaron que estarían dispuestos a cancelar los \$3,50 por libra de la carne de pez corneta.

$$\text{MPMA} = 280 \times 84\% = 235$$

En base al resultado obtenido se estima que el mercado global se lo calcule por el 97% de los consumidores se cambiarían de proveedor buscando sabor y calidad.

$$\text{DG} = 235 \times 97\% = 227$$

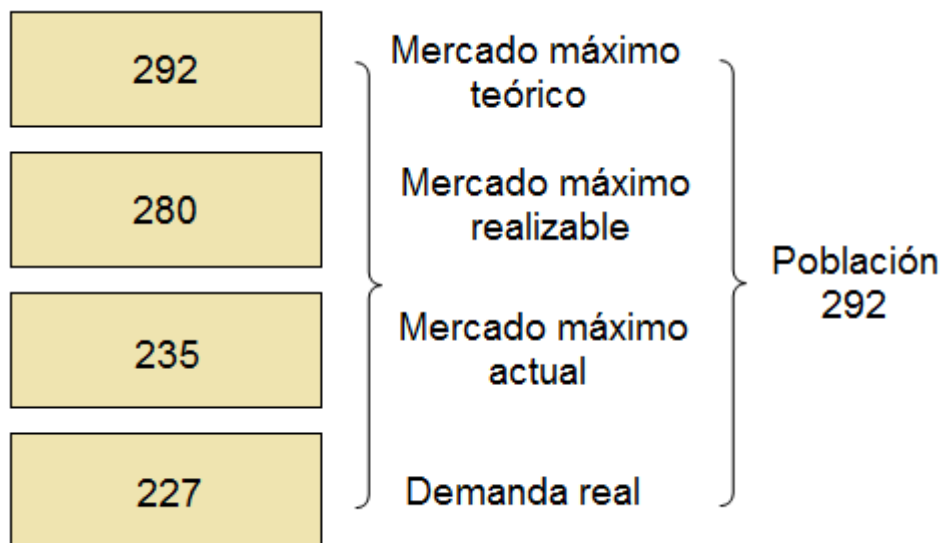


Figura 38 Demanda global de MARISMAY S.A.

### **2.6.5 Mercado meta**

El mercado definido son las 292 marisquerías distribuidas a lo largo de la ciudad de Guayaquil. Dichas marisquerías serán el punto de concentración de la empresa para la promoción del filete de pez corneta.

Como se había comentado anteriormente, este producto es nuevo en el mercado, por lo que se necesita generar un plan de inserción o introducción del producto para que el cliente meta lo conozca o lo recuerde.

Se pretende iniciar esta introducción primero en las marisquerías de alto consumo de carne de pescado (300 – 500 libras), para que al degustar la carne de pez corneta inicien sus pedidos en cantidades mayor a 100 libras.

En cambio, en las marisquerías que consumen menos de 300 libras se ingresará con la degustación del producto preparado y se le mostrará presentaciones de 5 kilos hasta que realicen su pedido al por mayor.

### **2.6.6 Perfil del consumidor**

Se determina características especiales para analizar perfiles del consumidor de filetes de corneta, entre ellos tenemos perfiles Geográficos, demográficos, socioeconómicos, psicográficos, conductuales.

Toda persona natural o jurídica que tenga 18 años que administre o posea negocio de restaurante o marisqueras y que resida dentro de la ciudad de Guayaquil se considera comprador del producto, además los posibles emprendedores que en un futuro quieran incursionar en el negocio de comidas y necesiten adquirir el pescado de carne blanca para prepararlo de las distintas formas

El consumidor final será toda persona mayor de 4 años que guste de consumir pescado por alimentación y resida en la ciudad de Guayaquil, a pesar de no tener poder de decisión. En ambos casos es indiferente la clase social.

Perfil del consumidor de MARISMAY S.A.

Tabla 43

*Perfil del consumidor*

	<b>DATOS</b>	
<b>Geográficas</b>	<b>Clientes</b>	<b>Consumidores</b>
País	Ecuador	Ecuador
Región	Costa	Costa
Provincia	Guayas	Guayas
Ciudad	Guayaquil	Guayaquil
Clima	Cálido	Cálido
<b>Demográficas</b>	<b>Clientes</b>	<b>Consumidores</b>
Edad	Persona natural o jurídica mayor A 18 Años	4 Años En Adelante
Sexo	Indistinto	Indistinto
Religión	Indistinto	Indistinto
Nacionalidad	Indistinto	Indistinto
<b>Socioeconómica</b>	<b>Clientes</b>	<b>Consumidores</b>
Ingreso	Indistinto	Indistinto
Instrucción	Indistinto	Indistinto
Ocupación	Indistinto	Indistinto
<b>Psicográficos</b>	<b>Clientes</b>	<b>Consumidores</b>
Clase social	Bajo, Medio, Medio Alto, Alto	Bajo, Medio, Medio Alto, Alto
Estilos de vida y valores	Indistinto	Indistinto
Personalidad	Indistinto	Indistinto
<b>Conductuales</b>	<b>Clientes</b>	<b>Consumidores</b>
Beneficios buscados	Distribución De Carne De Pescado De Calidad Y Buen Precio, Mayor Utilidad	Alimentación, Salud
Tasa de uso	2 Veces De Semana	Semanal
Nivel de lealtad	Alta	Alta



## **2.7 Análisis interno**

### **2.7.1 Cadena de valor**

Dentro del análisis interno de la compañía el primer punto a desarrollar es la cadena de valor, donde se podrá evidenciar los aspectos más relevantes que la empresa genera o debe generar para otorgar al consumidor final lo que solicita y satisfacer su necesidad.

#### **Actividades primarias**

Estas actividades constan de cinco aspectos que se desarrollan en el desenvolvimiento de las actividades normales de la compañía pero que por efectos del plan se ponen en evidencia y se detallan a continuación.

#### **Logística interna**

MARISMAY S.A. cuenta con su propia flota pesquera provista con equipos de fríos que mantienen los productos del mar en óptimas condiciones al momento de ser capturados, al ser embarcaciones grandes y modernas el tiempo en el que ésta permanece en alta mar no es muy prolongado por lo que llega a base en un tiempo definido para el procesamiento del producto de forma limpia y segura.

Estas embarcaciones antes de salir a altamar son aseadas y revisadas cuidadosamente para que el producto a pescar no se contamine con ningún agente externo.

#### **Operaciones**

Al momento que las embarcaciones llegan a puerto, un personal entrenado se acerca a desembarcar la pesca, se inicia la clasificación de la misma y comienza el proceso de faenamiento y empaque de los productos.

Todo este proceso se lo lleva acabo en la planta procesadora de la compañía, la cual cumple con las normas y especificaciones de calidad para

el tratamiento de este tipo de producto, ya que no sólo se prepara el producto para el mercado local sino también para la exportación.

Por este motivo los productos que recibirán los clientes será un producto de alta calidad, procesados bajo estrictas normas de seguridad cumpliendo los más altos estándares de calidad solicitados por las entidades reguladores internacionales.

### **Logística externa**

Dentro del proceso de logística externa, la compañía cuenta con camiones con equipos de frío que facilita el transporte de la mercadería a los distintos puntos de compra.

El primer punto de contacto es a través del departamento de comercialización y ventas, quienes recorren y llaman a los clientes para conocer si tienen necesidad del producto y cuánto desean adquirir, luego se comunica al departamento de logística los pedidos realizados sean dentro o fuera de la región.

### **Marketing y ventas**

La compañía cuenta con un departamento de marketing y ventas, quién es el encargado de planificar y monitorear a los clientes en las solicitudes de mercadería.

También realizan cierto tipo de publicidad para que el nombre de la empresa sea recordado y mantener ese reconocimiento entre la zona en la que se desenvuelve.

### **Servicio postventa**

En este punto la empresa genera el seguimiento por los diferentes medios de comunicación empresariales para dar seguimiento a sus clientes, consultando si desean abastecerse de producto y si no ha tenido inconvenientes con el producto recibido, esto se realiza para mantener la confianza del cliente y evidenciar que ellos son importantes para la compañía.

## **Actividades de apoyo**

### **Aprovisionamiento**

En relación con el aprovisionamiento este es continuo, ya que no se depende de ningún ente externo a la compañía y a las embarcaciones se les realiza mantenimiento continuo para evitar percances en altamar poniendo en riesgo la vida de los trabajadores.

### **Desarrollo tecnológico**

En busca de precautelar la integridad de sus trabajadores y otorgar un producto de calidad a sus consumidores, MARISMAY S.A. se ha equipado con instrumentos, maquinarias y otros equipos para dar lo mejor a sus clientes internos y externos.

### **Recursos humanos**

En este caso la compañía maneja un personal especializado, con conocimiento de pesca en alta mar, manejo de alimentos de productos perecibles y manejo de las diferentes maquinarias.

Se otorga capacitaciones al personal en diferentes según su área de trabajo, y se incentiva de forma monetaria y anímica a los buenos trabajadores.

### **Infraestructura**

Como se indicó anteriormente la compañía cuenta con embarcaciones propias, una planta de procesamiento y empacado con maquinarias especializadas en este tipo de trabajo.

Adicional se tiene camiones que realizan la distribución de los distintos productos en la zona o fuera de esta y llevan el producto hacia la aduana para su exportación.

## 2.7.2 Benchmarking

El Benchmarking no es más que una estrategia, donde se conoce y se aprende de la competencia o empresa líder en el mercado, se mide y se compraran productos, servicios, proceso, estrategias para de acuerdo a esta investigación realizar mejoras en la propia empresa y poder destacarse de forma asertiva.

En el caso de MARISMAY S.A. tiene 4 debilidades detectadas, a las cuales se atacará con algunas estrategias en Benchmarking para su fortalecimiento.

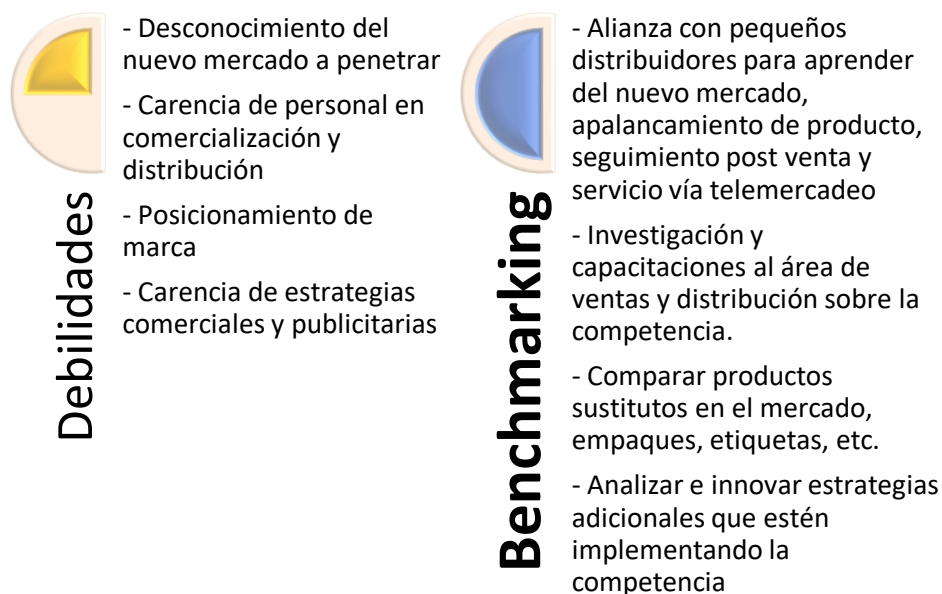


Figura 39 Estrategias Benchmarking

MARISMAY S.A. entre sus fortalezas, al tener planta y embarcaciones propias mantiene sus líneas acordes a una buena cadena de valor, manejando los recursos con eficiencia y eficacia para lograr el aprovechamiento necesario, de esta manera mantenernos en el mercado como pioneros en la distribución de esta especie gracias a la experiencia que mantiene.

## 2.8 Diagnóstico

### 2.8.1 Análisis DAFO

Tabla 44

*MATRIZ EFE (Factores externos) MARISMAY S.A.*

#### MARISMAY S.A.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>	<b>50%</b>		
Acontecimientos naturales y sus defectos limiten la actividad comercial	0,15	3	0,45
Ingreso de nuevos distribuidores	0,15	3	0,45
Recesión Económica	0,2	4	0,8
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50%</b>		
Constante crecimiento de la demanda - Emprendimiento	0,15	4	0,6
Mejora de situación económica del país	0,1	4	0,4
Gastronomía y calidad de vida	0,1	3	0,3
Normativas de pesca	0,15	4	0,6
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,6</b>

<b>Calificar entre 1y 4</b>	<b>4</b>	<b>Muy Importante</b>
	<b>3</b>	<b>Importante</b>
	<b>2</b>	<b>Poco Importante</b>
	<b>1</b>	<b>Nada Importante</b>

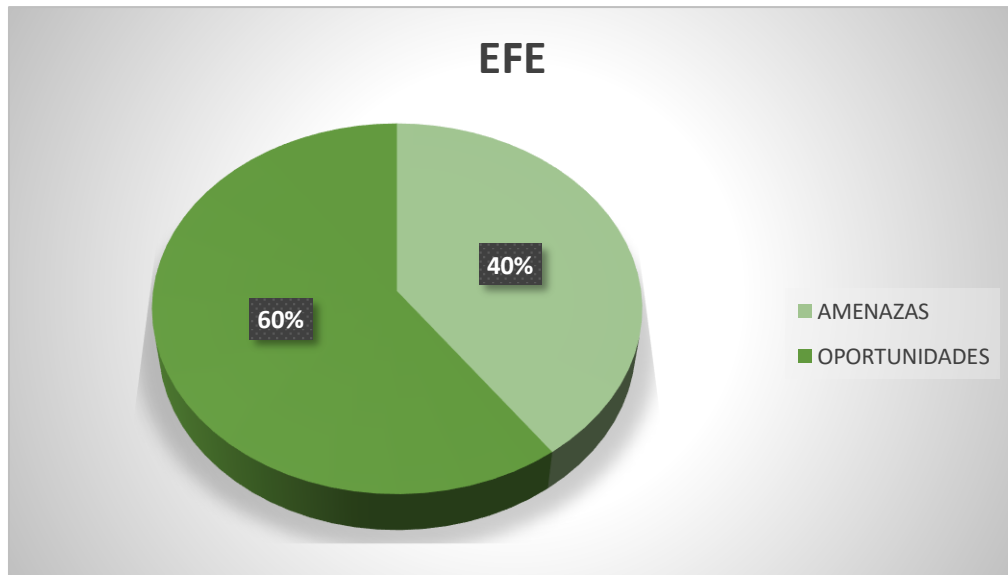


Figura 40 Matriz EFI MARISMAY S.A.

De acuerdo a la investigación es considerable la recesión económica que actualmente atraviesa el país debido a que es una amenaza global no solo para la empresa sino para los proveedores, consumidor final, afecta a nivel micro y macro económico. El estar en constante movimiento e innovación en cuanto a estrategias nos llevará estar un pie delante de nuestra actual y posible nueva competencia. El estar preparados para eventos sobrenaturales que no es posible controlar es imperativo, el contratar seguros es el primer paso para precautelar todos y cada uno de los bienes de MARISMAY S.A.

Como oportunidad hemos detectado el crecimiento de la demanda gracias a al emprendimiento ecuatoriano y más aun de la ciudad de Guayaquil, donde es notable el crecimiento del subempleo. Otro punto importante es que el actual gobernante de acuerdo a las medidas que está llevando a cabo, considera una mejora en la economía del país.

Actualmente la sociedad se está enfocando mucho por llevar un buen estilo de vida en donde la gastronomía es parte fundamental al consumir productos de calidad que ayuden al cuidado de la salud. Las normativas implementadas ayudan a la legalidad de la pesca, y el cuidado de la especie promete una pesca sostenible en el tiempo.

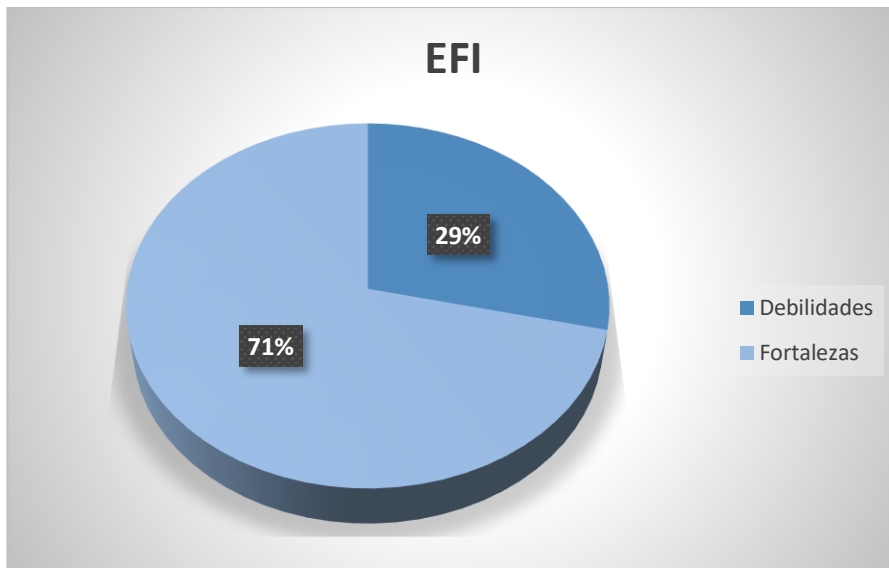
Tabla 45

MATRIZ EFI (Factores internos) MARISMAY S.A.

**MARISMAY S.A.**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
Desconocimiento del nuevo mercado a penetrar	0,15	2	0,3
Carencia de personal en comercialización y distribución	0,15	2	0,3
Posicionamiento de marca	0,1	2	0,2
Carencia de estrategias comerciales y publicitarias	0,1	2	0,2
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
Experiencia en el área de mariscos	0,1	4	0,4
Mantenimiento óptimo de las embarcaciones y planta de proceso	0,1	4	0,4
Planta y embarcaciones propias	0,1	4	0,4
Servicio de entrega personalizado y sin costo dentro de la ciudad de Guayaquil	0,1	4	0,4
Permisos de pesca en regla	0,1	4	0,4
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3</b>

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
	<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>



*Figura 41* MATRIZ EFI MARISMAY S.A.

Como parte de las debilidades que ha detectado MARISMAY S.A. tiene el desconocimiento del nuevo mercado y la carencia de personal para la comercialización y distribución del producto, para el cual debe crear estrategias que le ayuden a corregir estas debilidades, contratar gente con experiencia, implementar estrategias publicitarias para lograr posicionarse y mantenerse a futuro.

La experiencia en la venta de mariscos y el producto al ser un pez cuya carne tiene buen sabor y es blanca se considera como fortaleza por el conocimiento en cuanto a proceso y calidad del producto, otra de su mayores fortaleza es que cuenta con una planta de procesamiento de la pesca que realiza, así como embarcaciones de flota pesquera industrial en buen estado de propiedad de MARISMAY S.A., por ende los permisos los mantiene en regla, esto favorece en la disminución de costos para poder competir con un excelente precio y buena calidad.

Se ha considerado el servicio de entrega a domicilio debido a que este valor agregado no lo da la competencia, es el cliente que sale a conseguir el producto gastando tiempo y dinero en transportar el producto hacia su local.



## 2.8.2 Análisis CAME

Dentro del análisis CAME de la compañía se identificarán las estrategias a considerar o las pautas para considerar estrategias, lo cual permitirá tener un mapa más amplio de lo que se desea realizar.

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	Experiencia en el área de mariscos Servicio de entrega personalizado Permisos en regla Planta y embarcaciones propias	Desconocimiento del nuevo mercado a penetrar Carencia de personal en comercialización y distribución Posicionamiento de marca Carencia de estrategias comerciales y publicitarias
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
Emprendimiento	Capacitaciones a emprendedores sobre mariscos, para captar y fidelizar clientes	Campaña para elegir personas emprendedoras que deseen realizar la comercialización y distribución del producto.
Gastronomía	Mantener precios de introducción por mínimo 6 meses. Ganar mercado	Contratación de vendedores con experiencia.
Normativas		Hacer presencia de marca con publicidad y auspicios en escuelas de chef, en ferias de comidas.
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
Recesión económica	Mejorar procesos internos para disminuir costos de producción y gastos indirectos de fabricación.	Crear proceso de ventas.
Nuevos distribuidores	Aumentar la producción de hielo generar ingreso mayor.	Posicionar como empresa líder en el mercado en la comercialización de filetes de corneta, con fuertes estrategias publicitarias.
Acontecimiento naturales	Convenios comerciales para ampliar la cartera de productos. Asegurar las embarcaciones y planta	Crear alianzas con los nuevos distribuidores para procesar en nuestras plantas sus productos y que comercialicen nuestros productos.

Figura 42 Matriz CAME de MARISMAY S.A.

El análisis de la matriz CAME permitirá implementar estrategias que combinen las diferentes técnicas de comercialización y de marketing para posicionar la carne de Corneta en los restaurantes de la ciudad de Guayaquil por su precio y calidad, de modo que contribuya al logro del objetivo principal de la compañía que es el incremento de sus ventas.

Las estrategias planteadas de la matriz permitirán que el producto se posicione en la mente del consumidor final y pueda identificar la especie por el sabor, textura de su carne y de tal manera ingrese a la categoría de las especies marinas más consumidas en el mercado local, específicamente en

los restaurantes y marisquerías que han sido sujetos de estudios en el presente plan.

### 2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff



Figura 43 Matriz de Ansoff de MARISMAY S.A.

De acuerdo con la matriz desarrollada, el producto de filete de pez corneta se encuentra en la etapa de desarrollo de mercados o diversificación, ya que es la primera ocasión en que MARISMAY S.A. expende un producto procesado e incursiona en un nuevo mercado, por lo que pretende desarrollar el mercado con las estrategias anteriormente mencionadas.

### 2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

En la matriz de estratégica de objetivos se definen los objetivos comerciales del plan de negocios de la comercialización de la fistularia corneta al sector de Guayaquil, los cuales estarán sujetos a las estrategias y demás actividades a implementar para alcanzar el crecimiento de las ventas a través de la captación de un nuevo segmento como son los restaurantes y marisquerías, ofreciendo un producto de calidad lo que permita lograr la fidelización del cliente.

Tabla 46

*Matriz de objetivo comercial de MARISMAY S.A.*

	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>OBJETIVO COMERCIAL</b>
<b>Perspectiva financiera</b>	Aumentar la cuota de mercado	% de cuota de mercado	6 meses	INCREMENTAR LAS VENTAS A UN 35% CON EL FILETE DE CORNETA A LOS RESTAURANTES, MARISQUERÍAS, CONSUMIDOR DE PESCADO EN GENERAL, DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2018
	Aumentar la liquidez de la empresa	Ingresos adicionales por la venta de hielo, y desecho de Corneta	6 meses	
<b>Perspectiva de clientes</b>	Fidelización de clientes	Campaña para distribución y comercialización	4 meses	
	Captar nuevos clientes	Capacitación de mariscos y preparación	4 meses	
<b>Perspectiva de</b>	Optimizar procesos internos	Eficiencia Productiva	3 meses	
	Optimizar el proceso Comercial	Eficiencia Comercial	3 meses	
<b>Perspectiva de Recursos</b>	Contratación de vendedores, alianzas con emprendedores y distribuidores	% de empleados con formación en esta competencia	Anual	
	Desarrollo de competencias	Capacitación, formación	Anual	

### 2.8.5 Conclusiones

Con todo lo analizado en el presente trabajo, se concluye que el producto puede lograr el posicionamiento deseado y tener éxito en el mercado, pero se necesita la estratificación de las acciones a tomar para que el producto pueda ser conocido en poco tiempo y obtenga el incremento de las ventas deseadas en el segundo semestre del año 2018.

De acuerdo a las encuestas y degustación realizadas se puede deliberar que a pesar que el producto no sea de mayor consumo tiene un alto índice de

aprobación gracias a sus características que le otorgan un gran valor y calidad, y lo hacen competitivo en el mercado.

En cuanto a la competencia local están los mercados municipales, que en su defecto MARISMAY S.A. tiene ventaja competitiva en cuanto a calidad del producto, presentación y servicio, lo que permite que ahorre dinero y un recurso muy importante que es el tiempo. Existe un competidor directo FRICOPES S.A., esta empresa en cambio se encuentra en Manta, sus procesos son terciarizado, adicional que está a 4 horas de la ciudad de Guayaquil, lo que encarece su producto y da ventaja a MARISMAY S.A. precios, por los bajos costos de producción, esto permite tener una participación del 35% en el mercado lo que lo posiciona como empresa líder en filetes de corneta.

Se detecta debilidades por el ingreso a un nuevo mercado sin embargo empleando estrategias asertivas puede menguar cada una de ellas para convertirlas en fortalezas.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Objetivos Comerciales**

##### **Objetivo General**

Incrementar las ventas a un 35% de MAYRASA mediante la introducción de filetes de pez corneta a los restaurantes de la ciudad de Guayaquil en el 2018.

##### **Objetivos específicos**

1. Generar una captación del 78% de la cartera de clientes, durante el primer trimestre del 2018.
2. Realizar 3 ferias publicitarias en el 2018, para el posicionamiento del producto y de la marca.
3. Introducir 907 unidades de 5 kg por mes, durante todo el 2018.

##### **Objetivos operativos**

Para empezar a determinar las estrategias exactas a seguir para la implementación del plan de negocio y el éxito del mismo, se debe definir los objetivos operativos que ayuden al cumplimiento de los específicos, así se tiene:

#### **1. 1. *Generar una captación del 78% de la cartera de clientes, durante el primer trimestre del 2018.***

- Identificar las zonas y el sector de distribución de los restaurantes en Guayaquil.
- Coordinar las visitas a los restaurantes metas de MARISMAY S.A.
- Generar que los jefes de compras o dueños de los restaurantes deseen saber del producto.

- Realizar demostraciones del producto a los posibles clientes.

### **2.1. Realizar 3 ferias publicitarias en el 2018, para el posicionamiento del producto y de la marca.**

- Establecer acercamiento directo con los dueños y jefes de compras de los negocios.
- Establecer alianzas estrategias con el centro de convenciones, el mercadito, etc. para realizar la exposición del producto en las ferias.
- Diseñar publicidad
- Implementar Ambient Marketing

### **3.1. Introducir 907 unidades de 5 kg por mes, durante todo el 2018.**

- Diseñar un plan de distribución.
- Seguimiento en base de calendario y ruteo de visitas para los vendedores.
- Dar seguimiento a cumplimiento del presupuesto diario (forecast)
- Generar una expectativa de compra en el cliente para que desee adquirir el producto.
- Expendir el producto en su presentación 5 Kg de filete de corneta.
- Capacitación al área comercial

## **3.2 Plan comercial y de marketing**

### **3.2.1 Estrategias de ventas**

Las estrategias de ventas a generar nacen de los objetivos específicos planteados, estos dan la guía sobre el proceso a llevar para poder alcanzar el objetivo comercial y lograr el incremento de las ventas esperadas por MARISMAY S.A.

En el caso de este plan de negocio se va a implementar la estrategia de crecimiento vertical para incrementar sus ventas, ya que se desea captar a los 292 restaurantes y a los nuevos emprendedores que ingresen al mercado específico de restaurantes, marisquerías y picanterías en la ciudad de Guayaquil.

### **3.3 Función de la Dirección de Ventas**

La función de la dirección de ventas está mediatizada por 4 pilares fundamentales de la administración; planificar, organizar, dirigir y controlar. El administrar al equipo de ventas bajo estos pilares es uno de los temas medulares de las compañías ya que es el motor para el manejo de personal, para la introducción y el seguimiento de la rotación del producto en los puntos de ventas, por lo tanto la estructura de actividades y las funciones que el director debe desempeñar debe ser basado en estos factores estratégicos, acompañado de liderazgo, eficiencia y criterio para la toma de decisiones de control. Estas son sus funciones directas:

- Administrar recursos planificando acciones comerciales y desarrollo de plan de objetivos
- Diseño de políticas.
- Organizar la estructura de actividades y funciones
- Reclutamiento del equipo comercial de acuerdo al perfil requerido
- Plan de capacitación o adiestramiento.
- Motivación y remuneración, incentivos
- Control por periodos y supervisión de ventas, manejo de información.
- Seguimiento de la ejecución de actividades y medición.

### 3.4 Organización de la Estructura de Ventas

En MARISMAY S.A., la organización se basa en una estructura vertical. En este caso se tiene como cabeza al Gerente General, luego el Director de Ventas, Supervisores de Ventas y Vendedores.

El Gerente General es el encargado de generar estrategias y de supervisar, aprobar los diferentes proyectos que en función de los requerimientos del mercado a través de un seguimiento permanente del mismo les permita a los diferentes departamentos implementar acciones que llevaran a cabo la consecución de los objetivos de la empresa. Además ejercerá supervisión de las funciones del director de ventas ejecute en función de los requerimientos del área.

El director de ventas es el encargado de negociar, planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones a nivel del departamento de ventas, será seleccionador del personal que estará bajo su mando y realizará también control sobre las acciones de *marketing* ya que el departamento de ventas maneja esta área también, en caso de requerir descuentos o realizar algún tipo de activación el supervisor de ventas podrá aprobar o denegar dicho plan y también generará el rutero de ventas, adicional al Director realizará presupuestos para asignado a cada vendedor y evaluará su nivel de rendimiento.

Bajo el mando del Director se encuentra el asistente de marketing, quién realizará el proceso de campañas promocionales y publicitarias, alianzas estratégicas para realizar ferias de exposición del filete de corneta esto servirá para generar apoyo de venta a los vendedores.

Finalmente, los vendedores quienes tendrán a cargo la responsabilidad del cumplimiento del el plan trazado en función de los objetivo a través de un monitoreo diario, semanal, mensual, semestral y anual, generando reportes de gestión de desempeño y notificando cualquier novedad a sus supervisores para cumplir el presupuesto asignado y serán quienes promocionen el producto al cliente, por ende su enfoque deberá ser rendir al 100%.



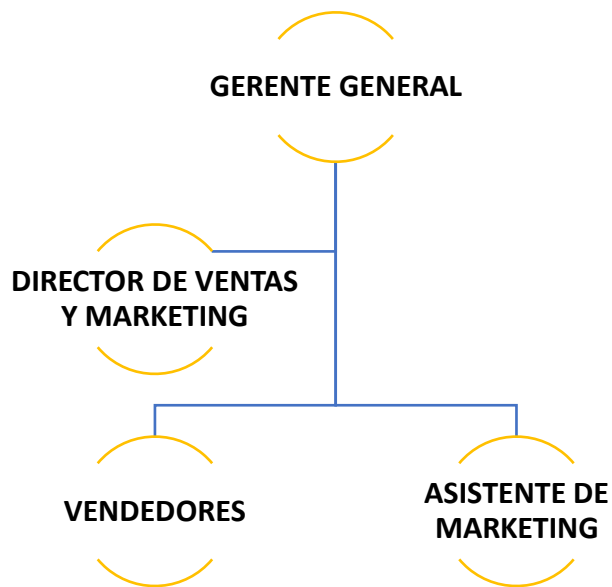


Figura 44 Organigrama del departamento de ventas de MARISMAY S.A.

### 3.5 Previsiones y cuotas de venta

Se establece los 2 tipos de previsiones de venta: Las ventas globales y las cuotas de ventas.

#### 3.5.1 Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones

En el capítulo anterior se realizó el análisis del mercado potencial donde se identifica al mercado potencial con 292 marisquerías y restaurantes, mientras que el mercado real da el cálculo de 227, así se zonificó y categorizó el mercado:

Tabla 47

*Sectorización del mercado potencial de MARISMAY S.A.*

#	DESCRIPCIÓN	ZONA NORTE	ZONA SUR	ZONA CENTRO	ZONA OESTE	# DE LOCALES
C1	RESTAURANTES	25	18	43	37	123
C2	MARISQUERÍAS Y PICANTERÍAS	35	29	16	27	107
C3	PERSONAS NATURALES RISE CON NEGOCIO DE RESTAURACIÓN	23	16	9	14	62
TOTAL		83	63	68	78	292

### 3.5.2 Procedimiento para las provisiones

Para proceder con las provisiones se toma el histórico de la producción de Harina del 2017, donde se detalla las especies que ese usa para este proceso y el alcance que tiene en toneladas anuales y en facturación.

Tabla 48

*Productos para Harina*

PRODUCTOS PARA HARINA 2017	DETALLE	PRECIO UNITARIO X TONELADAS	% PRODUCCION
<b>DETALLE DE PRODUCTOS</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>\$250</b>	
MORENILLO	1.400	\$350.000	25%
CHUHUECO	1.200	\$300.000	22%
HOJITA	800	\$200.000	15%
BOTELLA	500	\$125.000	9%
FISTULARIA CORNETA	1.600	\$400.000	29%
<b>PRODUCCIÓN ANUAL TONELADAS</b>	<b>5.500</b>	<b>\$1.375.000</b>	<b>100%</b>

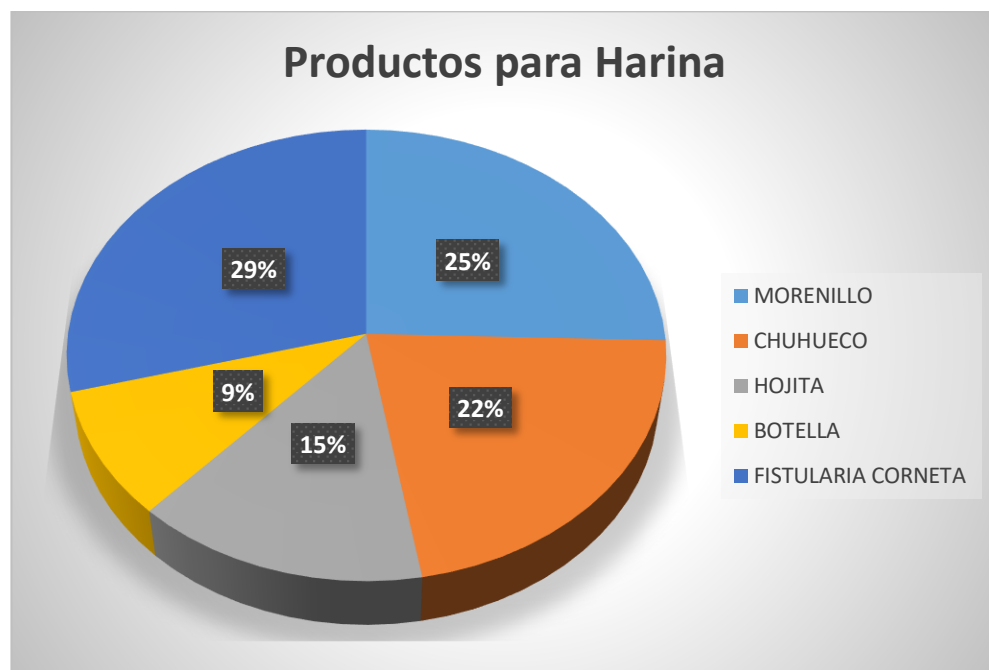


Figura 45 Productos para Harina

Como se denota en la tabla la fistularia corneta representa la mayor producción como harina, debido a su alta captación, a las características, beneficios, a las ventajas en total, es que se desea aprovechar esta especie que puede ser consumida como cualquier otra especie de pesca tradicional.

Los filetes de pez corneta es un nuevo producto que MARISMAY S.A. desea producir para diversificar su cartera de productos y poder introducirse en el nuevo mercado escogido que son los restaurantes de la ciudad de Guayaquil, para incrementar la venta de pelágico congelado en un 35%.

### **3.5.3 Métodos de previsión de ventas**

La previsión de ventas en la empresa es el volumen de ventas esperado dado a un plan, dentro de un entorno determinado. (San Martín, 2008, pág. 26)

Se consideró el método de intensión de compra, ya que se realizó un acercamiento con los dueños y jefes de compras de los restaurantes a encuestar, más el acercamiento al consumidor final, donde se demostró una intención de compra del 97% de los posibles clientes.

El mercado actual se abastece en un 77% en los mercados municipales siendo los principales La Caraguay y Mercado de Transferencias de víveres, el resto tiene proveedores varios y otros pocos que les van a dejar al establecimiento los mariscos, a pesar de ello le 97% de los dueños y jefes de compras están dispuestos a probar los servicios de MARISMAY S.A.

Para las previsiones a desarrollar se ha tomado en cuenta:

#### **Factores cualitativos:**

- Competencia (2)
- Ciclo de vida del producto (producto nuevo)

### Factores cuantitativos:

- Mercado potencial (227)
- Grupo objetivo (Todo negocio de restauración que en su menú incluya pescado en cualquier presentación)

#### 3.5.4 Cuotas de venta

De acuerdo a las cuotas de ventas podemos determinar los objetivos específicos que debe cumplir el vendedor. El mercado potencial es de 292 restaurantes distribuidos por todo Guayaquil, se segmenta por zonas cumpliendo con características similares para darles peso igualitario a los vendedores de la compañía con el fin de alcanzar el objetivo comercial esperado.

El mercado potencial se ha subdividido en 4 zonas teniendo un determinado número de restaurantes por cada zona, para obtener el porcentaje de la cuota, se divide, la cantidad de restaurantes por zona para el total de restaurantes.

Se obtuvieron las siguientes cuotas a considerar:

Tabla 49

*Cuota de ventas por zona*

DESCRIPCIÓN	RESTAURANTES	CUOTA
ZONA NORTE	83	28%
ZONA SUR	63	22%
ZONA CENTRO	68	23%
ZONA OESTE	78	27%
<b>TOTAL</b>	<b>292</b>	<b>100%</b>

Con esto se estima que los vendedores realicen un rutero y abarquen sus zonas con un promedio de 5 visitas diarias considerando tan sólo los 5 días a la semana, esto sería 20 días laborales y 25 visitas semanales.

### 3.5.5 Método de Krisp

Con el método Krisp se puede determinar cuál sería la posible cuota que se debe cumplir por cada zona, es así se establece el cumplimiento que debe ejecutar los vendedores para el presente proyecto, tomando en cuenta que el número máximo de visitas efectivas estén acordes o supere lo esperado.

Los siguientes datos ayudan a determinar las cuotas.

<b>Incremento 35%</b>	\$448.000	anual
<b>Paquetes Kg</b>	5	
<b>Precio x 5 Kg</b>	\$38,50	
<b>Precio x tonelada</b>	\$7.700	

Tabla 50

*Método Krisp.*

<b>Vendedor</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>Total</b>
<b>Descripción</b>	<b>Zona norte</b>	<b>Zona Sur</b>	<b>Zona Centro</b>	<b>Zona Oeste</b>	
<b>Restaurantes</b>	83	63	68	78	<b>292</b>
<b>Cuota</b>	28%	22%	23%	27%	<b>100%</b>
<b>Anual</b>	\$127.342	\$96.658	\$104.329	\$119.671	<b>\$448.000</b>
<b>Mensual/10</b>	\$12.734	\$9.666	\$10.433	\$11.967	<b>\$44.800</b>
<b>Mensual/12</b>	\$10.612	\$8.055	\$8.694	\$9.973	<b>\$37.333</b>
<b>Eficacia</b>	0,83	0,83	0,83	0,83	<b>0,83</b>
<b>Paquetes de 5 KG</b>	276	209	226	259	<b>970</b>
<b>KG</b>	1.378	1.046	1.129	1.295	<b>4.848</b>
<b>Cant. Anual (5 Kg)</b>	3.308	2.511	2.710	3.108	<b>11.636</b>
<b>Cant. Mensual (Tn)</b>	1,38	1,05	1,13	1,30	<b>4,85</b>
<b>Cant. Anual (Tn)</b>	16,54	12,55	13,55	15,54	<b>58,18</b>

#### 3.5.5.1 Presupuestos de Ventas

El incremento que MARISMAY desea obtener es del 35% de sus ventas, en el año 2017 la venta total de pelágico congelado fue de \$1'280.000, que corresponde a 1.600 toneladas, para el 2018 se espera realizar un incremento

esto significa \$448.000 que en las ventas total suman \$2'170.023,87 en las ventas, gracias a la inserción del nuevo producto en el nuevo mercado escogido.

Tabla 51

*Previsión de ventas - Incremento de ventas por productos.*

PRODUCTOS	FACTURACIÓN			VARIACIÓN
	2016	2017	2018	
CORVINA	\$256.800	\$226.400	\$253.201	12%
PICUDO	\$392.000	\$256.000	\$344.816	35%
DORADO	\$257.600	\$174.400	\$230.728	32%
MERLUZA	\$156.800	\$257.600	\$423.200	64%
LENGUADO	\$142.400	\$211.200	\$313.240	48%
CORVINA DE ROCA	\$152.000	\$154.400	\$156.838	2%
CORNETA	-	-	<b>\$448.000</b>	<b>35%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.360.000</b>	<b>\$1.280.000</b>	<b>\$2.170.024</b>	<b>70%</b>

De acuerdo a lo antes mencionado se debe considerar que el mercado potencial se categorizó en 4 zonas, correspondiendo un porcentaje de cuota por zona, a cada vendedor se asignó 2 zonas con su respectiva cuota, ambas suman una totalidad del 50% por vendedor del presupuesto total.

Tabla 52

*Presupuesto de Ventas*

Vend.	Descrip.	Rest.	Cuota	Anual	Mensual/12	Paquetes de 5 KG	Cant. Anual (5 Kg)	Cant. Anual (Tn)
1	Zona norte	83	28%	\$127.342	\$10.612	276	3.308	16,54
	Zona Sur	63	22%	\$96.658	\$8.055	209	2.511	12,55
2	Zona Centro	68	23%	\$104.329	\$8.694	226	2.710	13,55
	Zona Oeste	78	27%	\$119.671	\$9.973	259	3.108	15,54
<b>Total</b>		<b>292</b>	<b>100%</b>	<b>\$448.000</b>	<b>\$37.333</b>	<b>970</b>	<b>11.636</b>	<b>58,18</b>

Si toma en cuenta los datos de la encuesta realizada, el promedio de compra por cada restaurante es de 200 libras mensuales, lo que representa 18 paquetes de 5 kilos por restaurante, con esta premisa el vendedor tiene por las 2 zonas una cuota de 485 en unidades y de \$18.667 en dólares, tan sólo con 27 restaurantes que concrete ventas efectivas cumple la cuota presupuestada.

### 3.6 Organización del territorio y de las rutas

#### 3.6.1 Establecimiento de los territorios

##### Información cualitativa

- Mercado potencial: 292 restaurantes
- Potencial de ventas: 35% de incremento
- Ventas por sector: se prioriza el norte y el oeste de Guayaquil por tener la mayor concentración de locales registrados.

Tabla 53

*Información cuantitativa para la designación de territorios*

DESCRIPCIÓN	RESTAURANTES	CUOTA
ZONA NORTE	83	28%
ZONA SUR	63	22%
ZONA CENTRO	68	23%
ZONA OESTE	78	27%

#### 3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios

De acuerdo con el número de restaurantes en cuyos menús se expende pescado, se estableció que el mercado potencial era de 292 locales, de esto se generó la zonificación y el número de establecimientos por sector, de acuerdo a lo clasificado se dividió por semanas el número de locales a visitar por los 2 vendedores, quienes tendrán asignados 2 zonas.

Tabla 54

*Itinerario de visitas*

Descripción	Restaurantes	Semana	Semana	Semana	Semana	Visitas mensuales
		1	2	3	4	
Zona norte	83	20	21	21	21	83
Zona Sur	63	15	16	16	16	63
Zona Centro	68	17	17	17	17	68
Zona Oeste	78	19	20	20	19	78
<b>TOTAL</b>	<b>292</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>292</b>

### **3.6.3 Construcción de rutas**

Se establecerá la construcción de las rutas en base a la zonificación establecida en el punto anterior, donde se observa la división en zona norte, zona sur, zona este y zona oeste, de esta manera cada ejecutivo de ventas tendrá a cargo dos sectores en donde tendrá la misión de vender el producto y alcanzar el presupuesto mensual asignado para obtener el presupuesto anual.

Tiempo estimado: El vendedor tendrá un promedio de 4 visitas al día por zona, estas visitas estarán apoyadas con campañas de degustaciones y otras herramientas de marketing que se explicarán al final del capítulo.

Tiempo de prueba: Durante el primer mes de visita se dará a conocer el producto y a partir del segundo mes se iniciará el proceso de venta, no se descarta la posibilidad de vender el producto durante el tiempo de prueba, pero no se exigirá al vendedor cumplir con una meta específica, únicamente por el primer mes.

Tiempo real del proyecto: Se establecerá 7 visitas mínimas por día y 8 máximas para al final cumplir con la cuota establecida.

### **3.6.4 Métodos y tiempos: Productividad en ruta**

La zona norte y sur será del vendedor 1 y centro y oeste del vendedor 2, tendrán un horario de trabajo de 8 horas según lo establecido por ley; de esas 8 horas de trabajo diario se debe considerar el tiempo que toma el realizar las visitas, tiempo improductivo, trabajo de oficina e imprevistos, para esto se ha utilizado el método AIDA para mostrar de mejor forma lo antes mencionado.

El tiempo improductivo es aquel que el vendedor tiene para hacer otras gestiones propias, como 1 hora de alimentación, 15 min. de necesidades fisiológicas, y 1 hora de trabajo administrativo en oficina para reportes.



Tabla 55

*Tiempo improductivo 135"*

Tiempo Improductivo	Minutos
Almuerzo	60
Necesidades Fisiológicas	15
Trabajo de Oficina	60

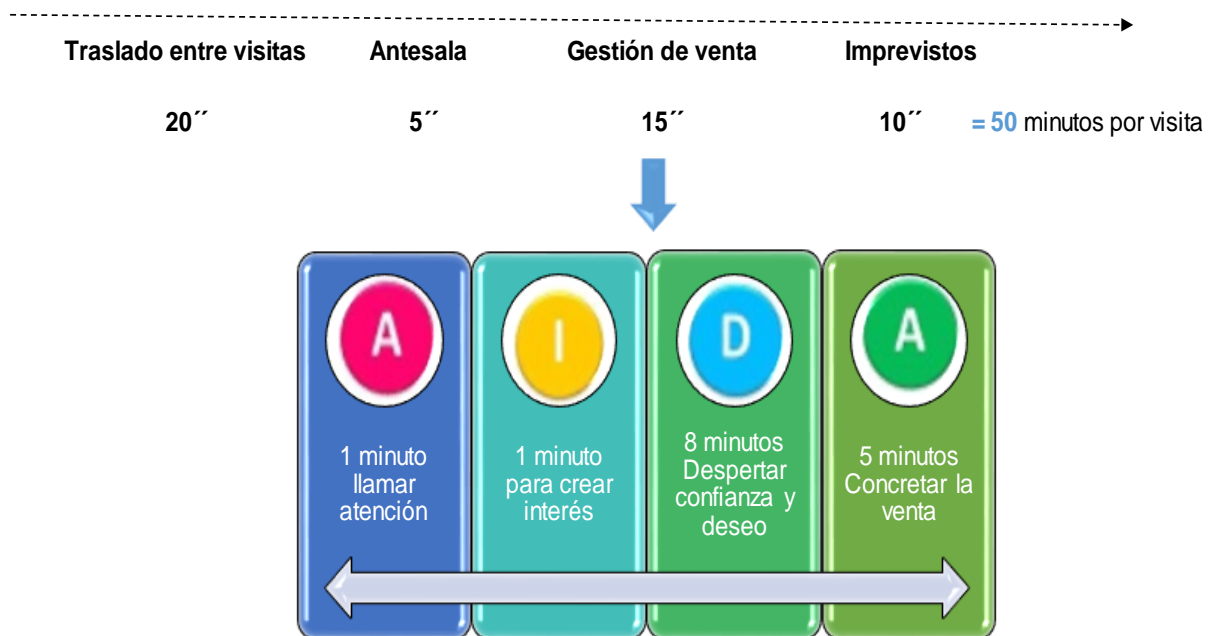


Figura 46 Productividad en ruta, método AIDA

AIDA es una estrategia que ayuda a estandarizar el proceso de ventas, en la cual se detalla por tiempo las actividades a realizar, por lo que concierne al vendedor tendría su esquema de ventas.

Cada paso seguido llevará al vendedor a la consecución de una venta efectiva, teniendo control en su propia productividad.

### **3.7 Realización de las Estrategias de Venta**

#### **3.7.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación**

En el caso de MARISMAY S.A., dará potestad al Directo de ventas para la contratación de acuerdo al perfil necesario 2 vendedores con experiencia, los cuales serán capacitados del producto y funciones a ejercer. La residencia de los vendedores debe de ser en Guayaquil para no incurrir en gastos mayores de movilización y viáticos.

### **3.8 Remuneración de los vendedores**

#### **3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos**

Los vendedores de la compañía perciben un sueldo fijo de \$375,00, más un bono de movilización de \$150,00, esto sumado a una comisión del 1% de todas las ventas que realicen sin tope de comisión máxima.

Tabla 56

#### *Sueldos y Comisiones*

<b>Sueldos y Comisiones</b>	<b>Minutos</b>
Sueldo	\$375
Movilización	\$150
Comisión	1%

#### **3.8.2 Primas y otros incentivos similares**

No se aplica en MARISMAY S.A.

#### **3.8.3 Sistemas mixtos de remuneración**

No se aplica en MARISMAY S.A.

### **3.8.4 Sistemas colectivos**

Si los vendedores llegan al 100% de cumplimiento la comisiones se duplica, es decir se pagaría el 2% de las ventas en dólares totales.

### **3.8.5 Gastos de viaje**

No se aplica en MARISMAY S.A.

### **3.8.6 Delimitación de los gastos del vendedor**

Se delimita el gasto del vendedor en el rubro de movilización, el cual será el único gasto que incurrirá el vendedor por un valor de \$150,00 para el traslado dentro de las zonas designadas, el mismo que será devengada mediante factura.

## **3.9 Control de ventas y de vendedores**

### **3.9.1 Control del volumen de ventas**

En la descripción de las funciones del director de ventas sobre el control del departamento de ventas se menciona la planificación, organización, dirección y control de parámetros entre estos está el presupuesto de ventas, Ventas cerradas, volumen de ventas, Visitas efectivas, Nuevos clientes. Como seguimiento adicional para la efectividad se medirá la creación de ruta, alineación de objetivos, seguimiento postventa, la evaluación al vendedor en sus actividades; activaciones que se realicen sobre el producto, los pedidos realizados y entregados, notas de créditos generadas a los clientes, frecuencia de compra de cada cliente, problemas que ocurran para dar solución inmediata, y la atención brindada por parte del vendedor.

De acuerdo a las evaluaciones sobre el volumen de venta mensual se tomará en cuenta lo siguiente:

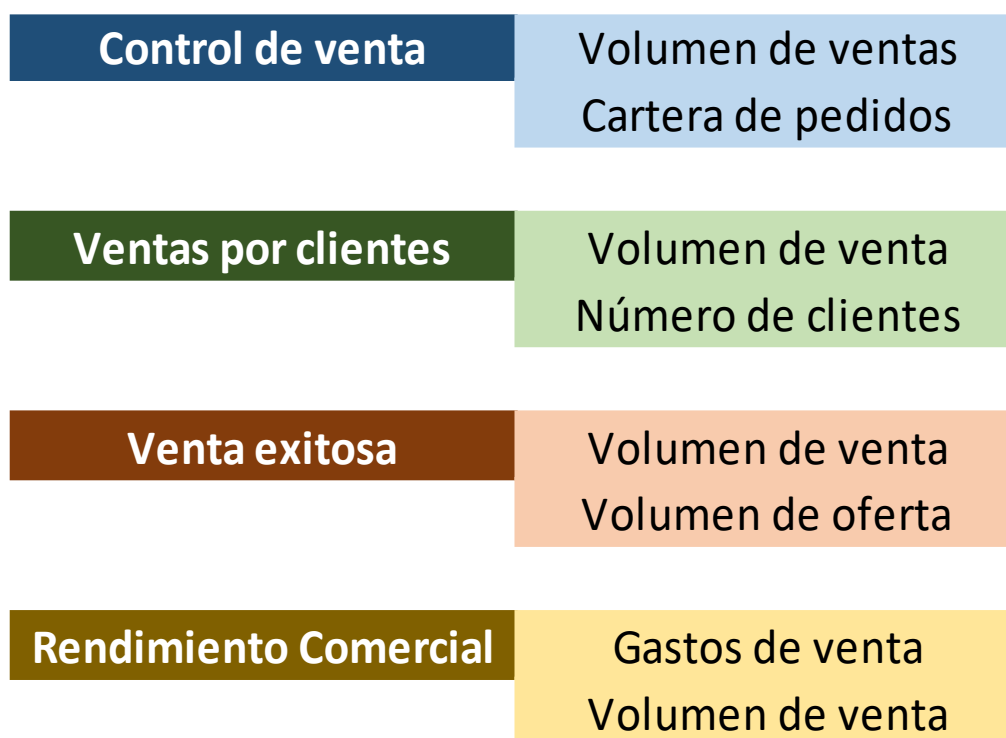


Figura 47 Evaluaciones de volumen de venta mensual a generar

### 3.9.2 Control de otras dimensiones de la venta

Otras de las dimensiones de ventas que se debe tener en consideración son:

Tabla 57

*Dimensiones de la venta*

PROCESO	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANZAS	Número de pedidos	Entrada de pedidos / volumen de ventas
CLIENTES	% de Visitas	Número de visitas / días laborables
PROCESOS	Efectividad en ventas	Volumen de ventas / número de visitas / Número de cartera de clientes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitaciones	# de retroalimentaciones

### 3.9.3 Evaluación de vendedores

En el caso de la evaluación a los vendedores, estará en función del cumplimiento sus cuotas asignadas según lo proyectado por el Director de ventas versus la gestión de venta real ejecutada por el vendedor.

En función de estos resultados se socializará el cumplimiento o no cumplimiento de sus metas, para realizar la evaluación correspondiente y Conocer el alcance o no alcance del presupuesto y los motivos, descubrir que se debe corregir o mejorar, llegar a un compromiso para el cumplimiento de las acciones propuestas.

Esto se lo puede saber bajo los siguientes parámetros:

- Evaluación individual - Evaluación en reportes entregados a tiempo, Rendimiento - Incremento de clientes – Retroalimentaciones.

Tabla 58

#### *Hoja de retroalimentación*

## MARISMAY S.A.

PERIODO DE EVALUACIÓN:

PUESTO:

FECHA:

ITEMS A EVALUAR	BAJO	MEDIO	ALTO	OBSERVACIONES
Cumplimiento del presupuesto de ventas en \$				
Cumplimiento de cuota en apertura de nuevos clientes				
Elaboración de presentación de plan semanal de trabajo				
Entrega y seguimiento de reporte				
Asistencia a los clientes				
Información continua sobre la competencia y el mercado				

\_\_\_\_\_  
VENDEDOR

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR

### 3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas

Al generar el ingreso del nuevo producto a este nuevo mercado, el Director de Ventas debe adherir los nuevos sectores y reorganizar la asignación de las zonas a los vendedores, por lo que deberá evaluar: Delimitación del mercado, datos de los clientes asignados y de los nuevos ingresados, cantidad de pedidos y facturación de los productos, ventas reales versus el presupuesto asignado y evolución de las ventas por año mediante este sistema que ingresando la informacion tabula los datos y arroja los resultado deseados de acuerdo a los parámetros de evaluación.

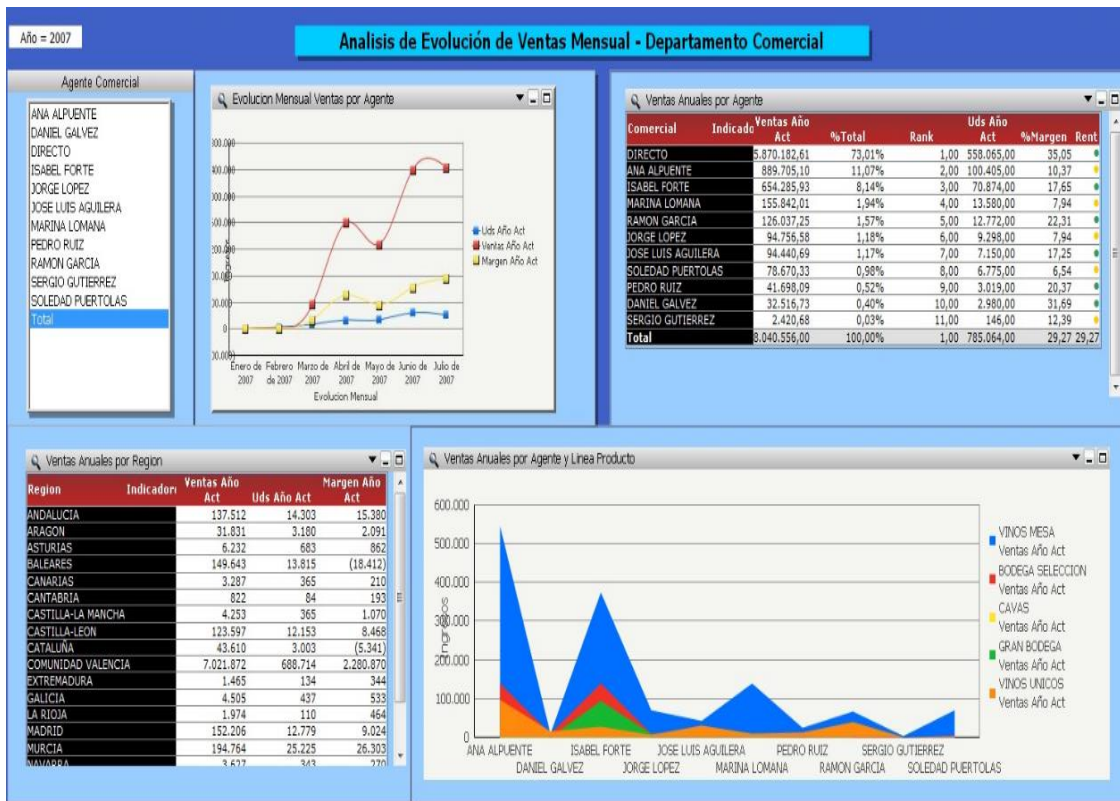


Figura 48 Sistema para el control de Ventas por parte del Director

### 3.10 Ventas especiales

La venta se realiza bajo la figura de venta directa.

### 3.11 Marketing mix

#### 3.11.1 Producto

El producto es el tangible (Filete de pescado Corneta) ya listo para preparar que el cliente (restaurante, marisquerías) usará para hacer sus platos típicos de comida y entregar al cliente final que degustará el pescado corneta en las diferentes formas de cocción o presentación de los platos.

En este caso, la presentación de la carne de pez corneta será de 5 kilos empaquetados y congelados en filete, (descamados, eviscerados, decapitados), a menos que el cliente lo solicite descongelado será una entrega especial, pero la presentación de MARISMAY S.A. será congelado para darle al cliente la sensación de limpieza y frescura en todo tiempo.



Figura 49 Presentación del producto

#### 3.11.2 Precio

El precio es la variable del mercadeo menos estudiada y desarrollada, especialmente en América Latina, pero cuando las empresas tienen clara su visión ante las políticas financieras y sus presupuestos, el precio se convierte en una variable táctica y sencilla como decir que precio es igual al costo más la utilidad.

MARISMAY S.A. ha establecido el precio del producto en base a su costo de producción más la utilidad a sacar y en comparación con el mercado, de esta manera ha determinado la libra de pescado en \$3,50. Se determina hacer empaque de 5 Kg para una mejor logística en la distribución, su costo es de \$38,50.

En el mercado el pescado no procesado, ni esterilizado como el que se compra en los mercados, está en 2,50 la libra, la compañía pretende vender el producto un dólar más que sería el margen de gasto que incurre por logística, otorgando al cliente mayor valor agregado.

Tabla 59

*Precio del producto*

Precio del producto	
Tamaño paquete (Kg)	5
Precio venta por empaque por libra	\$3,50
Precio venta por empaque por Kg	\$7,70
Precio venta por empaque 5 KG	\$38,50
Precio por Ton.	\$7.700

### 3.11.3 Plaza

Como se había comentado al inicio del proyecto, la plaza es el lugar donde se comercializará el producto, la comercialización se realizará en la ciudad de Guayaquil, en la subdivisión que se clasificó por norte, sur, este y oeste.

Se menciona que 292 es el total de número de restaurantes que existe en la distinta subdivisión de zonas. Cada una cuenta con un porcentaje correspondiente al mercado global que se desea abarcar y dirigir el rumbo del proyecto.



### 3.11.4 Publicidad y promoción

Gran parte de lo que se desea expender será mediante la promoción y entrega de suvenires, y también se realizará activaciones con catación de platos.

Presupuesto Publicitario / Gastos de Ventas					
Medio	Costo / Pauta	# De Pautas/mes	Inversión mensual	Meses a invertir	Gasto / año
Trípticos	\$0,20	1200	\$240,00	2	\$480,00
Redes Sociales	\$9,17	12	\$110,00	10	\$1.100,00
Obsequios	\$0,85	350	\$298,93	3	\$896,79
Página Web Mantenimiento	\$37,50	2	\$75,00	3	\$225,00
Stand para puntos de distribución	\$312,50	8	\$2.500,00	3	\$7.500,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					<b>\$ 10.201,79</b>

Figura 50 Promociones a realizar durante el año

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1 Hipótesis de partida

##### 4.1.1 Capital inicial

Para la comercialización del nuevo producto se requerirá de un capital inicial de \$137.590,62, este capital se divide para la inversión en activos fijos, capital de trabajo, gastos diferidos que son los seguros para las máquinas de producción del filete, están aseguradas su valor total y la prima anual es el por el 1% del valor de la máquina y los gastos de lanzamiento publicitario.

Tabla 60

*Inversión inicial*

<b>Total de Inversión Inicial</b>	
Inversión en Activos Fijos	\$63.345,00
Inversión en Capital de Trabajo	<b>\$68.867,18</b>
Gastos Diferidos	\$633,45
Gastos de Lanzamiento del Producto	\$4.744,99
<b>TOTAL</b>	<b>\$137.590,62</b>

De este valor de inversión inicial MARISMAY S.A. tiene que analizar cuál es valor que pueden usar de capital propio y cuanto es el valor a financiar para comenzar el proyecto, para la compra de activos, asegurar las maquinarias, realizar el lanzamiento del producto. Pagos a proveedores, mantenimiento de inventarios.

#### 4.1.2 Política de financiamiento

El financiamiento se realizará de la siguiente manera:

Tabla 61

*Financiamiento de la Inversión inicial*

<b>Financiamiento de la Inversión Inicial:</b>		<b>\$137.590,62</b>
Recursos Propios	<b>\$ 34.397,65</b>	<b>25%</b>
Recursos de Terceros (CFN)	<b>\$ 103.192,96</b>	<b>75%</b>
		100%

Para la inversión inicial se usará el 25% de los recursos propios y el 75% restante se realizará préstamo a la CFN, se manejará de acuerdo a esta política establecida.

Tabla 62

*Política de Financiamiento*

<b>CAPITAL (CFN)</b>	<b>\$ 103.192,96</b>
<b>TASA DE INTERÉS CFN</b>	9,24%
<b>NÚMERO DE PAGOS</b>	10
<b>FECHA DE INICIO</b>	5-ene.-18
<b>CUOTA MENSUAL</b>	\$ 10.761,19
<b>INTERESES DEL PRÉSTAMO</b>	\$ 4.418,90

El monto a financiar es de \$103.192,96, a una tasa de interés 9,24%, se ha decidido tomar como plazo a 5 años, y realizar los pagos de manera semestral, serían 10 pagos como lo detalla la tabla en líneas anteriores.

El 5 de Enero del 2018 se realizara el préstamo a la CFN, el interés total del préstamo durante los 5 años es de \$4.418,90, y su cuota mensual a pagar es \$10.761,19.

### 4.1.3 Costo de Capital

La tasa requerida para el retorno de inversión en el tiempo para los accionistas se calculará de la siguiente manera:

Tabla 63

*Estimación de la tasa de descuento*

Datos/Estimación Ke		Tasa de descuento
Tasa libre de riesgo	2,4%	
Premio de mercado	5,5%	
Beta del negocio	0,75	
Riesgo país	6,7%	13,2%

La tasa de descuento para el accionista es del 13,2%.

El factor Beta del negocio depende del giro comercial del negocio, en este caso es de comidas procesadas y nos daba el valor de 0,75% esta información es tomada de la tabla costo de capital internacional. La tasa de riesgo depende del país en el cual se desea invertir y se mide en base a la situación actual del país, en este caso 6,7% es el riesgo país en Ecuador.

### 4.1.4 Impuestos

“Que el artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario señala que los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como, por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible.” (S.R.I., 2016).

MARISMAYSA S.A. tendrá como base imponible el 22% de impuesto a la renta.

## 4.2 Presupuesto de Ingresos

### 4.2.1 Volúmenes

Este plan de negocios tiene como finalidad vender 11.636 unidades al año, con una estimación de crecimiento del 5% durante los próximos 5 años.

Las unidades están medidas por Empaque de 5 Kg cada una, en base a esta presentación se debe vender 1.163,60 unidades mensualmente. Este presupuesto se ha calculado la proyección anual para 10 meses, porque en Marzo y Septiembre son meses donde no hay producción por veda, sin embargo para prever este desfase la proyección se dividirá en valores iguales por mes, da un valor de 970 unidades de 5 kg, a vender.

Tabla 64

*Proyección de unidades vendidas del año 1*

PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS DEL AÑO 1		
UNIDADES PRODUCIDAS / MESES	Empaque 5 kg	VENTAS TOTALES EN UNIDADES
ENERO	1.163,60	1.163,60
FEBRERO	1.163,60	1.163,60
MARZO	-	-
ABRIL	1.163,60	1.163,60
MAYO	1.163,60	1.163,60
JUNIO	1.163,60	1.163,60
JULIO	1.163,60	1.163,60
AGOSTO	1.163,60	1.163,60
SEPTIEMBRE	-	-
OCTUBRE	1.163,60	1.163,60
NOVIEMBRE	1.163,60	1.163,60
DICIEMBRE	1.163,60	1.163,60
<b>PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS DEL AÑO 1</b>	<b>11.636,00</b>	<b>11.636,00</b>

Se muestra estacionalidad de ventas de las unidades.



Figura 51 Proyección de unidades vendidas del año 1

Incremento del 5% anual al presupuesto de ventas en unidades de 5kg. Este porcentaje se estima de acuerdo a la captación de nuevos clientes año a año.

Tabla 65

Unidades proyectadas a vender en 5 años

UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS					
Incremento en ventas proyectado	AÑO 1	5% AÑO 2	5% AÑO 3	5% AÑO 4	5% AÑO 5
Empaque 5 kg	11.636	12.218	12.829	13.470	14.144
<b>VENTAS TOTALES EN UNIDADES</b>	<b>11.636</b>	<b>12.218</b>	<b>12.829</b>	<b>13.470</b>	<b>14.144</b>

## 4.2.2 Precios

Como se ha detallado en el capítulo anterior el precio por libra es de \$3,50, sin embargo de acuerdo a los resultados evidenciados en las encuestas se ha determinado que para una mejor distribución y menos costos de empaque hacer un empaque de 5 Kg, su costo es de \$38,50.

Tabla 66

*Precio del producto*

Precio del producto	
Tamaño paquete (Kg)	<b>5</b>
Precio venta por empaque por libra	<b>\$3,50</b>
Precio venta por empaque por kg	<b>\$7,70</b>
Precio venta por empaque 5 KG	<b>\$38,50</b>
Precio por Ton.	<b>7.700</b>

## 4.2.3 Ventas esperadas

Tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento que MARISMAY S.A. quiere lograr (35%), se calcula ventas mensuales y anuales para cumplir con el objetivo propuesto. Las ventas esperadas serán en base a cada presupuesto planteado, en el cuadro siguiente se detalla; los restaurantes, la cuota y se determina el porcentaje de cumplimiento en dólares y en unidades que se debe cumplir respectivamente por cada zona.

Tabla 67

*Ventas esperadas*

Descripción	Rest.	Cuota	Paquetes de 5 KG	Cant. Anual (5 Kg)	Precio	Venta Mensual	Venta anual
Zona norte	83	28%	276	3.308	\$38,50	\$10.612	\$127.342
Zona Sur	63	22%	209	2.511	\$38,50	\$8.055	\$96.658
Zona Centro	68	23%	226	2.710	\$38,50	\$8.694	\$104.329
Zona Oeste	78	27%	259	3.108	\$38,50	\$9.973	\$119.671
<b>Total</b>	<b>292</b>	<b>100%</b>	<b>970</b>	<b>11.636</b>		<b>\$37.333</b>	<b>\$448.000</b>

El valor de \$448.000 es el monto representativo al 35% de incremento que se desea lograr, en base a las ventas del año 2016.

Tabla 68

*Presupuesto anual de ventas*

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1		
VENTAS EN DÓLARES	Empaque 5 kg	VENTAS TOTALES EN DÓLARES
<b>ENERO</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>FEBRERO</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>MARZO</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>ABRIL</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>MAYO</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>JUNIO</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>JULIO</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>AGOSTO</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>OCTUBRE</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>DICIEMBRE</b>	\$37.333	<b>\$37.333</b>
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1</b>	\$448.000	<b>\$448.000</b>

### 4.3 Presupuesto de Costos

#### 4.3.1 Materia Prima

Es todo aquello que se incluye en la elaboración del producto, en este caso específicamente comprende el pago a los trabajadores de la embarcación, \$45 por gaveta de 100 lb de carne de pez Corneta y el insumo para el empaque de 5 Kg, que corresponde a láminas de protección, cartón, etiqueta.

En su defecto a la carne de la corneta se le calcula el 49% que es el rendimiento que da el pescado, el 51% restante es desecho que puede ser usado para harina de pescado.

El costo en materia prima por unidad (empaque de 5 Kg) es de \$10,45.



Tabla 69

*Gastos de materia prima*

Gastos de Materia Prima			Empaque
Costo de pescado pagado al B/P	\$45,00	por gaveta de 100 lbs	5 Kg
Por kg bruto	\$0,99		
<b>Rendimiento en planta</b>	<b>49%</b>	<b>Porcentaje de rendimiento</b>	
<b>Desecho</b>	<b>51%</b>	<b>Porcentaje de desecho</b>	
Costo de pescado neto	\$0,92	por libra	
Costo de pescado neto	\$2,02	por kg	
Costo empaque	\$0,35	por caja de 5 kg	
<b>Costo materia prima por caja 5 kg</b>	<b>\$10,45</b>	<b>por unidad</b>	

#### 4.3.2 Mano de Obra Directa

Es necesario contar con personal en la planta para el proceso de limpieza y corte en filete del pescado, a quienes llamaremos fileteadores, esto genera un costo de mano de obra por concepto de horas de trabajo que serán necesarios para cubrir la cantidad deseada; el costo es de \$10 por gaveta de 100lbs, lo cual hay que calcular por el empaque de 5 Kg.

El costo en mano de obra por unidad (empaque de 5 Kg) es de \$1,10.

Tabla 70

*Gastos de mano de obra*

Gastos Mano de Obra		
Fileteadores	\$10,00	Por gaveta de 100 lbs. procesadas
	\$0,10	por libra
	\$0,22	por kg
<b>Costo MO por caja</b>	<b>\$1,10</b>	<b>por unidad</b>

### 4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de fabricación incluye todos los gastos asignados a la producción, transporte, sueldos producción, lo importante que hay que mencionar es que de todos estos gastos solo se emplea el 25% por motivo de que es el porcentaje de uso que se dará, de la planta, embarcaciones, transporte, uniformes y del personal de producción para el procesamiento del nuevo producto.

A continuación se detallan los valores:

Tabla 71

#### *Gastos Indirectos de Fabricación*

<b>Gastos Indirectos de Fabricación (anuales)</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>
Gastos asignados de mantenimiento planta	\$36.200,00	<b>\$9.050,00</b>
Gastos asignados de mantenimiento embarcación	\$350.000,00	<b>\$87.500,00</b>
Transporte muelle a planta	\$77.000,00	<b>\$7.700,00</b>
Uniformes producción	\$2.625,00	<b>\$656,25</b>
Personal de supervisión y CC	\$103.613,20	<b>\$25.903,30</b>
<b>Total</b>		<b>\$130.809,55</b>

### 4.3.4 Costos esperados

El costo total esperado por la producción del nuevo producto se obtiene por la sumatoria de la materia prima, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación. Una vez obtenido el total de la sumatoria, se puede calcular el costo unitario de acuerdo a los gastos que incurre en el proceso, esto se da dividiendo el costo total del producto sobre las unidades vendidas.

En la siguiente tabla se refleja los valores que inciden para cada uno de los costos y las unidades vendidas, con el objetivo de prever el costo unitario del producto.

Tabla 72

*Costo de productos - Costo Unitario*

Costo de productos vendidos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas proyectadas en unidades	11.636	12.218	12.829	13.470	14.144
Materia prima	\$121.620	\$127.701	\$134.086	\$140.790	\$147.830
Mano de Obra	\$12.800	\$13.440	\$14.112	\$14.817	\$15.558
GIF	\$130.810	\$130.810	\$130.810	\$130.810	\$130.810
<b>Costo total de productos vendidos</b>	<b>\$265.229</b>	<b>\$271.950</b>	<b>\$279.007</b>	<b>\$286.417</b>	<b>\$294.197</b>
Costo unitario	<b>\$22,79</b>	<b>\$22,26</b>	<b>\$21,75</b>	<b>\$21,26</b>	<b>\$20,80</b>

#### 4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas necesario para cubrir los costos generados por el proyecto, se definen los elementos que intervienen en el cálculo de este valor con la siguiente fórmula: **PE= CF/(1-(CV/VT))**

Donde PE es el punto de equilibrio expresado en nivel de ventas mínimo para cubrir los costos totales, CF son los costos fijos asignados al proyecto, CV son los costos variables asociados directamente al nuevo producto y VT son las ventas totales que se proyectan.

El resultado sería el siguiente:

Tabla 73

*Datos para el punto de Equilibrio*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Precio Venta	<b>\$39</b>
Coste Unitario	<b>\$23</b>
Gastos Fijos Año	<b>\$90.980</b>
Q de Pto. Equilibrio	<b>\$5.793</b>
<b>\$ Ventas Equilibrio</b>	<b>\$223.017</b>

Tabla 74

*Unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio*

Datos para el gráfico				
<b>Q Ventas</b>	0	2.896	<b>5.793</b>	8.689
<b>\$ Ventas</b>	0	111.509	<b>223.017</b>	334.526
<b>Costo Variable</b>	0	66.018	132.037	198.055
<b>Costo Fijo</b>	90.980	90.980	90.980	90.980
<b>Costo Total</b>	90.980	156.999	<b>223.017</b>	289.036
<b>Beneficio</b>	<b>-90.980</b>	<b>-45.490</b>	<b>0</b>	<b>45.490</b>

Con los datos ingresados en la tabla de líneas anteriores, se empleó la fórmula para hallar el punto de equilibrio, el resultado es vender 5.793 unidades al año.

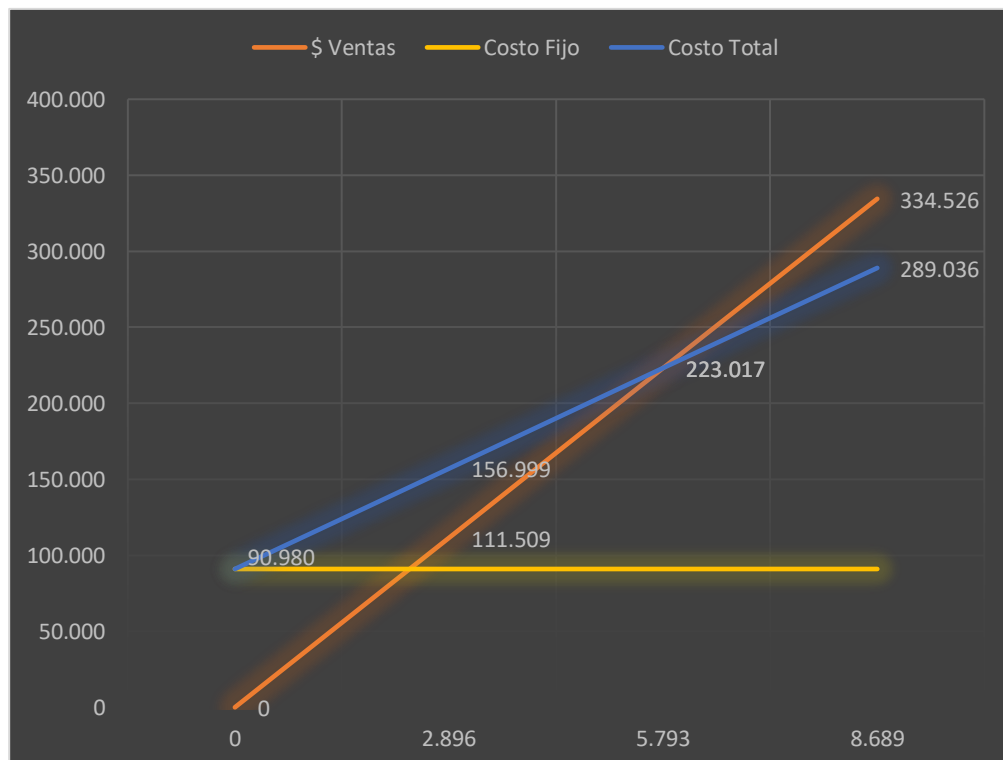


Figura 52 Punto de equilibrio

#### 4.5 Presupuesto de Gastos

Para el presupuesto de gastos totales, se analiza los gastos administrativos y los gastos de ventas.

Los gastos administrativos se detallan a continuación:

Tabla 75

##### *Gastos Administrativos*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos administrativos	\$23.246	\$23.246	\$23.246	\$23.246	\$23.246
Servicios básicos	\$288	\$288	\$288	\$288	\$288
Gastos ambientales	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120
Gastos sociales	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Permisos y otros	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$24.254</b>	<b>\$24.254</b>	<b>\$24.254</b>	<b>\$24.254</b>	<b>\$24.254</b>

El impulsar el producto con publicidad es considerado como un gasto de venta, de igual manera que los sueldos y salarios del Director de ventas, asistente de marketing, vendedores y las comisiones.

Tabla 76

##### *Gastos de Ventas*

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos publicitarios	\$10.202	\$10.202	\$10.202	\$10.202	\$10.202
Sueldo fijo vendedores	\$50.238	\$50.741	\$51.248	\$51.761	\$52.278
Comisiones	\$6.286	\$6.600	\$6.930	\$7.277	\$7.641
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$66.726</b>	<b>\$67.543</b>	<b>\$68.380</b>	<b>\$69.239</b>	<b>\$70.121</b>

Se resume en los costos fijos: es la sumatoria de todos los gastos administrativos y los gastos de ventas tal como se detalla a continuación.

Tabla 77

*Costos fijos*

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total Gastos Administrativos	24.254,35	24.254,35	24.254,35	24.254,35	24.254,35
Total Gastos de Ventas	66.726,08	67.542,76	68.380,18	69.239,18	70.120,63
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>90.980,43</b>	<b>91.797,11</b>	<b>92.634,53</b>	<b>93.493,53</b>	<b>94.374,98</b>

## 4.6 Factibilidad financiera

### 4.6.1 Análisis de ratios

Los ratios evidencian la condición actual de MARISMAY S.A. y la proyección de las cuentas a 5 años, de tal manera que permita estudiar la evolución de las cuentas financieras para prever riesgos que puedan presentarse a futuro, evaluar estrategias a implementar a fin de tomar decisiones con anterioridad que tengan un impacto correctivo.

Tabla 78

*Ratios de Actividad*

<b>RATIOS DE ACTIVIDAD (Uso de Activos)</b>							
Rotación de Activos = Ventas / Activos	en veces	2,20	1,75	1,50	1,31	0,95	
<b>Ratios de Rentabilidad</b>							
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	40,8%	42,2%	43,5%	44,8%	46,0%	
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	16,6%	18,9%	21,2%	23,4%	25,4%	
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	en porcentaje	16,6%	18,9%	21,2%	23,4%	25,4%	
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	36,5%	33,1%	31,9%	30,7%	24,2%	
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	88,8%	62,4%	49,4%	41,4%	36,0%	

#### 4.6.2 Valoración del plan de negocios

El proyecto es rentable tiene un retorno de inversión en 3 años, El Valor actual neto mantiene un flujo de efectivo alto casi igual al valor de la inversión inicial, y el TIR está en un 32% superior a 0 esto indica que es viable y crea valor para el accionista.

Tabla 79

*Valoración del plan de negocios*

<b>Ke</b>	<b>13,2%</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$125.059,82</b>	
<b>TIR</b>	<b>32%</b>	
<b>PAYBACK</b>	<b>3</b>	<b>años</b>

#### 4.6.3 Análisis de Sensibilidad

El precio es la variable más sensible y debe ser cuidadosamente controlada en este proyecto, si disminuye un 20%, el Valor actual neto se torna con un valor alto negativo.

Tabla 80

*Cambio de factor en unidades vendidas*

Factor	Unidades Vend.	VAN
1,2	\$13.963,20	\$272.759,38
1,1	\$12.799,60	\$198.909,60
1	\$11.636,00	\$125.059,82
0,9	\$10.472,40	\$51.210,04
0,8	\$9.308,80	-\$22.639,73

Tabla 81

*Cambio de factor en precio de venta*

Factor	Precio Venta	VAN
1,2	4,20	\$348.402,68
1,1	3,85	\$236.731,25
1	3,50	\$125.059,82
0,9	3,15	\$13.388,39
0,8	2,80	-\$98.283,03

Tabla 82

*Escenarios Optimista y Pesimista*

Escenario Optimista			
Factor	Variable	Valor	VAN
1,05	Unidades Vend.	12.218	\$220.612,21
1,05	Precio Venta	\$3,68	

Escenario Pesimista			
Factor	Variable	Valor	VAN
0,95	Unidades Vend.	11.054	\$35.091,01
0,95	Precio Venta	\$3,33	

#### 4.7 Sistema de control

##### 4.7.1 Balance Scorecard o Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o CMI, es una herramienta que permite monitorear la evolución de la actividad que realiza una organización, de tal manera que se pueda confirmar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y dar seguimiento al alcance de los resultados esperados.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto tiene como objetivo incrementar el nivel de ventas en un 35% con la introducción del nuevo producto, filetes de corneta, en un nuevo segmento de mercado en este son los restaurantes y marisquerías de la ciudad de Guayaquil.

En la siguiente tabla se observa los objetivos planteados y las unidades de medición con el cual se evaluará los avances.



Tabla 83

Cuadro de mando integral del proyecto

	OBJETIVO	INDICADOR	FECHA DE REVISIÓN	RESPONSABLE	OBJETIVO COMERCIAL
<b>Perspectiva financiera</b>	Incrementar el 10% de margen de ventas	Ventas de producto	1 año	Gerente General y Director de ventas	INCREMENTAR LAS VENTAS A UN 35% CON EL FILETE DE CORNETA A LOS RESTAURANTES, MARISQUERÍAS, CONSUMIDOR DE PESCADO EN GENERAL, DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2018
	Aumentar la cuota de mercado	% de cuota de mercado	6 meses	Director de ventas	
	Aumentar la liquidez de la empresa	Ingresos adicionales por la venta de hielo, y desecho de Corneta	6 meses	Gerente de Producción	
<b>Perspectiva de clientes</b>	Fidelización de clientes	Campaña para distribución y comercialización	4 meses	Director Comercial, Asistente de Marketing	
		Alianzas estrategias para ferias	1 año		
	Captar nuevos clientes	Capacitación de mariscos y preparación	4 meses	Director Comercial y vendedores	
<b>Perspectiva de procesos</b>	Optimizar procesos internos	Eficiencia Productiva	3 meses	Gerente General y Producción	
	Optimizar el proceso Comercial	Plan Comercial y distribución	3 meses		
<b>Perspectiva de Recursos Humanos</b>	Contratación de vendedores, alianzas con emprendedores y distribuidores	% de empleados con formación en esta competencia	Anual	Director de ventas	
	Desarrollo de competencias	Capacitación, formación	Anual		

## 4.7.2 Planes de contingencia

El plan de contingencia desde el punto de vista financiero si no se dieran los resultados esperados, analizar el mercado objetivo y la aceptación del producto para establecer nuevas estrategias tanto de marketing como de costo para alcanzar los niveles deseados en ventas.

Tabla 84

### *Plan de contingencia*

<b>TIPO DE DESVIACION</b>	<b>CAUSA DE DESVIACIÓN</b>	<b>MEDIDAS</b>
<b>PC1 Presupuestos no alcanzados</b>	Falta de seguimiento, presión, estrategias de ventas	Evaluar, seguimiento marcar presión, presentar plan de estrategias para alcanzar objetivos
<b>PC2 Falta de solidez</b>	Alza de gastos de ventas, gastos producción	Capitalización, reducción de costos, Ampliación de capital
<b>PC4 Pérdida de cartera</b>	Baja fidelización clientes o ventas cruzadas	Implantar campaña de marketing Ambient Marketing, seguimiento a los clientes.
	Baja captación de nuevos clientes	Reforzar campañas de captación. Incentivo a los vendedores para captación
<b>PC7 Disminución de la Eficiencia Comercial</b>	Falta de seguimiento, presión, estrategias de ventas, Cambio de tendencias de marketing en el sector	Análisis de la eficiencia Comercial y reorientación del plan de marketing y procesos de ventas
<b>PC6 Optimizar procesos internos</b>	revisar logística	Realización de jornadas más eficientes
<b>PC9 Vendedores no comprometidos, sin información</b>	Falta de motivación, falta de capacitación	Integración, y seminarios de coaching de equipos.

## CAPITULO V

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se conoce como responsabilidad social a la actitud hacia compromiso de aportar activa y voluntariamente por parte de los miembros de una sociedad para la mejora social, económica y ambiental, generando un impacto positivo a su condición competitiva, esto conlleva a una sociedad más justa, toda persona sea natural o jurídica debe ser responsable ante la sociedad de sus actividades o actos.

MARISMAY S.A. desde su creación apunta a este lineamiento y el presente proyecto consiste en aportar activamente a la sociedad de la siguiente manera:



*Figura 53* Aportes a la Sociedad

## 5.1 Base Legal

Como base legal cumple con todos los requisitos para ser una empresa de Sociedad Anónima según la ley de compañía, lo cual nos permite desarrollar nuestras actividades con regularidad en el territorio nacional.

Como segundo aporte legal MARISMAY S.A. cuenta con el RUC (registro único contribuyente) autorizado, siempre buscando estar al día con el estado ecuatoriano en sus obligaciones tributaria y de esta manera cumplir con la sociedad.

Cumple con las normativas del ministerio laboral, y del instituto ecuatoriano de seguridad social.

Cumple con lo que dispone la ley Resolución ARCSA-DE-042-2015-GGG. Expídase la Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados en los artículos 129, 131, 132, 137,139 de la Ley Orgánica de Salud.

Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 129, dispone que: "El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano";

Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 131 determina que: "El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, (...) será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional";

Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 132, dispone que: "Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción,

almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados";

Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 137, determina que: "Están sujetos a registro sanitario los alimentos procesados (...) fabricados en el territorio nacional (...)";

Que, la norma Ibidem en su Artículo 139, dispone que: "El registro sanitario tendrá vigencia de cinco años, contados a partir de la fecha de su concesión. Todo cambio de la condición en que el producto fue aprobado en el registro sanitario debe ser notificado obligatoriamente a la autoridad sanitaria nacional (...) y, dará lugar al procedimiento que señale la ley y sus reglamentos";

### **5.1.1 Medio Ambiente**

El ambiente es un factor fundamental ya que los seres humanos y demás especies dependen de él para sobrevivir, día a día se preserva el hábitat y la vida humana en la tierra de esto nace el cuidado y la importancia de protección para ayudar o buscar de alguna manera solucionar inconvenientes que afecten directa o indirectamente el ambiente. En el Ecuador existe un ministerio que controla y regula que todo desarrollo considere el impacto ambiental y tenga equilibrio con el entorno para el cuidado de la naturaleza.

MARISMAY S.A. Actúa de manera responsable en el control de sus desechos evitando contaminación en el ambiente.

Una de las grandes ventajas que mantiene MARISMAY S.A. es que los desechos son nuevamente utilizados como materia prima para la elaboración de harina de pescado es por esto que en la actualidad se goza de buenas producciones y del desarrollo colectivo de diferentes actividades dentro del ámbito de la pesca.

Posee una planta de tratamiento de aguas residuales para que luego de ser tratada pueda fluir por las redes de alcantarillados de manera normal sin afectar la comunidad y el ambiente.

La responsabilidad en este plan de negocios es evitar que de alguna manera el cliente que compre los filetes de fistularía corneta arroje desperdicios orgánicos al ambiente o a los desechos de basura sin ser tratados con la responsabilidad y cuidado que necesitan tener, debido a que este producto es procesado en detalle y se comercializa el 100%, materia prima de primera calidad para consumo sin tener que sacar ningún tipo de desecho, dicho desperdicio ya es retirado en la planta procesadora donde se le da el tratamiento adecuado conforme a las exigentes normativas del control de desechos.

## **5.2 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan del Buen Vivir**

Los beneficiarios directos del plan de negocio de distribución de filetes de fistularía corneta son varios, pero se resalta como principal la sociedad ecuatoriana que se ve beneficiada directamente por las plazas de trabajo que expanden de manera lineal mediante la producción que realiza la empresa MARISMAY S.A. y de esta manera logra llevar un ritmo de vida digno orientado al plan de buen vivir.

El cliente que compra el producto filete de fistularía corneta se ve beneficiado de manera directa ya que mejorara su nivel de ingresos y utilidad en el negocio de restaurante, este producto no tiene desperdicio alguno por lo tanto ayuda a mejorar su nivel de vida.

El consumidor final se ve beneficiado con el plan de negocios ya que consumirá un producto procesado de calidad en una planta que mantiene el cuidado y exigencias en todas las etapas de producción y cuenta con certificaciones, que garantiza la preservación de la salud y de esta manera aporta a mantener una vida sana consumiendo productos de primera calidad.

El estado ecuatoriano se ve beneficiado con este plan de negocios ya que el filete de fistularía corneta de la empresa MARISMAY S.A. salvaguarda la salud contribuyendo a prevenir enfermedades y por ende los gastos en salud pública ocasionados por el consumo de productos de baja calidad que no

tienen certificaciones de control o procesos activos de producción creando problemas de contaminación.

Con este plan de negocios se beneficia de forma directa a la empresa MARISMAY S.A. ya que tendrá un gran incremento en sus ventas logrando ser pioneros en el mercado de pescados y mariscos desarrollando productos innovadores que incrementen la utilidad en ambas partes.

Se protege al ambiente por el manejo de desperdicios de manera responsable estos son reutilizados para que no existan desechos orgánicos mal utilizados.

### **5.3 Política de responsabilidad corporativa**

MARISMAY S.A. reitera su compromiso de otorga al mercado un producto de excelente calidad para el cliente y para el consumidor final.

El desempeñar sus actividades comerciales de una forma integral de acuerdo a los valores, principios y la ética empresarial, cumpliendo con las leyes y reglamentos vigentes además de tener una estrecha relación con sus proveedores y clientes, para garantizar la comercialización y distribución de productos de calidad con garantía.

## **CONCLUSIONES**

El ingresar a un nuevo segmento de mercado, con la diversificación de un nuevo producto favorece a la empresa MARISMAY S.A. para darse a conocer y posicionarse en el mercado como productora, comercializadora y distribuidora líder de productos del mar, específicamente en filetes de corneta, el cual va genera valor en la empresa en comparación de los productos que normalmente expende.

Las ventajas que MARISMAY S.A. posee le permiten ingresar con ventaja competitiva ante otras empresas en cuanto a calidad del producto, presentación, servicio y precio, al no ser tan alto por los bajos costos de

producción, esto permite tener una participación del 35% en el mercado, que es la rentabilidad que se desea lograr obtener en el 2018, a pesar del desconocimiento de este nuevo segmento.

Según el análisis de los datos obtenidos del mercado objetivo, evidencia el alto grado de aceptación del filete de corneta, este nuevo producto que se acrecienta en fortalezas, como calidad, sabor, fácil y rápida preparación, precio económico, entrega a domicilio, indiscutiblemente sacia la necesidad de ahorro económico, tiempo que los dueños de los restaurantes desean, para ellos se reduce en una mayor productividad haciéndolos más rentable.

El diseño una buena estrategia de distribución, estrategias de mercado, y ventas, el realizar alianzas estratégicas con otras empresa, otorga un gran impulso a este nuevo producto, lo que permitiría tener una captación del 78% de la cartera de clientes, durante el primer trimestre del 2018. Más aún cuando el consumidor final está dispuesto en dar apertura ante la llegada de un nuevo producto que mantiene alta calidad y buen sabor.

El retorno de inversión calculado se da en 3 años, con un 32%, superior a la tasa de descuento 13,2%. El Valor actual neto mantiene un flujo de efectivo alto casi igual al valor a la inversión. Se puede concluir que gracias a las ventajas y fortalezas que MARISMAY S.A. posee es un plan de negocio que genera valor positivo para los accionistas.



## REFERENCIAS

- Indexmundi. (2016). España: Indexmundi.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de INEC:  
[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de INEC:  
[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- MAGAP. (2015). *ley de pesca y desarrollo pesquero*. reglamento, guayaquil.
- MAGAP. (2016). *VARIABILIDAD CLIMATICA* . Ecuador : instituto nacional de pesca .
- MEDRANDA, E. G. (2014). TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER. *Beneficio del Puerto Pesquero Artesanal del Cantón Jaramijó en la Provincia de Manabí*. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7012/1/tesis.pdf>
- periodicals, r. (2015). *innovacion sector pesquero*. Quito: read periodicals.
- S.R.I. (2016). *Ley de Régimen Tributario*. Guayaquil: Resolución NAC-DGERCGC15-00003236 (Registro Oficial 665, 8-I-2016).
- S.R.I. (s.f.). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Artículo 55.
- San Martín, S. (2008). *Prácticas de marketinf, ejercicios y supuestos*. Madrid: ESIC.
- Vladimirovna, O. (2005). *Fundamentos de Probabilidad y Estadística*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Argentina: Brujas.

## ANEXO 1



Guayaquil 25 de Abril de 2017

Señora:

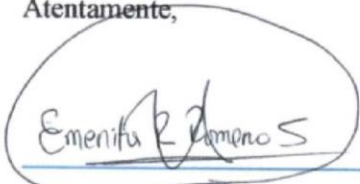
Lcda. Janet Salazar

**DIRECTORA DE LA CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE  
VENTAS FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UCSG**

De mis consideraciones:

Yo Emérita Raquel Romero Sánchez como representante legal de la empresa MARISMAYSA autorizo a los señores Jessenia Katerine Piza Ortiz con C.I. 0911653665 Y Wrisley Steven Morales Torres con C.I. 0924848690 para realizar su Plan de Negocios a nombre de nuestra empresa proporcionándole la información requerida para la investigación netamente académica.

Atentamente,



Emérita Raquel Romero Sánchez

C.I. 0702738782

Representante Legal.

## ANEXO 2

### Encuesta dirigida a restaurantes

Por favor sírvase llenar esta encuesta para conocer el grado de aceptación de los filetes de corneta en el mercado.

1) ¿Compra usted filetes de pescado?

SI

NO

2) De las siguientes especies de filetes de peces de carnes blancas ¿Cuál suele comprar a menudo?

Corvina

Dorado

Lenguado

Picudo

Merluza

corvina de roca

3) ¿Cuántas libras de filetes compra a la semana?

200 libras

500 libras

300 libras

Más de 500 libras

4) ¿Qué atributos considera usted más importante en la compra de filetes?

Especie

Marca

Promoción

Precio

Sabor

Copacking

5) ¿Sus distribuidores se encuentran dentro de la localidad o sector?

SI

NO

6) ¿Dónde adquiere el producto que compra?

Mercado local, ¿cuál? \_\_\_\_\_

Distribuidor formal - local, ¿cuál? \_\_\_\_\_

Distribuidor foráneo - informal, ¿cuál? \_\_\_\_\_

7) ¿El distribuidor hace la entrega del producto a la puerta de local?

SI

NO

8) ¿El producto que Ud. adquiere ya está listo para su preparación?, es decir...

Descamado  Decapitado  Despellejado

Eviscerado  Deshuesado  Adobado

9) Si su distribuidor no satisface con su pedido ¿Qué hace?

a) Busca otro distribuidor

b) Compra productos sustitutos

c) No compra

10) ¿Conoce el filete de pesca blanca, corneta?

SI

NO

11) ¿Ha consumido alguna vez filete de corneta?

SI

NO

12) ¿Compraría un filete de corneta con excelente calidad, proteínas y fosforo, deshuesado, eviscerado, despellejado, decapitado en filete, a la puerta de local a un valor de \$2,50 por libra?

SI

NO

13) ¿Cómo le gustaría tener comunicación con nosotros, para realizar sus pedidos?

Que le visite un asesor

Por medio de WhatsApp

Correo electrónico

Llamada celular

## ANEXO 3

### Encuesta dirigida a consumidores finales

1) ¿Consume pescado?

SI

NO

2) ¿Cuántas veces consume pescado en la semana?

1-2 veces por semana

5-6 veces por semana

3-4 veces por semana

Todos los días.

3) ¿Qué tipo de pescado consume?

Carne Blanca

Carne Negra

Desconozco

4) ¿Qué tipo de carne blanca consume?

Corvina

Dorado

Lenguado

Picudo

Merluza

Corvina de roca

Otros, especifique \_\_\_\_\_

5) ¿Cuándo va a un restaurante a comer pescado, que plato suele pedir?

Apanado

Ceviche

Frito

Asado  Marinado  A la plancha   
Ajillo  Horno

6) ¿Ha escuchado de la carne blanca Corneta?

SI  NO

7) ¿Ha consumido filete de Corneta?

SI  NO

8) ¿Qué tal le parece su sabor?

Excelente   
Bueno  No le gusta

9) ¿En comparación de la corvina, la corneta le parece?

Me gusta más la corvina   
Es igual sabor  Me gusta más la corneta

10) ¿Cambiaría el tipo de carne blanca que consume habitualmente por el sabor de la corneta conociendo que tiene mayores proteínas y es más económica, con mejor calidad?

SI  NO

Apariencia visual - Olor – Sabor - Textura

## ANEXO 4

### EVALUACIÓN FOCUS GROUP:

#### 1. Presentación – Apariencia visual

Muy bueno  Regular

Bueno  Malo

#### 2. Sabor del pescado

Muy bueno  Regular

Bueno  Malo

#### 3. Opine sobre la textura

---

#### 4. Olor del pescado

Muy bueno  Regular

Bueno  Malo

#### 5. Preparación o plato escogido

Muy bueno  Regular

Bueno  Malo

#### 6. ¿Conocías esta especie?

Sí  No

#### 7. Observación, recomendación o apreciación

---



ANEXO 5

Logo MARISMAY S.A.



## ANEXO 6

### Fotos de encuesta





## ANEXO 7

### Focus group





## ANEXO 8

### Planta procesadora, camiones, producto final















## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Morales Torres, Wrisley Steven; Piza Ortíz, Jessenia Katerine** con C.C: # **0924848690** y con C.C: # **0927724815** autores del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la introducción y comercialización de filetes de pesca blanca “Fistularia Corneta” en restaurantes de mariscos de la ciudad Guayaquil año 2018.** Previo a la obtención del título de **(Ingeniería en administración de ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de septiembre de 2017

f. \_\_\_\_\_

Morales Torres, Wrisley Steven

C.I. 0924848690

f. \_\_\_\_\_

Piza Ortíz, Jessenia Katerine

C.I. 0927724815

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de negocios para la introducción y comercialización de filetes de pesca blanca "Fistularia Corneta" en restaurantes de mariscos de la ciudad Guayaquil año 2018		
<b>AUTOR(ES)</b>	Wrisley Steven, Morales Torres; Jessenia Katerine, Piza Ortíz		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. Magaly Noemí, Garcés Silva, MSc		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniería en administración de ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	13 de septiembre de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	141
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercialización, Pesca, Distribución		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	filetes, Corneta, pesca, comercialización, distribución, calidad, sabor		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente plan de negocio fue creado para innovar el giro de negocio actual de MARISMAY S.A. empresa que se dedica a producir y vender pelágicos pequeños congelados de consumo tradicional a los exportadores, ahora quiere introducirse a un nuevo segmento de mercado realizando la producción, comercialización y distribución de una especie de pelágico pequeño no tradicional, como es la Fistularia Corneta el cual será procesado en filete de pescado, para marisqueras y restaurantes de la ciudad de Guayaquil, esto permite que los negocios tengan ahorro de tiempo y dinero porque prácticamente está listo para su preparación. La captación de esta especie en el mar es muy alta sin embargo es comercializada de manera artesanal para la producción de harina de pescado, es aquí donde se encuentra oportunidad de procesar esta especie que gracias a sus características es capaz de competir con otras, y así los clientes que gustan de una gastronomía exquisita tengan la opción de consumir una nueva carne de pescado con delicioso sabor, excelente calidad y a buen precio. MARISMAY S.A. tiene una cadena de valor bien establecida ya que cuenta con sus propias flotas pesqueras industriales, con planta para el proceso de pescado, flota de camiones para la distribución y lo más importante tiene personal capacitado en todas las áreas.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-980083870; +593-4-981557082	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:kattypiza@hotmail.com">kattypiza@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:wsteven.morales@gmail.com">wsteven.morales@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemí Msc</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206853 ext 5010</b>		
	<b>E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			