



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROGRAMA DE
HABILIDADES MÚLTIPLES**

**TEMA: “ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS FINANCIERO
PARA LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA POLÍTICA DE
PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DEL PRODUCTO
TRUCHA EN LA FINCA SAN SALVADOR.”**

AUTOR: VILLALVA, MARILYN GABRIELA

DIRECTOR: ING. CRESPO, GUIDO

SANGOLQUÍ, MAYO 2014

CERTIFICADO

Que el trabajo titulado “Estudio de Mercado y Análisis Financiero para la aplicación de una nueva política de producción, distribución y venta del producto trucha en la Finca San Salvador”, realizado por Marilyn Gabriela Villalva Córdova, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el que contiene los archivos en formato digital. Autorizan a MARILYN GABRIELA VILLALVA CORDOVA que lo entregue al Eco. Galo Acosta en su calidad de coordinador de la Maestría en Administración de Empresas, Programa de habilidades múltiples.

Sangolquí, 04 de mayo de 2014

Ing. Guido Crespo

DIRECTOR

AUTORIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Marilyn Gabriela Villalva Córdova, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaro que cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucionalidad vigente.

Marilyn Gabriela Villalva Córdova

AUTORIZACIÓN

Yo, Marilyn Gabriela Villalva Córdova

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE la publicación en la biblioteca virtual de la institución el trabajo “Estudio de Mercado y Análisis Financiero para la aplicación de una nueva política de producción, distribución y venta del producto trucha en la Finca San Salvador” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 05 de mayo de 2014

Marilyn Gabriela Villalva Córdova

DEDICATORIA

A Christian, por su amor, paciencia y palabras de aliento, por no dejar que mi ánimo decaiga, por siempre darme su mano para seguir subiendo.

A Damían y Adrián, porque son el motor que me mueve día a día, por sus muestras de amor. El presente trabajo fue realizado por ustedes y para ustedes.

A mis Padres, por su infinito amor y por ser las personas que siempre están a mi lado para ayudarme y colaborarme, por los valores y principios que me supieron enseñar y que ahora son el pilar fundamental en mi vida.

A Cynthia, Santiago y Paulina, por su amor, paciencia y buenos consejos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a mi Dios, porque siempre me ha dado ese empujoncito necesario para seguir adelante y también día a día me enseña a crecer espiritualmente como profesionalmente, afianzando mis creencias, valores y principios.

Agradezco a mi familia, por su paciencia, cariño, amor, he consumido tiempo de ustedes, el cual va a ser recompensado el doble.

Agradezco a mi director de Tesis, por su apoyo, por su tiempo y quien con su guía constante me permitió crecer en conocimientos.

A los accionistas de Finca San Salvador, por permitirme conocer y analizar su empresa con el fin de plantear este trabajo, el cual espero sirva para mejorar la situación actual.

A todas las personas que con sus palabras de aliento me ayudaron a culminar este proyecto.

Mary

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación e Importancia.....	2
1.3. Planteamiento del Problema	4
1.4. Formulación del Problema	10
1.5. Sistematización del Problema	10
1.6. Hipótesis	11
1.7. Objetivo General	12
1.8. Objetivo Específico	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes del estado del arte.....	13
2.2 Marco Teórico	15
2.3 Marco Conceptual	22
CAPÍTULO III: GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
3.1. LA EMPRESA	25
3.2. RESEÑA HISTÓRICA	26
3.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	27
3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE BRINDA	29
3.4.1 Producto	29
3.4.2. Descripción del Producto.....	29
3.4.3. Proceso de comercialización del Producto	30
3.5. ANÁLISIS INTERNO	31
3.5.1. Administración y Gerencia	32
3.5.2. Marketing y Ventas.....	34
3.5.3. Producción.	37
3.5.4. Finanzas y Contabilidad.....	40
3.5.5. Recursos Humanos	41

3.5.6. Sistemas de Información y Comunicaciones	43
3.5.7. Investigación y Desarrollo	44
3.6. ANÁLISIS EXTERNO	44
3.6.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	45
3.6.2. Factores Económicos, Sociales y Demográficos	48
3.7. ANÁLISIS MATRICIAL.....	68
3.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	68
3.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	70
3.7.3 Matriz General Electric.....	73
3.7.4 Matrices de Acción	78
3.7.5 Matriz de Dirección del Crecimiento.....	95
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	96
4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	98
4.1.1 Conversaciones con las Personas que Toman las Decisiones en La Empresa.....	98
4.1.2 Datos Secundarios.....	100
4.1.3 Información Previa y Pronósticos.....	102
4.1.4 Recursos y Limitaciones.....	102
4.2. OBJETIVOS DEL PROBLEMA	103
4.2.1 Objetivo General.....	103
4.2.2 Objetivos Específicos	103
4.3. HIPÓTESIS	103
4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	104
4.4.1. Tipo de Investigación.....	104
4.4.2. Escala-Preguntas	105
4.4.3. Técnicas No Comparativas de Escalamiento.....	107
4.5 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	108
4.5.1 Selección y Cálculo de la Muestra.....	108
4.5.2. Diseño del Cuestionario para la Encuesta.....	111

4.5.3 Prueba Piloto.....	118
4.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	127
4.7 RESULTADOS	127
4.7.1 Análisis Cliente Final.....	127
4.7.2 Análisis Cliente Actual	152
4.7.3 Análisis Bivariado - Cliente Potencial.....	165
4.7.4 Competencia	185
4.8 PRONÓSTICO DE MERCADO.....	190
4.8.1 Oferta	190
4.8.2 Demanda	192
4.9 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	195
4.10 MERCADO META.....	198
4.11 POSICIONAMIENTO	198
4.11.1 Estrategias de Posicionamiento	200
CAPÍTULO V: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	201
5.1. VISIÓN	201
5.2. MISIÓN.....	203
5.3. VALORES.....	205
5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	205
5.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA	208
5.5.1. Perfil Estratégico a Aplicar	212
5.5.2. Definición de la Estrategia	212
CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO DEL MIX DE MARKETING.....	214
6.1. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....	215
6.2. PROGRAMA DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES	216
6.2.1. Producto	217
6.2.2. Precio.....	220
6.2.3. Plaza	220

6.2.4. Promoción	222
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FINANCIERO	226
7.1. INVERSIÓN	226
7.1.1 Inversión Activos Fijos	226
7.2. INGRESOS	230
7.3. COSTOS Y GASTOS	231
7.4. CAPITAL DE TRABAJO	234
7.5. FINANCIAMIENTO	235
7.5.1 Endeudamiento.....	236
7.6. ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO.....	237
7.6.1 Balance General	238
7.6.2 Estado de Resultados.....	239
7.6.3 Flujo de Caja	241
7.7. PUNTO DE EQUILIBRIO	243
7.8. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	247
7.8.1 Tasa de Descuento	247
7.8.2 Valor Actual Neto.....	249
7.8.3 Tasa Interna de Retorno.....	251
7.8.4 Relación Beneficio/Costo	252
7.8.5 Período de Recuperación	253
7.8.6 Análisis de Sensibilidad.....	255
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	256
8.1. Conclusiones	256
8.2. Recomendaciones.....	257
BIBLIOGRAFIA	258

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1 Tipo de Alimentación por Tamaño de Trucha	37
Tabla 3.2 Distribución Canasta Básica Ecuador	50
Tabla 3.2 Tasa de Interés Activa Efectiva	56
Tabla 3.3 Precio por kilo de trucha	74
Tabla 3.4 Fortaleza del Negocio	77
Tabla 3.5 Atractivo de la Industria	77
Tabla 3.6 Matriz Áreas Ofensivas FO	86
Tabla 3.7 Matriz Áreas Defensivas DA	88
Tabla 3.8 Matriz Áreas Respuestas Estratégicas FA	90
Tabla 3.9 Matriz Mejoramiento DO	92
Tabla 4.1 Canasta Familiar Básica	101
Tabla 4.2 Distribución de la Población de la Ciudad de Quito	109
Tabla 4.3 Número de encuestados por Zona de la Ciudad de Quito	110
Tabla 4.4 Género	127
Tabla 4.7 Estado Civil	128
Tabla 4.8 Cuadro resumen de empresas	130
Tabla 4.9 Número de Integrantes de las Familias	131
Tabla 4.10 Personas Interesadas en consumir trucha	132
Tabla 4.11 Frecuencia de Consumo (posibles compradores)	133
Tabla 4.12 Consumo Actual de Truchas	134
Tabla 4.13 Apreciación sabor de la trucha	135
Tabla 4.14 Frecuencia actual de consumo	136
Tabla 4.15 Consumo actual por kilos	137
Tabla 4.16 Unidades por kilo	138
Tabla 4.17 Precio por kilo de trucha	140
Tabla 4.18 Forma de entrega del producto	142
Tabla 4.19 Presentación del Producto	143
Tabla 4.20 Producto Sustituto	144
Tabla 4.21 Lugares de compra	145
Tabla 4.22 Punto de venta (probable)	146
Tabla 4.23 Medios de Publicidad (preferencia)	147
Tabla 4.24 Nombre del producto	148
Tabla 4.24 Slogan	149
Tabla 4.25 Logo	150
Tabla 4.26 Frecuencia de pedido de trucha cliente actual	152
Tabla 4.27 Frecuencia de pedido de trucha cliente actual	153
Tabla 4.28 Pedido de truchas por kilos cliente actual	154
Tabla 4.29 Cantidad de truchas por kilo, entrega cliente actual	155

Tabla 4.30 Precio de truchas por kilo, entrega cliente actual	155
Tabla 4.31 Días de entrega del producto	156
Tabla 4.32 Días de entrega del producto	157
Tabla 4.33 Horario de entrega actual	158
Tabla 4.34 Horario de entrega actual	159
Tabla 4.35 Forma de entrega actual del producto	159
Tabla 4.36 Forma de presentación de la trucha Otra forma de presentación del producto	159
Tabla 4.37 Producto Sustituto	160
Tabla 4.38 Características del Proveedor	161
Tabla 4.39 Calificación del Producto	163
Tabla 4.40 Calificación del Servicio	163
Tabla 4.41 Preferencia de medio de publicidad	164
Tabla 4.42 Correlación Número de Integrantes/Consumo actual	166
Tabla 4.43 Correlación Cantidad de truchas por kilo/Precio por kilo	167
Tabla 4.44 Correlación Cantidad de truchas por kilo/Precio por kilo	168
Tabla 4.45 Asociación entre Sector donde vive/Posibles compradores del Producto	169
Tabla 4.46 Tabla de contingencia Sector donde vive/Posibles compradores del producto	170
Tabla 4.47 Asociación entre consumo actual de trucha vs forma de entrega del producto	171
Tabla 4.48 Tabla de contingencia entre consumo actual de trucha vs forma de entrega del producto	171
Tabla 4.49 Asociación entre consumo actual de trucha vs Presentación del producto fileteada	173
Tabla 4.50 Tabla de contingencia entre consumo actual de trucha vs Presentación del producto fileteada	173
Tabla 4.51 Asociación entre consumo actual de trucha vs Lugares de compra de trucha (Supermercados)	175
Tabla 4.52 Tabla de contingencia entre consumo actual de trucha vs Lugares de compra de trucha (Supermercados)	175
Tabla 4.53 Asociación entre Sector donde vive vs Posible punto de venta Mercado Santa Clara	177
Tabla 4.54 Tabla de contingencia entre Sector donde vive vs Posible punto de venta Mercado Santa Clara	177
Tabla 4.55 Asociación entre Sector donde vive vs Preferencia de publicidad por Internet	179
Tabla 4.56 Tabla de contingencia entre Sector donde vive vs Preferencia de publicidad por Internet	179
Tabla 4.57 Descriptivo Cantidad de truchas por kilo/ Lugar de residencia	181
Tabla 4.58 ANOVA Cantidad de truchas por kilo/ Lugar de residencia	181
Tabla 4.59 Descriptivo Precio por kilo/Lugar de residencia	182

Tabla 4.60 ANOVA Precio por kilo/Lugar de residencia	182
Tabla 4.61 Descriptivo Precio por kilo/Posible frecuencia de compra	183
Tabla 4.62 ANOVA Precio por kilo/Posible frecuencia de compra	183
Tabla 4.63 Descriptivo Cantidad de truchas por kilo/Forma de entrega del Producto	184
Tabla 4.64 ANOVA Cantidad de truchas por kilo/Forma de entrega del Producto	185
Tabla 4.65 PRODUCCIÓN DE TRUCHA SEGÚN CENSO 2006-2007	190
Tabla 4.66 Proyección Oferta Producción Truchas	191
Tabla 4.67 Proyección de la Demanda y Demanda Insatisfecha de Truchas	194
Tabla 7.1 Depreciación / Amortización, Activos Fijos	230
Tabla 7.2 Resumen Ingresos por Ventas durante el proyecto	231
Tabla 7.3 Anualidad Capital de Trabajo	237
Tabla 7.4 Anualidad Adquisición Activos Fijos	237
Tabla 7.5 Tabla VAN flujos acumulados, Proyecto	254
Tabla 7.6 Tabla VAN flujos acumulados, Inversionista	254
Tabla 7.7 Análisis de sensibilidad, Proyecto	255
Tabla 7.8 Análisis de sensibilidad, Inversionista	255

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.1 Clasificación Tipo de Cliente	6
Cuadro 1.2 Tipo de Clientes	9
Cuadro 1.3 Precio por Kilo de Trucha	9
Cuadro 3.1 Delegación de Actividades	28
Cuadro 3.2 Tipo de clientes	30
Cuadro 3.3 Precio por Kilo de Trucha	30
Cuadro 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos	69
Cuadro 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos	70
Cuadro 3.6 Matriz Resumen Fortalezas y Debilidades	79
Cuadro 3.7 Resumen Fortalezas	81
Cuadro 3.8 Resumen Debilidades	82
Cuadro 3.9 Matriz Resumen Oportunidades y Amenazas	82
Cuadro 3.10 Resumen Oportunidades	84
Cuadro 3.11 Resumen Amenazas	85
Cuadro 3.12 Escala de Calificación por nivel de impacto	85
Cuadro 3.13 Matriz Síntesis Estratégica	94
Cuadro 4.4 Prueba piloto cliente final	119
Cuadro 4.5 Prueba piloto cliente actual	119
Cuadro 4.6 Variables de segmentación	198
Cuadro 5.1 Factores claves para definir la Visión	201
Cuadro 5.2 Factores claves para definir la Misión	203
Cuadro 5.3 Prioridad de los Objetivos según el Tamaño de la Empresa	207
Cuadro 5.4 Objetivos Estratégicos	208
Cuadro 6.1 Estrategias Producto-Ingresos	217
Cuadro 6.2 Estrategias Producto, Producción	218
Cuadro 6.3 Estrategias Producto, Proveedores	219
Cuadro 6.4 Estrategias Producto, Reducción porcentaje perdida producto	219
Cuadro 6.5 Estrategias Precio, Precios diferenciados	220
Cuadro 6.6 Estrategias Plaza, Punto de venta	220
Cuadro 6.7 Estrategias Plaza, Intermediarios	221
Cuadro 6.8 Estrategias Promoción, Publicidad punto de venta	222
Cuadro 6.9 Estrategias Promoción, Publicidad producto	223
Cuadro 6.10 Estrategias Promoción, Satisfacción Cliente	224
Cuadro 6.11 Resumen Ingreso Aproximado Marketing Mix	225
Cuadro 6.12 Resumen Gasto Aproximado Marketing Mix	225
Cuadro 7.1 Resumen inversión en Edificaciones	228
Cuadro 7.2 Resumen inversión en Equipos	228
Cuadro 7.3 Resumen inversión en Muebles y Enseres	229

Cuadro 7.4 Costos directos de fabricación	232
Cuadro 7.5 Costos Indirectos de Fabricación	233
Cuadro 7.6 Resumen Gastos de Operación	235
Cuadro 7.7 Condiciones Crédito, CFN	236
Cuadro 7.8 Balance General , Proyecto	238
Cuadro 7.9 Balance General, Inversionista	239
Cuadro 7.10 Estado de Resultados Proyecto	240
Cuadro 7.11 Estado de resultados Inversionista	241
Cuadro 7.12 Flujo de Caja, Proyecto	242
Cuadro 7.13 Flujo de Caja, Inversionista	243

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.2 Diagrama Causa Efecto	5
Figura 3.1 Finca San Salvador	25
Figura 3.2 Estructura Orgánica Finca San Salvador	28
Figura 3.3 Trucha Arco Iris	29
Figura 3.4 Proceso toma de pedido	31
Figura 3.5 Estructura Organizacional Finca San Salvador	32
Figura 3.6 Inflación 2011-2013	48
Figura 3.7 Canasta Familiar Básica Ecuador	49
Figura 3.8 Producto Interno Bruto	52
Figura 3.9 Variación por Industrias PIB	52
Figura 3.10 Riesgo País	54
Figura 3.11 Salario Real 2012-2013	55
Figura 3.12 Tasa Pasiva	57
Figura 3.13 Desempleo en el Ecuador	58
Figura 3.14 Subocupación en el Ecuador	58
Figura 3.15 Población Económicamente Activa	59
Figura 3.16 Nivel de Pobreza Urbana	60
Figura 3.17 Población del Distrito Metropolitano de Quito	61
Figura 3.18 Razones de uso de Internet en el Ecuador	62
Figura 3.19 Matriz de Evaluación de Factores Interna-Externa	72
Figura 3.20 Matriz General Electric	78
Figura 3.21 Matriz Ansoff	95
Figura 4.1 Género	128
Figura 4.2 Estado Civil	129
Figura 4.3 Sector donde vive	130
Figura 4.4 Sector donde vive	131
Figura 4.5 Personas Interesadas en Consumir Trucha	132
Figura 4.6 Frecuencia de consumo (posibles compradores)	133
Figura 4.7 Consumo Actual de Truchas	134
Figura 4.8 Apreciación Sabor de la Trucha	135
Figura 4.9 Frecuencia Actual de consumo	136
Figura 4.10 Consumo actual por kilos	137
Figura 4.11 Unidades por kilo	138
Figura 4.12 Histograma/ Unidades por kilo	139
Figura 4.13 Precio por Kilo de Trucha	140
Figura 4.14 Histograma/Media Precio por Kilo	141
Figura 4.15 Forma de entrega del producto	142
Figura 4.16 Presentación del Producto	143

Figura 4.17 Producto Sustituto	144
Figura 4.18 Lugares de Compra	145
Figura 4.19 Punto de venta	146
Figura 4.20 Medios de Publicidad	147
Figura 4.21 Nombre del producto	148
Figura 4.22 Slogan Nombre del producto	149
Figura 4.23 Logo	151
Figura 4.24 Nivel de aceptación trucha	152
Figura 4.25 Cantidad truchas por kilo /cliente actual	154
Figura 4.26 Precio por kilo de trucha	155
Figura 4.27 Días entrega producto	156
Figura 4.28 Días de entrega propuesto	157
Figura 4.29 Horario de entrega producto	158
Figura 4.30 Forma de presentación del producto	160
Figura 4.31 Producto Sustituto	161
Figura 4.32 Características del Proveedor	162
Figura 4.33 Calificación del producto	163
Figura 4.34 Calificación del servicio	164
Figura 4.35 Preferencia de Publicidad	165
Figura 4.36 Sector donde vive /Personas interesadas en consumir el producto	170
Figura 4.37 Consumo actual de trucha vs Forma de entrega del producto	172
Figura 4.38 Consumo actual de trucha vs Forma de presentación fileteada	174
Figura 4.39 Consumo actual de trucha vs Lugares de compra de trucha (supermercados)	176
Figura 4.40 Sector donde vive vs Posible punto de venta en Mercado de Santa Clara	178
Figura 4.41 Sector donde vive vs Preferencia de publicidad por Internet	180
Figura 4.42 Demanda Insatisfecha Proyectada	195
Figura 4.43 Mapa Perceptual de las características que debe tener el Proveedor	199
Figura 4.44 Mapa Perceptual puntos de preferencia para comprar el Producto	199
Figura 6.1 Letrero	223
Figura 6.2 Diseño Volante	224
Figura 7.7 Punto de Equilibrio	246

RESUMEN

La crianza y comercialización de trucha en el Ecuador, ha sido una actividad muy poco explorada; según la Superintendencia de Compañías en la actualidad existen 3 empresas legalmente constituidas que se dedican a esta actividad; aunque no es desconocido para muchos, en el país existe pequeños criaderos que mantienen la actividad y donde predomina la informalidad en cuanto a aspectos tributarios y de constitución de sociedades o compañías. Muchos países alrededor del mundo se encuentra esbozando planes de soberanía alimentaria, entendiendo como el derecho de los países para decidir que producir, distribuir y consumir permitiendo el abastecimiento de alimentos tanto local como nacional, de tal manera que se fomenta el buen vivir de la personas. El Ecuador también se encuentra inmerso en esta tendencia creando planes adecuados y ayudas gubernamentales al sector agrícola. Una investigación de mercados realizada en la Ciudad de Quito, permitió conocer la acogida y la rentabilidad que tiene la comercialización de trucha y los beneficios que la misma trae para el inversionista.

Palabras clave: CRIANZA DE TRUCHA, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, GOBIERNO NACIONAL, RENTABILIDAD.

ABSTRACT

The breeding and commercialization the trout industry in Ecuador (South America), has not been thoroughly explored; according to the Ecuadorian Superintendence of Companies, there currently are three legally established companies that operate within this industry in Quito, the Ecuadorian capital. Although unknown to the general public, there are other small hatcheries throughout the country, which are unregulated by the Superintendence of Companies. Thus, there are illegally operated hatcheries throughout the nation. Around the world, many countries are outlining plans to implement Food Sovereignty- the right to decide what to produce, distribute, and consume which permits the free distribution of food at the local and national level. Food Sovereignty will indeed promote higher living standards for the people. At the same time, the Ecuadorian government is deeply immersed in creating strategies to properly implement this trend into the agricultural sector. Market research held in the city of Quito, publicized information that concludes that the city's trout business is very profitable. The study also yielded information on the benefits to investors brought on by the industry.

Key words: TROUT FARMING, SUPERINTENDENCE OF COMPANIES, MARKET RESEARCH, NATIONAL GOBERMENT.

ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA APLICACIÓN DE
UNA NUEVA POLÍTICA DE PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DEL
PRODUCTO TRUCHA EN LA FINCA SAN SALVADOR

En las últimas décadas el ritmo de vida de las personas ha sufrido cambios significativos en cuanto a su estilo y calidad; por ejemplo el sistema de vida de las mujeres ha cambiado radicalmente lo que ha dado como resultado su independencia del rol de ama de casa y empieza a desarrollarse profesionalmente casi al mismo nivel que los hombres, es así que encontramos mujeres desempeñando funciones que anteriormente solo lo realizaba el sexo masculino, como cargos en las fuerzas militares, policiales, en actividades petroleras, deportes entre otros. Estos cambios han conllevado a que la forma de vida de las personas se altere; por ejemplo anteriormente las personas disfrutaban de alimentos saludables y nutritivos en su hora de almuerzo, pero al no tener tiempo adecuado para dedicarse a la cocción de dichos alimentos, se han volcado a la tendencia de comprar alimentos preparados los cuales conocemos como comida chatarra (hamburguesas, hot dos, pizzas entre otros), teniendo como consecuencia el inicio a la tendencia del sedentarismo, falta de actividad física y una mala alimentación.

La Organización Mundial de la Salud en el 2013 ha catalogado como epidemia global a la obesidad la cual en un inicio afectaba a países desarrollados, pero con el cambio en el estilo y calidad de vida de las personas a nivel mundial, el problema también se encuentra afectando a países en vías de desarrollo.

Por tales motivos los países se encuentran desarrollando una serie de estrategias indispensables para contrarrestar este tipo de comportamiento de vida adquirido en las últimas décadas.

Por ejemplo nuestro país, se encuentra implementado el PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, en el cual se describe como uno de sus objetivos el mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y ecuatorianas, implementando estrategias que ayuden a desarrollar planes de producción de todo tipo de alimentos procurando así el abastecimiento de productos de calidad a los ciudadanos.

Finca San Salvador se dedica a la comercialización del tipo de pescado de agua dulce llamado TRUCHA, adhiriéndose de esta forma al Plan Nacional del Buen Vivir; y el presente proyecto plantea la investigación del mercado potencial que tendría Finca San Salvador en la Ciudad de Quito y un adecuado estudio financiero para medir la factibilidad financiera de implementar un nuevo proceso de producción y ventas que permita la toma de decisión oportuna por parte de los accionistas.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Introducción

En las últimas décadas el ritmo de vida de las personas ha sufrido cambios significativos en cuanto a su estilo y calidad; por ejemplo el sistema de vida de las mujeres ha cambiado radicalmente lo que ha dado como resultado su independencia del rol de ama de casa y empieza a desarrollarse profesionalmente casi al mismo nivel que los hombres, es así que encontramos mujeres desempeñando funciones que anteriormente solo lo realizaba el sexo masculino, como cargos en las fuerzas militares, policiales, en actividades petroleras, deportes entre otros. Estos cambios han conllevado a que la forma de vida de las personas se altere; por ejemplo anteriormente las personas disfrutaban de alimentos saludables y nutritivos en su hora de almuerzo, pero al no tener tiempo adecuado para dedicarse a la cocción de dichos alimentos, se han volcado a la tendencia de comprar alimentos preparados los cuales conocemos como comida chatarra (hamburguesas, hot dos, pizzas entre otros), teniendo como consecuencia el inicio a la tendencia del sedentarismo, falta de actividad física y una mala alimentación.

La Organización Mundial de la Salud en el 2013 ha catalogado como epidemia global a la obesidad la cual en un inicio afectaba a países desarrollados, pero con el cambio en el estilo y calidad de vida de las personas a nivel mundial, el problema también se encuentra afectando a países en vías de desarrollo.

Por tales motivos los países se encuentran desarrollando una serie de estrategias indispensables para contrarrestar este tipo de comportamiento de vida adquirido en las últimas décadas.

Por ejemplo nuestro país, se encuentra implementado el PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (SENPLADES, 2013), en el cual se describe como uno de sus objetivos el mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y ecuatorianas, implementando estrategias que ayuden a desarrollar planes de producción de todo tipo de alimentos procurando así el abastecimiento de productos de calidad a los ciudadanos.

Finca San Salvador se dedica a la comercialización del tipo de pescado de agua dulce llamado TRUCHA, adhiriéndose de esta forma al Plan Nacional del Buen Vivir; y el presente proyecto plantea la investigación del mercado potencial que tendría Finca San Salvador en la Ciudad de Quito y un adecuado estudio financiero para medir la factibilidad financiera de implementar un nuevo proceso de producción y ventas que permita la toma de decisión oportuna por parte de los accionistas.

1.2. Justificación e Importancia

Existen actualmente aspectos de preocupación mundial que exigen la pronta respuesta de los gobernantes de cada país, ya que son problemas que en un futuro atentaran contra el buen vivir de las personas.

El calentamiento global está repercutiendo en la estabilidad del clima, ocasionando problemas en el sector de la agricultura, con este hecho en particular se estima que en el futuro existirá un desabastecimiento de alimentos a nivel mundial; para contrarrestar esta tendencia los países a nivel mundial están planteando la soberanía alimentaria que en su concepto se describe como el derecho de los países para decidir que producir, distribuir y consumir, permitiendo así el abastecimiento de alimentos tanto local y nacional, fomentando el buen vivir de las personas.

Otro de los problemas que está afectando al mundo tiene que ver con la obesidad, según lo declarado por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013), ha catalogado como una epidemia global presente en el siglo XXI, la obesidad ha sido considerada un problema únicamente en países con ingresos altos pero en el último siglo se registra un aumento en países con ingresos bajos y medios.

Los hábitos alimenticios en las familias, carece de una dieta rica en proteínas, fibra y leguminosas que ayuden al cuerpo para su correcto desarrollo y funcionamiento.

En el Ecuador según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013) estima que para el 2015 en el Ecuador exista un 58.3 por ciento de sobrepeso y un 21,7 por ciento de obesidad en las mujeres y un 46,5 y 8,9 por ciento en los hombres respectivamente.

Con relación al posible desabastecimiento en el futuro de alimentos a consecuencia del calentamiento global, el Ecuador ha definido como un objetivo principal MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ECUATORIANOS dentro de su Plan Nacional del Buen Vivir, y una de las formas de cumplir este objetivo es tratando de tener producción nacional de calidad para que la alimentación en los consumidores sea excelente bajo en grasas y de alto contenido proteico.

La trucha arco iris proviene de América del Norte en vertientes que dan al Pacífico (desde Alaska hasta Baja California). Su introducción al Ecuador se la realiza alrededor de la década de los años veinte. (Molina, 2004, pág. 2).

La trucha es considerado un pez con alto contenido nutricional y su uso es principalmente en actividades culinarias, su consumo se lo puede realizar entera o fileteada, ahumada, etc.

Existen pocas empresas dedicadas a la venta de truchas en el Ecuador, y de estas son escasas las que abastecen a los mercados de la Ciudad de Quito, y que a su vez se encuentren ubicadas en sus cercanías; esto hace suponer que este mercado es altamente atractivo para la comercialización de trucha.

Finca San Salvador, inicia las actividades de venta de trucha desde el año 2009, abasteciendo a tiendas, frigoríficos y micromercados ubicados únicamente en el sector sur de Quito. El producto tiene una buena acogida y es degustado con continuidad en las familias quiteñas, esto hace suponer que el producto puede tener una acogida mayor en los consumidores que aún no han sido atendidos.

La actividad en general presenta un básico direccionamiento estratégico, definiciones básicas tal como visión, misión, objetivos, no se encuentran bien definidos; también no se han aplicado adecuados conceptos de marketing mix y con relación a la información contable esta es mínima lo que impide la toma de decisiones oportunas por parte de los accionistas.

1.3. Planteamiento del Problema

Finca San Salvador, desde el inicio de sus actividades, ha presentado inconvenientes en sus ventas, aunque la TRUCHA ha mantenido un nivel razonable de aceptación en los pocos lugares de entrega, sus ventas no han sido las más óptimas para solventar los costos de producción; mediante la técnica de observación se han detectado varias causas que probablemente afecten en el nivel de ventas tales como un inadecuado sistema de producción y distribución, bajo número de clientes, falta de un sistema adecuado de marketing, entre otros, a continuación se presenta un diagrama causa efecto, mediante el

cual se detallan los diferentes factores que inciden considerablemente en el nivel de ventas.

A continuación se grafica el Diagrama de Causa y Efecto:

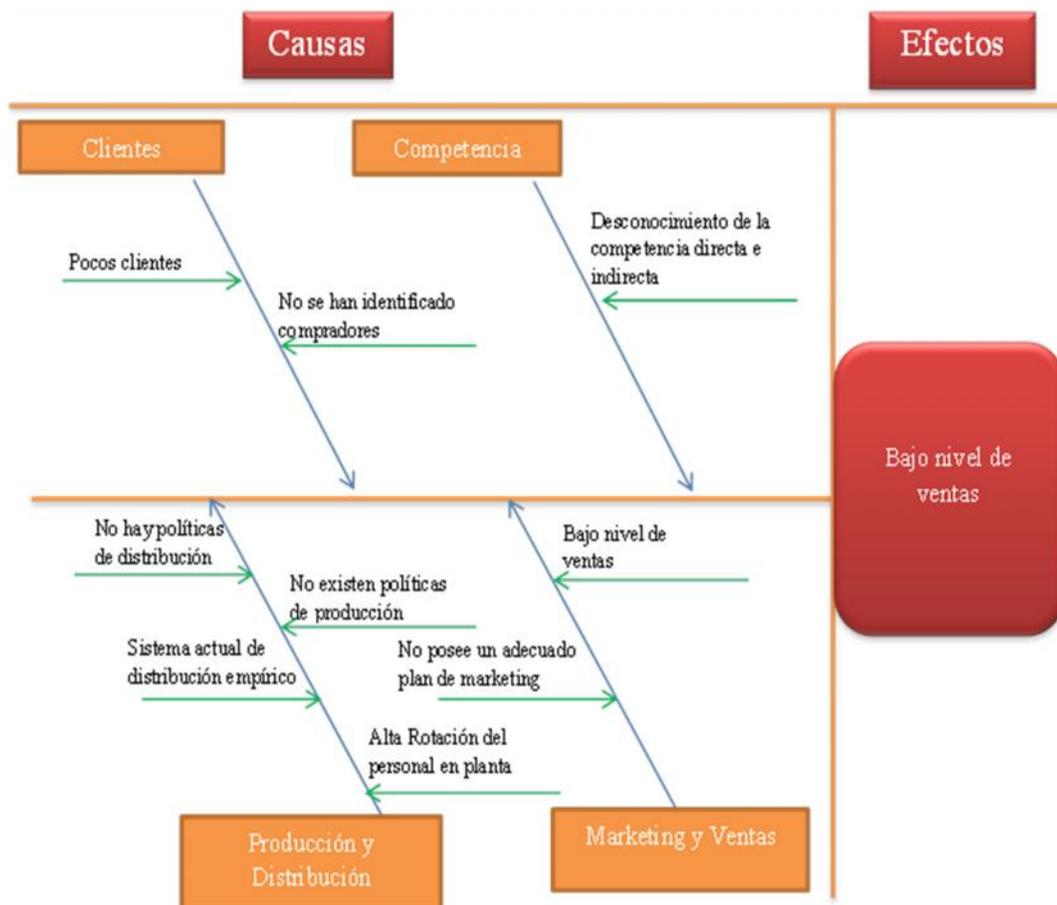


Figura 1.1 Diagrama Causa Efecto

Finca San Salvador, desde el inicio de sus actividades, ha presentado inconvenientes en todas sus fases; por ejemplo, la ejecución del proceso de marketing no es la adecuada para el negocio, tiene fuertes falencias que impiden el normal desenvolvimiento de las ventas teniendo como resultado nulas utilidades y consecuentemente un mayor aporte económico por parte de los accionistas; pero cabe indicar que la TRUCHA ha mantenido un nivel razonable de aceptación en los pocos lugares de entrega.

Mediante la aplicación de la técnica llamada observación en Finca San Salvador, se pudo construir un diagrama de problema en el cual se detallan las causas y los efectos que dan lugar al bajo nivel de ventas.

Clientes

Finca San Salvador, inicio las actividades de comercialización de trucha a través de micromercados y tiendas de abarrotes, los cuales realizaban adquisición de 5 kilos quincenales, esto produjo stock del producto conllevando a una mayor inversión en alimento.

Posteriormente se empieza a atender a los mercados de la Magdalena y el Camal, los cuales adquieren alrededor de 80 kilos mensuales.

En total la cantidad que se entrega a los clientes actuales siendo estos los mercados de la Magdalena, El Camal, y varios micromercados, oscila entre los 100 a 120 kilos mensuales de trucha, sin embargo esta cantidad no es suficiente para mantener los gastos de producción y distribución.

Se puede clasificar a los clientes en dos tipos:

CARACTERÍSTICAS	TIPO DE CLIENTE	
	CLIENTE MINORISTA (1)	CLIENTE MAYORISTA (2)
Cantidad adquirida al mes	De 20 a 40 kilos	80 kilos
Unidades adquiridas por kilo	3 a 4 truchas en kilo	5 truchas en kilo
Frecuencia de Compra	Quincenal - Mensual	Semanal
Precio de venta (\$)	4.50	4.00

Cuadro 1.1 Clasificación Tipo de Cliente

Competencia

Respecto a este punto, podríamos clasificar en dos tipos la competencia:

Directa: Un poco alejado del lugar de ubicación de Finca San Salvador a un tiempo aproximado de 60 minutos, se encuentra la propiedad perteneciente al Señor Iván Pullas, quien distribuye truchas a Supermaxi. El Señor Pullas ha realizado varios acercamientos con Finca San Salvador solicitando se le abastezca de producto al mismo, pero por falta de producción esta negociación no se ha podido concretar. Se desconoce en su totalidad la forma de producción, distribución, cantidad, precio, etc., que realiza este competidor.

También a 20 minutos de planta se tiene como competencia al Conjunto Recreacional El Alisal, el cual además de ser un lugar de esparcimiento familiar también se dedica a la comercialización minorista de trucha la cual es ofertada directamente a las personas que asisten al centro recreacional, el precio fijado por El Alisal oscila entre \$5 a \$5.20 dólares el kilo, lo cual genera una gran ventaja competitiva para Finca San Salvador.

Cabe indicar que en relación a la competencia que abastece de trucha a la Ciudad de Quito no se tiene ningún tipo de información.

Indirecta: La competencia indirecta que afecta al producto trucha serán todos los alimentos de tipo carnes, mariscos, pescados de agua salada que son comercializados en Quito.

Producción y Distribución

El proceso de producción de TRUCHA adolece de continuidad, ya que se registra lapsos de tiempo de 2 hasta 3 meses de paro de actividades, esto debido a que en su adecuado momento no se ha adquirido el número suficiente de alevines para la

producción; adicional el sistema de distribución lo realizan los propietarios lo que conlleva tiempos altos pues se demoran entre 2 horas y media a 3 horas para poder sacar el producto a la ciudad y unas 2 horas más en poder distribuirlo, en muchas ocasiones los clientes ya no reciben el producto porque la entrega se la realiza después de la hora acordada.

Dentro de la fase de producción se cuenta con un solo trabajador y la posición que desempeña es la de cuidador tanto de las instalaciones como de la mantención y crianza de la TRUCHA, el trabajo es netamente operativo, pero requiere constante cuidado y atención, ya que si las condiciones climáticas varían puede verse afectado el producto conllevando a pérdidas importantes; esto ha incomodado a las personas que han ocupado la posición, lo que ha dado como resultado una constante rotación de personal.

Marketing y Ventas

El nivel de ventas de trucha no es el óptimo para poder solventar todos los costos de producción que generan, esto ha conllevado a que sus accionistas realicen inversión económica constante para no paralizar la actividad comercial.

Adicional la venta de trucha, la realizan directamente sus propietarios quienes no solo se dedican a esta actividad sino que tienen otras actividades económicas que impiden su compromiso firme.

En relación a Marketing Finca San Salvador no posee un plan adecuado que ayude a identificar las necesidades de los clientes ya que las mismas se modifican con el tiempo y probablemente no se está satisfaciendo a totalidad las expectativas de los mismos. A continuación se describirá la situación actual en cuanto a Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto: La trucha es considerado un alimento de alto contenido proteico, por tanto tiene una buena aceptación; con relación al tamaño que se oferta, se lo hace de acuerdo a la clasificación por tipo de cliente:

TIPO DE CLIENTE	Unidades por Kilo
Cliente 1	3 a 4
Cliente 2	5

Cuadro 1.2 Tipo de clientes

Como se puede apreciar en la tabla anterior, existe diferencia en cuanto al número de unidades de trucha por kilo que los clientes desean y en ocasiones los clientes tipo 1 pueden volverse tipo 2, dando como resultado la negativa de recepción del producto por parte del cliente teniendo que ofrecer el mismo al consumidor minorista.

Precio: El precio de la trucha esta dado únicamente por kilos, teniendo diferencia si es dirigido al consumidor mayorista o al minorista, a continuación se detalla la tabla de precios:

TIPO DE CLIENTE	Precio por Kilo
Cliente Mayorista	\$ 4,00
Cliente Minorista	\$ 4,50

Cuadro 1.3 Precio por Kilo de Trucha

Cabe indicar que en la observación efectuada en cuanto a precios, al momento de ser fijados, nunca se ha realizado una indagación profunda de la incidencia que tiene la demanda, competencia y costos de producción.

Plaza: Finca San Salvador al momento de ofertar su producto lo hizo de manera directa a pequeños micromercados y tiendas de abarrotes, posteriormente se realizó acercamientos a los mercados de la Magdalena y el Camal con los cuales se mantiene

trabajando en la actualidad, sin embargo los accionistas creen necesario la apertura de nuevas plazas para incrementar ventas y de esta manera obtener utilidades.

Promoción: No existe un sistema de publicidad en Finca San Salvador que permita darse a conocer en el mercado objetivo, lo que ha dado como resultado que su competencia directa gane más clientes.

Conclusión

Todo lo descrito ha dado como resultado que la venta de TRUCHA sea bajo y por ende su nivel de utilidades, esto ha generado una inversión constante de sus accionistas para mantener la producción en planta.

Resulta imperativo, la realización de un adecuado estudio de mercado que ayude a determinar las necesidades de los clientes actuales y futuros, la competencia real, el nivel de ventas y concluir con un análisis financiero para la implementación de un mejor sistema de producción y ventas permitiendo conocer la factibilidad de su ejecución.

1.4. Formulación del Problema

¿De qué forma el bajo nivel de ventas y los aspectos de la organización interna y de su entorno han afectado el nivel de ventas de TRUCHA en la Finca San Salvador y su nivel de utilidades?

1.5. Sistematización del Problema

¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en Finca San Salvador desde sus inicios y cuál es el nivel de aceptación que tiene el producto trucha en los principales mercados de la Ciudad de Quito?.

¿Qué impacto sobre las ventas ha tenido el no poseer un adecuado sistema de producción, distribución y marketing, resulta rentable el diseño y la aplicación de un nuevo proceso de producción y ventas en Finca San Salvador?

¿De qué manera afecta la alta rotación en planta al nivel de ventas de trucha en Finca San Salvador?

¿De qué manera afecta a Finca San Salvador el no contar con un adecuado proceso contable?

¿Resulta rentable el diseño y la aplicación de un nuevo proceso de producción y ventas en Finca San Salvador?

1.6. Hipótesis

“El bajo nivel de ventas de Trucha en Finca San Salvador está relacionado directamente con su sistema actual de producción, distribución y marketing”.

“Una adecuada investigación a los principales mercados de la Ciudad de Quito, permitirá conocer las causas principales del bajo nivel de ventas de trucha en Finca San Salvador.”

“La alta rotación de personal en planta en Finca San Salvador, afecta directamente en el sistema de producción de trucha.”

“La competencia directa e indirecta afecta directamente el nivel de ventas de trucha en Finca San Salvador.”

“La aplicación de un adecuado proceso contable elevará el control y análisis financiero, mejorando la toma de decisiones en Finca San Salvador y por ende su elevando su nivel de utilidades”.

1.7. Objetivo General

Diseñar un nuevo proceso estratégico de marketing para Finca San Salvador con el fin de incrementar la participación de mercado en la Ciudad de Quito y su nivel de utilidades.

1.8. Objetivo Específico

✚ Elaborar un análisis situacional actual mediante una matriz FODA en el que se describan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene Finca San Salvador.

✚ Realizar un estudio de mercado dirigido tanto al cliente a la Ciudad de Quito y con el fin de identificar la demanda real del producto TRUCHA.

✚ Diseñar estrategias del Mix de Marketing de acuerdo al estudio de mercado realizado, para incrementar el nivel de ventas en la empresa y definir su rentabilidad.

✚ Determinar la factibilidad financiera relacionada a la creación de un nuevo proceso de crianza y comercialización de trucha en Finca San Salvador.

✚ Presentar los hallazgos encontrados en la investigación de mercados, las conclusiones y recomendaciones que permitirán la toma de decisiones por parte de los accionistas para la ejecución de estrategias a ser aplicadas en Finca San Salvador.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estado del arte

Molina Amango, Christian Vladimir (2004). Producción y comercialización de TRUCHA ARCO IRIS (*Onchorhynchus mykiss*) para exportación. Colegio de Agricultura, Alimentos y Nutrición. Departamento de Agroempresas Universidad San Francisco de Quito. El proyecto de grado mencionado realiza una investigación acerca de las características necesarias de producción así como también de comercialización nacional e internacional de la trucha arco iris, haciendo mayor énfasis en la exportación a mercados no atendidos. Presenta varias características básicas dignas de ser tomadas en cuenta para la producción de trucha arco iris, así como también a evaluación del nivel de aceptación que tiene el mismo. Es importante analizar dichas características que pueden ser una fuente rica en conocimientos para el desarrollo del presente tema de tesis.

Castro Game, Romulo; Quintong Santana, Fernando (2003). Proyecto para la Producción y Exportación de Trucha Ahumada. Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas (ICHE). Carrera de Economía y Gestión Empresarial. Escuela Superior Politécnica del Litoral. El proyecto propone la exportación de trucha ahumada, ya que al someterle a este proceso la trucha puede mantenerse fresca por más tiempo, lo que permite llegar con un buen producto a otros países. Al poseer este producto un valor agregado se amplían las expectativas de rentabilidad y de esta manera también contribuir a las exportaciones de productos no tradicionales.

Molina Narváez, Nelson Rodolfo (2007) Estudio para la creación de una empresa de crianza y comercialización de trucha en el Barrio Cerro Azul del cantón Sigchos perteneciente a la Provincia de Cotopaxi. Carrera de Ingeniería Comercial. Escuela Superior Politécnica del Ejercito-Sede Latacunga. Este estudio plantea la creación de una empresa que se dedique a la crianza y comercialización de trucha en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Sigchos, con el fin de proporcionar fuentes de empleo aprovechando el clima de la región andina.

Espinoza Cabrera, Jaime Sebastián (2011). Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de Trucha Arco Iris en la Provincia de Napo, Cosanga. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de las Américas. El presente estudio plantea la comercialización de trucha como un plan para la disminución del problema alimenticio que tiene el Ecuador, ya que según esta investigación el 26% de la población infantil sufren de baja talla por desnutrición.

Naciones Unidas CEPAL; W.K. Kellogg Foundation (2005-2006). Producción sostenible de Truchas en el sistema extensivo e intensivo en lagunas y jaulas Puno, Perú. Este proyecto es promovido por la Asociación Pesquera Flor de Llinkakahua, conformada por pescadores de la comunidad Iniquilla Chullpia en el distrito de Ocuvi, en el departamento de Puno en Perú. Tiene como objetivo primordial, mejorar y mantener, en forma sostenible, los ingresos y las condiciones de vida de las familias asociadas, todas provenientes de la comunidad, además busca el incremento en la producción de las truchas así como comercialización.

2.2 Marco Teórico

Para el presente trabajo de investigación se citarán varias teorías que son necesarias para el desarrollo del tema y las cuales serán una guía que permita profundizar en conceptos, procedimientos, etc.

Estudio de Mercado.- A continuación se cita la definición referente a Estudio de mercado.

Este tipo de estudio se utiliza con la finalidad de aplicar exitosos programas que satisfagan las necesidades de los individuos. Para ello, se requiere fomentar y guiar las estrategias de modo que los consumidores respondan gratamente ante los productos y ofertas del mercado.

En estos estudios se recolectan los datos y se analizan de manera objetiva y metódica, a fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con los problemas de la mercadotecnia (Landeau, 2007).

La investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing: generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.

En la investigación de mercado se especifica la información que se requiere para abordar estos temas, se diseña el método para reunir los datos, se maneja y pone en práctica el proceso de acopio de los mismos, se analizan los resultados y se comunican los hallazgos y sus implicaciones (Association, 2013).

Conclusión: Para el desarrollo de esta investigación es necesaria la realización de un adecuado estudio de mercado, el cual permitirá alcanzar el objetivo general del presente trabajo que tiene que ver con el desarrollo de mercado de la trucha en la Ciudad de Quito. El estudio de mercado nos direccionará hacia el mercado objetivo, el cual, al ser atendido de manera adecuada puede ofrecer resultados positivos para Finca San Salvador.

Escuela de Administración Científica.- Esta escuela es instaurada por Frederick Taylor quien expone que la Administración Científica se fundamenta en cuatro principios y en determinados conceptos que pueden aplicarse a toda clase de organización, desde las más simples a las más complejas.

Su función es conseguir en mayor grado la iniciativa de los trabajadores, es decir, su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio. Estos cuatro principios que constituyen la función del administrador, a fin de lograr el máximo la iniciativa de los empleados, son los siguientes:

Primero: Para cada elemento del trabajo debe crearse una “ciencia”, es decir, que cada actividad debe estudiarse detenidamente para obtener conocimiento acerca de la mejor manera de realizarla.

Segundo: El trabajador debe ser escogido de acuerdo con criterios objetivos de tal manera que garantice eficacia. El trabajador debe recibir adiestramiento y perfeccionamiento continuo.

Tercero: El personal directivo debe colaborar cordialmente con los trabajadores con el fin de que el trabajo se haga de acuerdo a la ciencia que se ha ido creando.

Cuarto: Debe haber una división, casi por igual, del trabajo y de la responsabilidad entre los administradores y los trabajadores.

El primer principio se refiere a la necesidad de desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo del hombre, es decir, es necesario dar instrucciones a cada trabajador, preferiblemente escritas de cómo hacer su trabajo.

El segundo principio, hace referencia a la forma de escoger a cada trabajador de tal manera que este escogimiento garantice su eficacia, además de la selección se le dé importancia al entrenamiento y desarrollo del personal. Es decir, cada trabajador debe ser científicamente seleccionado para estar seguro de que tiene las capacidades físicas e intelectuales que le permite lograr las metas señaladas para su trabajo. Debe dársele el entrenamiento necesario para que se constituya en un trabajador de primera clase. También cree Taylor que cada empleado puede llegar a ser un trabajador de primera clase en algún puesto.

Es responsabilidad del administrador lograr el desarrollo de los trabajadores, así como ofrecerles las oportunidades para alcanzar su grado óptimo de eficiencia.

El tercer principio deja entrever un sistema de control para cada labor en particular. Es decir el administrador debe velar para que las actividades se realicen de acuerdo a los planes trazados, para ello debe existir una mutua colaboración entre administradores y trabajadores.

El cuarto principio, establece la necesidad de que los trabajadores y administradores asuman las obligaciones y responsabilidades específicas para lo cual están capacitados. Taylor establece una diferenciación entre planear y hacer el trabajo. El planeamiento debe hacerlo obligatoriamente la dirección el factor directivo debe actuar de tal forma

que cada trabajador vaya precedido de diversos actos preparatorios ejecutados por otras personas. De esta forma, tanto quienes planean como quienes llevan a cabo el trabajo tienen responsabilidad en los resultados del mismo.

Los cuatro principios de la administración científica expuestos anteriormente constituyen parte medular de la contribución de Taylor a la administración moderna, pero no fue su único aporte... Una suposición fundamental fue la que el dinero fue la motivación de los trabajadores esto explica su creencia de que podía obtenerse una mayor productividad, primordialmente, con incentivos de salarios. (Paniagua, 2005, pág. 41).

Escuela de Administración Clásica.- Tan importante como el modelo del proceso administrativo, es el aporte hecho por Fayol al proponer una serie de principios que vienen a formar parte del cuerpo de conocimientos sistemáticos de la administración. Como el resto de su obra los principios esta enfocados partiendo de la universalidad de la administración. Es decir, parte del supuesto de que la administración es esencialmente la misma en cualquier ambiente y por lo tanto, está sujeta a una serie de principios comunes.

De esta forma Fayol estructuro catorce principios aplicables a la administración, pero hizo notar que estos son Flexibles y no Absolutos y adaptables a cualquier necesidad.

Los catorce principios que provee Fayol son los siguientes:

1. Subordinación de intereses particulares, este principio indica que los intereses de la empresa están por encima de los intereses de los empleados.

2. Unidad de Mando, en cualquier trabajo el empleado solo deberá recibir órdenes de un superior

3. Unidad de Dirección, un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo, logrando la coordinación de esfuerzos y enfoque.

4. Centralización, que es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía

5. Jerarquía, la cadena de mando empieza desde la máxima autoridad descendiendo a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones llegaran a la máxima autoridad.

6. División del trabajo, este principio indica que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en cada actividad que desarrollan.

7. Autoridad y responsabilidad, ligado a la capacidad de dar órdenes y que se generen más responsabilidades.

8. Disciplina

9. Remuneración personal, la cual debe de ser justa y garantizada a sus empleados

10. Orden, tanto en lo material como en lo humano

11. Equidad, justicia para lograr la lealtad del personal

12. Estabilidad y duración del personal en un cargo, se debe de dar la correcta estabilidad al personal

13. Iniciativa

14. Espíritu de equipo, lograr que todo trabajen en la organización con gusto y en equipo. (Paniagua, 2005, pág. 50).

Adicional es necesario citar información sobre análisis financiero y manejo contable.

(Estupiñan & Estupiñan, 2006, pág. 7) Originar varias transacciones como por ejemplo un embarque de mercancías puede producir transacciones separadas como facturación, cuentas por cobrar, inventarios y costos de ventas.

Identificadas las transacciones, se requiere para su proceso un sistema mediante el cual se reconoce, autoriza, clasifica, registran, resumen e informan las transacciones utilizando bases de datos dentro de ambientes computarizados para la presentación de informes financieros y administrativos.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Objetivos de la Información Contable

Dentro de los objetivos básicos, que incluyen las normas en general, la información contable debe servir fundamentalmente para:

- ✚ Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recurso a otros entre, los cambios que hubiere experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.

- ✚ Predecir flujos de efectivo

- ✚ Apoyar a los administrados en la planeación, organización y dirección de los negocios

- ✚ Tomar decisiones...

Análisis Financiero.- Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial de los análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisonal. (Dominguez, 2006).

Factibilidad Financiera de un Proyecto.- Comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el periodo de su ejecución y operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto que puede realizarse con los recursos financieros disponibles. Asimismo, se espera evaluar la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación. En el proceso de evaluación de un proyecto determinado, que permite juzgar su viabilidad y su prioridad entre otras posibilidades de inversión, los resultados del análisis financiero deben confrontarse con los que se obtienen del estudio económico, de ese modo se llegará a una síntesis de los juicios que permiten tomar una decisión final sobre la realización del proyecto. (ILPES, 2013).

Conclusión

Para el presente trabajo de investigación se aplicará la teoría de la Escuela de Administración Científica y la teoría de la Escuela Clásica de Administración, ya que las

dos poseen ideas similares en determinados aspectos de la administración; estas teorías pueden ser utilizadas en Finca San Salvador.

También se basará sobre teorías de análisis financiero mediante la utilización de instrumentos de diagnóstico tales como interpretación de estados e indicadores financieros, comparación de balances, etc. El estudio financiero nos permitirá conocer la situación económica actual de Finca San Salvador y complementado con el análisis situacional permitirá la toma de decisiones para realizar correctivos si fuese necesario.

2.3 Marco Conceptual

Para la total comprensión de los términos utilizados en la presente investigación, se hace necesario presentar el siguiente marco conceptual, con el fin de tener criterios unificados.

Alevín.- Cría de pez que incluye la fase comprendida entre la larva y el adulto.

Balance General.- Reporta contable que indica la estructura de recursos de la empresa de sus principales cantidades de activos, pasivos y capital.

Balanceado.- Mezcla de ingredientes cuya composición nutricional permite aportar la cantidad de nutrientes biodisponibles necesarios para cubrir el requerimiento del metabolismo de un animal, en función de su etapa metabólica, edad y peso.

Costo.- Representan erogaciones presentes y futuras y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o producción de bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos.

Demanda.- Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda

satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca.

Demanda insatisfecha.- Se produce cuando los productos o servicios disponibles no son suficientes para satisfacer la demanda de los usuarios. En este caso se debe desarrollar un nuevo producto o mejorar uno ya existente para cerrar la brecha existente.

Estados Financieros.- Son aquellos que se preparan al cierre de un periodo para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad del ente económico para generar flujos favorable de fondos, los cuales se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

Estado de Resultados.- También conocido como de pérdidas y ganancias, resume los resultados por ingresos y egresos operacionales y no operaciones de un ente económico durante un ejercicio.

Gasto.- Los gastos representan flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incremento del pasivo o una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio, incurridos en las actividades de administración, comercialización, investigación y financiación, realizadas durante un periodo.

Mercado.- Está definido por el conjunto de acuerdos por medio de los cuales los compradores y los vendedores entran en contacto, sea física o virtualmente, para intercambiar bienes y servicios. El mercado implica, a diferencia de una simple venta, el comercio formal y regulado donde exista cierta competencia entre los participantes del mismo.

Oferta.- Es la cantidad de bienes y/o servicios que los productores ponen en el mercado para ser comercializados a un determinado precio durante un período de tiempo.

Periodo de recuperación.- Extensión de tiempo en que se recupera el costo original de una inversión de sus flujos de efectivo esperados.

Precio.- Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

Razones de Liquidez.- Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa.

Razones de Rentabilidad.- Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios.

Tasa Interna de Retorno.- Se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto sea igual que el monto inicial invertido. En tanto que la TIR del proyecto, que es su rendimiento esperado, sea mayor que la tasa de rendimiento requerida por la empresa para dicha inversión el proyecto es aceptable.

Trucha.- Un vocablo griego derivado en el latín *trutta* que, a su vez, se convirtió en *trucha*. El concepto se emplea para nombrar a una clase de pez que habita en el agua dulce y que pertenece al grupo de los salmónidos.

Valor Presente Neto.- Valor presente de un flujo de efectivo futuro de un activo menos su precio de compra.

CAPÍTULO III: GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1. LA EMPRESA



Figura 3.1 Finca San Salvador

Finca San Salvador se encuentra ubicado en el kilómetro 35 de la vía a Chiriboga; se dedica a la crianza y comercialización de trucha tanto al consumidor minorista como al mayorista, atendiendo al sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.

El producto es considerado excelente, se tiene una buena aceptación tanto en tamaño, sabor y precio de entrega, aunque este último no ha sido aplicado con un correcto análisis de costos y gastos.

Aspectos básicos de planeación estratégica como misión, visión objetivos etc., no han sido instaurados en Finca San Salvador, la administración, manejo de recurso humano, el sistema de producción y distribución han sido adaptados de acuerdo a las

necesidades básicas de la actividad pero no permiten un adecuado desenvolvimiento de la misma.

Finca San Salvador cuenta con un solo empleado quien realiza el trabajo netamente operativo, entre las funciones básicas que desempeña están, cuidado y alimentación de alevines y truchas, mantenimiento y arreglo de piscinas e instalaciones, preparación del producto para entrega al cliente.

Los accionistas han tenido que realizar inversiones económicas constantes para poder continuar con la actividad, y los mismos ha planteado la necesidad de incrementar el nivel de ventas para poder cubrir todos los gastos, costos y que genere utilidad.

3.2. RESEÑA HISTÓRICA

Para hablar de Finca San Salvador y su reseña histórica, es necesario dar a conocer cómo y cuándo nace el interés por la crianza y comercialización de trucha por parte de los pobladores de Chiriboga y como ésta influyó en la organización.

La población Chiriboga en el año del 1942 se presentaba como un lugar de gran atractivo comercial pues la carretera que cruza este poblado era la conexión entre Quito y Santo Domingo de los Colorados, posteriormente el auge comercial se paraliza con la construcción de la vía Alog Santo Domingo en el año de 1963.

Posteriormente y hasta la actualidad el poblado de Chiriboga y sus lugares aledaños han planteado la propuesta de ser una economía alternativa y solidaria mediante el Turismo Comunitario, además de dedicarse a la crianza y comercialización de ganado vacuno, ganado caballar, y la crianza y comercialización de trucha.

Finca San Salvador se instaura desde el año 2000, mediante la adquisición de 170 hectáreas de terreno por parte de los señores Hernán Núñez, David Núñez y Humberto Núñez; quienes deciden que la propiedad estará dedicada únicamente para la crianza y comercialización de ganado vacuno y sus derivados; además de ser un lugar de distracción familiar; posteriormente el accionista Humberto Núñez decide abandonar la sociedad, quedando como dueños a partes igualitarias entre los accionistas Hernán Núñez y David Núñez.

En el 50% perteneciente al accionista Hernán Núñez en el año 2007 los señores Christian Núñez y Edison Calles pasan a formar parte de este porcentaje de la propiedad con 2 hectáreas que no ha sido cuantificadas y se decide continuar con la crianza y venta de ganado vacuno; posteriormente se hace un análisis superficial de las características ambientales del predio, tal como el recurso hídrico que atraviesa la propiedad, el clima, la facilidad de movilización entre otros, determinando el gran potencial que posee el sector para la crianza de TRUCHA, lo cual motivó a sus propietarios a dedicarse en su totalidad a esta actividad.

La crianza y comercialización de TRUCHA desde sus inicios fue una actividad desconocida para los propietarios de la FINCA SAN SALVADOR, quienes tuvieron que atravesar varios inconvenientes que se presentaron en el normal proceso del negocio y que se mantienen hasta la actualidad.

3.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

A continuación se presenta la estructura orgánica de Finca San Salvador.

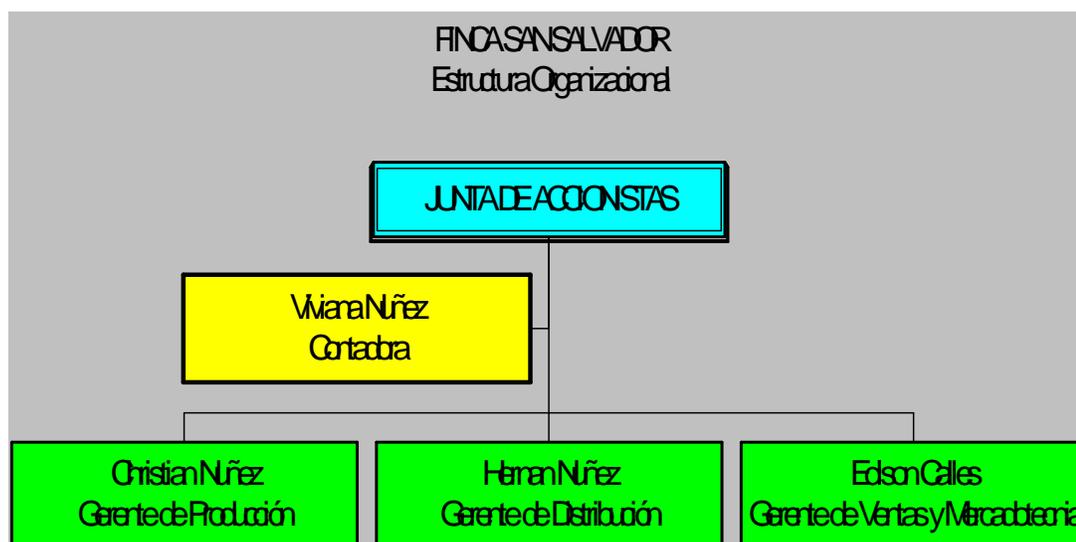


Figura 3.2 Estructura Orgánica Finca San Salvador

Como podemos observar en el organigrama, las actividades se encuentran claramente definidas para cada uno de los accionistas, pero los mismos no desempeñan las funciones que sus cargos así lo disponen; ocasionando conflictos internos que afectan a la producción y ventas del producto, a continuación se detalla en un cuadro resumen como están definidas las actividades de Finca San Salvador:

ACCIONISTAS	ACTIVIDADES A SU CARGO
Hernán Núñez	Producción, distribución, control y ventas
Christian Núñez	Producción, control y manejo de personal
Edison Calles	Ventas, contabilidad y pago de nómina.

Cuadro 3.1 Delegación de Actividades

En la cuadro anterior se observa que cada persona desempeña varias funciones y en ocasiones una misma actividad la realizan dos accionistas, la estructura orgánica indica que la parte contable está a cargo de Viviana Núñez, pero esta actividad no se realiza adecuadamente, no se lleva un adecuado registro de la información financiera y contable, y se delega al accionista Edison Calles dicha función.

3.4. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE BRINDA

3.4.1 Producto.- El producto que Finca San Salvador oferta al mercado es el pescado de agua dulce conocido como TRUCHA, específicamente la variedad arco iris.

La trucha es considerado un pez con alto contenido nutricional y su uso es principalmente en actividades culinarias, su consumo se lo puede realizar fresca entera o fileteada, ahumada, etc.

La Trucha arco iris proviene de América del Norte en vertientes que dan al pacifico (desde Alaska hasta Baja California). Su introducción al Ecuador se la realiza alrededor de la década de los años veinte. Este salmónido es el más apropiado para el cultivo industrial ya que posee facilidad de adaptación y es resistente a enfermedades, también presenta un rápido desarrollo que va de 5 a 6 meses y tiene menor voracidad que otras especies. (Molina, 2004, pág. 2).

3.4.2. Descripción del Producto.- La trucha posee un cuerpo de forma oblonga que mide de cuatro a cinco veces la longitud de su cabeza, pudiendo llegar a medir hasta 60 centímetros, es de color verde azulado oscuro en el dorso con tinte más claro en los flancos, que poseen reflejos de aspecto cobrizo y de vientre blanco. En los flancos muestra una franja iridiscente que refleja la luz con irisaciones de color lo cual da su nombre.

Clase: Osteictios

Orden: Clupeiformes

Familia: Salmonidos

Género: Oncorhynchus



Figura 3.3 Trucha Arco Iris

En Finca San Salvador el producto es entregado a dos diferentes maneras:

3.4.3. Proceso de comercialización del Producto.- Finca San Salvador divide en 2 tipos su manera de entrega del producto al cliente, los cuales se describen a continuación:

3.4.3.1. Por Tipo de Clientes

De acuerdo a la clasificación de los clientes descrita en el capítulo I en la tabla 1.1, Finca San Salvador atiende a 2 tipos de clientes, quienes básicamente se diferencian por el número de truchas por kilo que adquieren:

TIPO DE CLIENTE	Unidades por Kilo
Cliente 1	3 a 4
Cliente 2	5

Cuadro 3.2 Tipo de clientes

3.4.3.2. Por Precio de Kilo

Otra forma de entrega del producto es por precio de kilo, de la siguiente manera:

TIPO DE CLIENTE	Precio por Kilo
Cliente Mayorista	\$ 4,00
Cliente Minorista	\$ 4,50

Cuadro 3.3 Precio por Kilo de Trucha

En ocasiones se puede relacionar entre el tipo de cliente y el precio por kilo, siendo el cliente mayorista quien prefiere adquirir 5 unidades de trucha por kilo, y el minorista el que adquiere de 3 a 4 unidades de trucha por kilo, pero esta no es considerada una regla en general ya que muchas veces el cliente minorista puede preferir más unidades por kilo y el mayorista menos unidades por kilo.

3.4.3.3. Forma de Toma de Pedido

A continuación se describe el proceso de toma de pedido del producto.



Figura 3.4 Proceso toma de pedido

3.5. ANÁLISIS INTERNO

Dentro de toda organización sea de tipo comercial, de servicio o de producción, es necesario en algún momento de su vida organizacional realizar una análisis interno que permita la evaluación de las fortalezas y debilidades mediante la identificación de los recursos financieros, de personal, administrativos, de mercadeo, de producción entre otros, con los que cuenta la organización.

La definición de fortalezas se la realiza mediante la identificación de los elementos internos que afectan de manera positiva a la organización y que permiten generar ventaja competitiva sobre la competencia. Por el contrario la definición e identificación de debilidades serán todas aquellos elementos, recursos, etc. que afectan al normal

desarrollo de la organización, cabe indicar que la aplicación de estrategias adecuadas sobre las debilidades de toda empresa ayuda a que las mismas sean eliminadas.

3.5.1. Administración y Gerencia

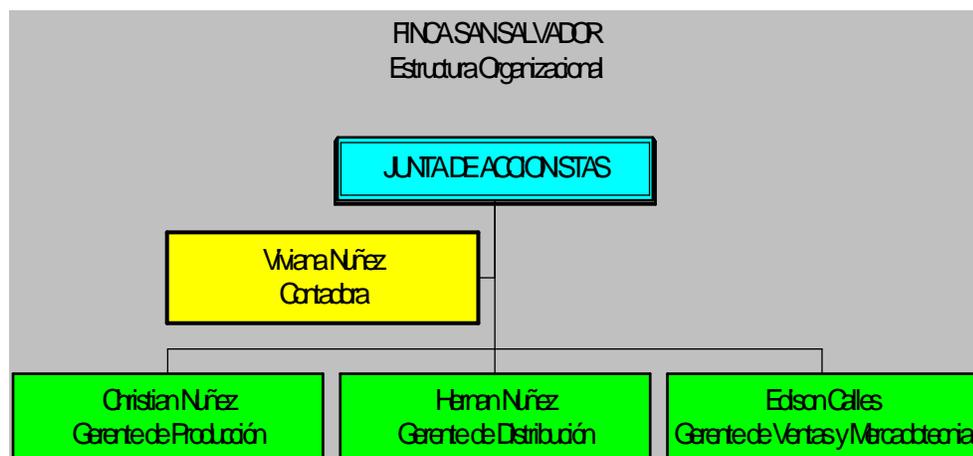


Figura 3.5 Estructura Organizacional Finca San Salvador

Junta de Accionistas.- La Junta General de Accionistas, es el máximo ente de decisión en Finca San Salvador, está formado por sus accionistas Señores Hernán Núñez, Christian Núñez, Edison Calles, en la junta se realiza el análisis de la situación actual, se toma los correctivos necesarios a puntos que requieren la atención primordial.

Contabilidad.- El departamento contable se encuentra a cargo de Viviana Núñez, pero éste posee graves falencias, por ejemplo, no existe un adecuado registro de las actividades relacionadas con las ventas, no se tiene un control contable de ingresos y gastos y como consecuencia no se presenta información de estados financieros, esto ha dado lugar a un malestar general entre sus accionistas; inclusive en varias ocasiones las funciones contables son delegadas a terceras personas.

Producción.- Este departamento está a cargo de Christian Núñez, quien ha sido uno de los accionistas involucrados desde los inicios de la actividad, este accionista realizó

las conexiones internas de tuberías tanto de ingreso de agua para oxigenación como también de las tuberías de desagüe de las piscinas; tiene conocimiento general sobre crianza, sistema de alimentación y mantenimiento de truchas, el problema que se presenta en este departamento tiene que ver con la falta de presencia física y constante del accionista en planta, ya que el mismo asiste a planta únicamente los fines de semana, esto imposibilita el normal desarrollo del sistema de producción teniendo que incurrir a mayor tiempo para que el producto salga a la venta; en ocasiones ha sido necesario que el accionista Hernán Núñez cubra las funciones del Gerente de Producción por su ausencia.

Distribución.- Este departamento está dirigido por Hernán Núñez, quien se encarga del proceso de toma de pedidos y distribución del producto a los clientes, este accionista es quien acude a planta en mayor número de veces y las funciones de este puesto se manejan dentro de lo esperado. El único inconveniente detectado en este departamento tiene que ver con los reemplazos que su gerente efectúa en los otros departamentos, y al no tener una correcta capacitación de las demás funciones imposibilita el normal desenvolvimiento de la empresa.

Marketing y Ventas.- Este departamento está a cargo de Edison Calles, quien se ha encargado de localizar y abrir nuevos puntos de distribución desde el inicio de sus funciones. Pero se informa que desde los últimos 6 meses este departamento sufre de un alto en sus actividades, esto se debe a que su gerente se ha dedicado completamente a otras actividades económicas diferentes de Finca San Salvador dando como resultado la falta de apertura de nuevas plazas de entrega.

Con relación al marketing Finca San Salvador no cuenta con una adecuada entrega de información al cliente, con el fin de darse a conocer ante el mercado objetivo.

CONNOTACIÓN: La estructura organizacional que presenta Finca San Salvador define muy específicamente las funciones de cada departamento y de sus encargados, pero las mismas no son realizadas a cabalidad.

Debilidades

✚ Reemplazo de funciones entre accionistas con conocimiento bajo de las actividades a desempeñar. (impacto alto).

✚ Falta de registro contable de la actividad comercial en Finca San Salvador. (impacto alto).

✚ Bajo nivel de apertura de nuevas plazas de distribución. (impacto medio).

✚ Bajo nivel de control de procesos. (impacto alto).

✚ No existe un estilo de liderazgo bien definido. (impacto alto).

3.5.2. Marketing y Ventas

Producto.- El sistema de marketing de Finca San Salvador es nulo, los avances obtenidos en este factor interno de la organización se han dado básicamente por el giro del negocio, al hablar de producto la trucha tiene una buena acogida en el mercado por su exquisito sabor, además que se atiende al cliente de acuerdo a las exigencias de peso y tamaño; sin embargo no se ha realizado un adecuado análisis de costo beneficio es decir no se tiene un dato estadístico y financiero que permita conocer el beneficio real por trucha producida y vendida.

Precio.- En cuanto a precios, el valor fijado al producto se da por la demanda y oferta del mercado, no se tiene datos exactos de la cantidad de alimento que se emplea

en la crianza de la trucha y cuál es el costo final de la misma, esto imposibilita conocer la utilidad real de trucha vendida. Cabe indicar que el precio por kilo es un precio competitivo en el mercado.

Plaza.- En los inicios de ventas de Finca San Salvador los clientes eran localizados básicamente por referencias de amigos y familiares, posteriormente el departamento de Ventas dirigido por Edison Calles se dedicó a abrir nuevas plazas de entrega y que hasta la actualidad se atiende, entre los principales clientes tenemos a los mercados del Camal y Magdalena, y adicional se provee de trucha a varios micromercados, todos los clientes se ubican únicamente en el sector sur de Quito; actualmente se ha paralizado la apertura de nuevas plazas, ya que la producción no es la adecuada para ofertar el producto a nuevos clientes, esto ha desarrollado un problema mayor ya que el nivel de ventas actual no permite tener una ganancia para sus accionistas.

El sistema de distribución funciona dentro de parámetros normales, teniendo tiempos de entrega del producto a horas acordadas, pero el tiempo que se emplea para poder distribuir el producto conlleva entre 3 a 4 horas, ya que el mismo inicia desde la salida del gerente de distribución hacia planta donde se recoge el producto, regresar a la ciudad de Quito y distribuirlo a los clientes actuales; esto genera una pérdida considerable de tiempo que podría ser empleado de mejor manera; no se tiene registros de costos de movilización del gerente de distribución por cada entrega realizada, adicional el vehículo de movilización del producto es de propiedad del gerente de distribución lo que tampoco es contabilizado en costos que se generan

Promoción.- La promoción de Finca San Salvador se base únicamente por los clientes actuales que posee, quienes refieren a los interesados en adquirir trucha hacia la

empresa. En planta no se posee un letrero que indique la existencia de Finca San Salvador y los productos que ofrece, en muchas ocasiones se ha consultado el costo para colocar gigantografías en partes estratégicas de la vía a Chiriboga, pero la junta de accionistas no ha llegado al consenso definitivo.

Ventas.- En cuanto al nivel de ventas se tiene varias dificultades relacionadas directamente con la producción, ya que el número de truchas que se producen básicamente cubre costos de alimentación, adquisición de materia prima y pago de personal, y no genera un margen de ganancia para sus accionistas.

CONNOTACIÓN: El área de Marketing se posee puntos fuertes que permiten que la organización siga creciendo pero de igual forma la no existencia de publicidad impide darse a conocer al mercado Finca San Salvador. El Departamento de ventas carece de registros adecuados.

Fortalezas:

- ✚ Producto con excelente acogida (impacto alto).
- ✚ Precio competitivo en el mercado (impacto alto).
- ✚ Sistema de distribución en parámetros normales (impacto alto).
- ✚ Nivel de ventas ayuda a mantener un equilibrio entre ingresos y gastos (impacto medio).

Debilidades:

- ✚ No se tiene un análisis de costo/beneficio de la trucha (impacto alto).
- ✚ No se abren nuevas plazas de entrega (impacto medio).
- ✚ Tiempo de distribución considerado alto para los accionistas. (impacto medio).
- ✚ Forma de distribución sin parámetros adecuados de transporte (impacto medio).

✚ No existe promoción de la empresa ni del producto (impacto alto).

3.5.3. Producción.

En Finca San Salvador, su talón de Aquiles es el departamento de producción ya que el mismo posee el mayor número de falencias, lo que ha dado como resultado paralización de actividades por periodos largos de tiempo.

En cuanto a los costos directos que se utilizan para la crianza de trucha básicamente son la adquisición de alevines y el balanceado, este último se adquiere de acuerdo a la edad en la que se encuentra el pez, a continuación se presenta un cuadro de aplicación de alimento por tipo de balanceado y por edad de trucha.

BALANCEADO	PESO TRUCHA (g)
INICIAL	0,5 – 1,5
CRECIMIENTO 1	1,5 – 4,5
CRECIMIENTO 2	4,5 – 15,0
DESARROLLO 1/8	15,0 – 100,0
DESARROLLO 1/36	100,0 – 220,0
PIGMENTADO	220.0-300

Tabla 3.1 Tipo de Alimentación por Tamaño de Trucha

Es necesario mencionar que por muchas ocasiones ha existido un paro de actividades por la no adquisición oportuna de alevines para la producción, desabasteciendo del producto a los clientes, teniendo como resultado negativo la pérdida de plazas de entrega.

Como costos indirectos de fabricación tenemos el sistema de empaque para distribución, lo que se realiza por fundas de diversos tamaños de acuerdo al número de kilos a entregar.

Las ubicación de la planta así como los recursos hídricos que posee la propiedad son adecuados para la crianza de trucha, a 250 metros se encuentra un afluente de agua que

alimenta al río Saloya, de 3 metros de ancho con un caudal de aproximadamente 100 litros por segundo, el transporte de agua desde la fuente hasta la plata se lo realiza a través de gravedad, teniendo de esta manera el nivel adecuado de agua, adicional se tiene una pequeña vertiente de 30 centímetros de ancho a 10 metros de la ubicación de las piscinas, esta vertiente también es utilizada para oxigenar las mismas.

La temperatura del agua no supera los 18 grados centígrados, ya que la trucha tipo arco iris necesita vivir en aguas con temperaturas no superiores a los 21 grados centígrados, ya que a una mayor temperatura la trucha necesita un mayor requerimiento alimenticio.

El número de piscinas que se tiene son 10, en las cuales se dividen a las truchas por tamaño ya sean alevines, juveniles, adultas de 4 en kilo y de 5 en kilo.

Cabe indicar que el sistema de desagüe que poseen las piscinas en un inicio era el adecuado para un número no superior de 4000 truchas, ya que la oxigenación juega un papel predominante en la crianza del pez, en la actualidad el número de truchas total es de 8000 por tanto se está trabajando en adecuar un mayor número de desagües para cada piscina.

Con relación al porcentaje de pérdida de truchas se conoce que está en el margen de 30 a 35%, básicamente se da por muerte del alevín, por depredación de otras especies (perros, gallinas) o por escape de alevines por el sistema de desagüe, el número de alevines que se adquieren es de 4000 cada 4 meses, este margen de pérdida representa 119 dólares hablando únicamente del precio de adquisición.

Adicional no se posee infraestructura adecuada para faenar ni empaquetar la trucha, ni un medio de transporte con sistema de refrigeración para movilizar el producto hacia

los puestos de entrega, tampoco un sistema adecuado de control y rotación de inventarios.

CONNOTACIÓN: Podemos decir que el área de producción es vital en toda empresa y Finca San Salvador no es la excepción, es necesario analizar los procesos que no se desempeñan adecuadamente con el fin de plantear mejoras, pero cabe indicar que las condiciones para la crianza de trucha son las adecuadas.

Fortalezas:

- ✚ Conocimiento amplio en la forma de alimentación adecuada para las truchas por edades (impacto alto).

- ✚ Insumos para la comercialización tales como empaques, fundas son considerados económicamente bajos (impacto alto).

- ✚ Ubicación de planta estratégica para crianza de trucha. (impacto alto).

- ✚ Número suficiente y adecuado de piscinas para la crianza de trucha (impacto alto).

- ✚ Cantidad suficiente de agua para oxigenación de piscinas. (impacto alto).

- ✚ Temperatura de agua adecuada para la supervivencia de las truchas (impacto alto).

Debilidades

- ✚ Alto porcentaje de pérdida de trucha (impacto alto).

- ✚ Tiempos de paro de actividades por la no adquisición oportuna de alevines (impacto alto).

- ✚ Actual sistema de desagüe no permite la oxigenación de piscinas adecuadamente (impacto medio).

✚ No se posee una adecuada infraestructura para el eviscerado de la trucha. (impacto bajo).

3.5.4. Finanzas y Contabilidad

Como se ha detallado con anterioridad la empresa carece de información contable confiable que permita toma de decisiones en la empresa, no se tiene registro de ingresos y gastos que se generan en la empresa, se manejan únicamente con la recaudación de las ventas para poder liquidar cuentas por cobrar así como pago a personal.

Al no existir información contable no se posee indicadores financieros que permitan conocer la situación financiera real de la empresa, otro de los aspectos encontrados es que se posee un financiamiento por parte de los accionistas en una institución bancaria para la adquisición de la parte vendida por el accionista inicial Humberto Núñez, esta deuda es cancelada por los accionistas actuales, y la misma se termina de cancelar en 1 año, aparte de este financiamiento no se posee ningún otro tipo de financiamiento con institución bancaria, pero cabe indicar que el apalancamiento para poder mantener en funcionamiento Finca San Salvador es dado por los accionistas con aportes económicos.

Con relación a la cartera por cobrar se podría decir que la misma es sana, se da plazos de pago de máximo 1 semana, recuperando liquidez casi inmediatamente.

En el tema de impuestos tributarios, Finca San Salvador no realiza tributos de ningún tipo, volviendo una actividad ilegal desde el punto de vista del ente de control SRI.

CONNOTACIÓN: El no poseer información contable oportuna genera dificultad de manejo financiero, evitando la toma de medidas necesarias a aplicar en la actividad.

Fortalezas

- ✚ Cartera por cobrar sana (impacto alto).
- ✚ Apalancamiento financiero de la empresa a través de sus accionistas (impacto alto).

Debilidades

- ✚ No existe un adecuado sistema contable (impacto alto).
- ✚ No se maneja indicadores financieros que permitan medir la situación económica de Finca San Salvador (impacto medio).
- ✚ No se tiene la actividad bajo el margen de la ley tributaria (impacto medio).
- ✚ No se conocen los costos de producción. (impacto alto).

3.5.5. Recursos Humanos

La población de Chiriboga se caracteriza por no contar con recurso humano para contratar en las propiedades del sector. El recurso humano que se ha logrado contratar en Finca San Salvador en innumerables veces han abandonado sus puestos, en otras ocasiones renuncian a sus cargos sin tiempo para poder contratar sus reemplazos; y también hay registros de trabajadores que han abandonado sus puestos sin previo aviso llevándose consigo bienes muebles generando pérdidas significativas en Finca San Salvador.

Finca San Salvador actualmente posee un solo trabajador en planta, quien realiza trabajo netamente operativo, siendo sus funciones principales, el cuidado y alimentación de las truchas en planta, evitando la muerte de alevines, juveniles y truchas adultas, por esta actividad la remuneración que se aplica es la básica que dictamina la ley, más la afiliación al Seguro Social.

Con relación a la capacitación que tiene el trabajador esta ha sido dada directamente por parte de los accionistas, siendo este entrenamiento muy básico, y carece de capacitación técnica en cuanto al sistema de producción.

Con relación al clima laboral y motivación que se aplica al único trabajador se encuentra dentro de lo esperado y se podría decir que es excelente, ya que es el trabajador que más tiempo se ha mantenido con la empresa, evitando así la rotación alta que se manejaba con anterioridad.

Los puestos restantes de la organización están siendo desempeñados directamente por sus accionistas con el fin de no incurrir en gastos mayores para la actividad. Los accionistas están en sus posiciones por decisión de la junta general de accionistas pero los mismos no poseen instrucción directa de cada puesto.

CONNOTACIÓN: El recurso humano en toda organización mantiene índices de rotación, aplicación de leyes laborales, etc.; lo importante es tratar de minimizar indicadores negativos para la empresa de tal manera que ayude a que la actividad continúe.

Fortalezas

- ✚ Desempeño de funciones por parte de accionistas para abaratar costos (impacto alto).
- ✚ Buen clima laboral y motivación. (impacto alto).
- ✚ Las remuneraciones y beneficios de ley están dentro del marco legal. (impacto bajo)
- ✚ Disminución de la alta rotación de personal (impacto alto).

Debilidades

✚ Personal no poseen de capacitación adecuada para cada posición en la empresa (impacto alto).

✚ No hay una adecuada estructura del personal para cubrir las actividades de producción, distribución y comercialización. (impacto medio).

3.5.6. Sistemas de Información y Comunicaciones

Con relación a sistema de información y comunicaciones, se puede hablar de 2 sistemas, uno que tiene que ver en la comunicación de los accionistas y la segunda que tiene que ver con la comunicación hacia la planta.

La comunicación entre accionistas en un inicio presento dificultades, pues el control y liderazgo lo aplicaban todos los gerentes, causando confusión en el trabajador, posteriormente se decidió únicamente que el gerente de producción informe sobre las necesidades de la planta al trabajador, actualmente se maneja la comunicación entre accionistas de manera positiva, generando así estrategias nuevas a aplicar en la actividad.

Y hablando de la comunicación hacia planta, esta se realiza mediante llamadas telefónicas desde la estación de bombeo de petróleo “El Corazón”, quienes generalmente facilitan que el trabajador pueda comunicarse con los accionistas informando de novedades que probablemente necesiten de atención prioritaria y especial.

CONNOTACIÓN: El sistema de comunicación en toda organización debe de darse tanto de manera vertical como de manera horizontal, de tal manera que las decisiones sean impartidas para conocimiento de todos los implicados de la organización.

Fortalezas

- 🚦 Comunicación efectiva entre accionistas (impacto alto).
- 🚦 Sistema de comunicación desde planta hacia Quito, efectiva (impacto medio).

3.5.7. Investigación y Desarrollo

Finca San Salvador carece totalmente de investigación y desarrollo de nuevas técnicas que podrían ser aplicadas en los procesos actuales de producción, en muchas ocasiones la automatización del sistema de faenamiento es una de las principales ideas a ser implementadas, pero por falta de recurso económico no se ha podido implementar dichas reformas.

CONNOTACIÓN: En investigación y desarrollo podremos referirnos al poco interés de los accionistas para aplicar cambios en procesos.

Debilidad

- 🚦 No innovación de procesos de producción (impacto alto).

3.6. ANÁLISIS EXTERNO

Toda empresa en algún momento a lo largo de su actividad productiva puede verse afectada por fuerzas ajenas a la empresa, tanto es aspectos positivos (oportunidades) como en aspectos negativos (amenazas), por tanto todas las organizaciones deben realizar análisis de los factores externos que pueden influir en su actividad diaria, de tal manera que sea capaz de dar frente a inconvenientes o aprovechar oportunidades. A continuación se detalla los factores externos que pueden afectar a Finca San Salvador.

3.6.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

El Ecuador a partir del año 2007 donde inicia el mandato del presidente actual Rafael Correa Delgado, ha mantenido una estabilidad política que ha permitido el desarrollo económico del país, recordando que la inestabilidad de los gobiernos en periodos anteriores con el derrocamiento de mandatarios, conllevaba a ser considerado el Ecuador como un país de alto de riesgo para nuevas estrategias comerciales internacionales.

En la actualidad el lema del Gobierno es tener transparencia en toda la función pública, así como también la participación ciudadana, y el apoyo que la población le ha dado al actual gobierno se ve reflejado en las últimas elecciones presidenciales donde el presidente Correa alcanzo más del 50% de los votos, siendo reelegido en primer vuelta. La aplicación de la dolarización desde el año 1999 ha permitido detener el aumento del costo de la vida generando una estabilidad económica para el país.

La nueva política tributaria aplicada en el actual gobierno, ha generado malestar e inconvenientes en el sector productivo, quienes ven el pagar impuestos al país como un medio de explotación y disminución de sus riquezas, sin embargo la forma de recaudación actual del Servicio de Rentas Internas ha permitido incrementar el ingreso público al estado, recordemos que las principales fuentes de ingresos para el país, son las remesas de los Ecuatorianos, la venta de petróleo y los impuestos, los cuales se transforman en obras de beneficio para la comunidad, poco a poco se está cambiando la idea tributaria incrementado la captación de tributos en un 143% en los últimos 6 años.

La nueva Legislación Laboral del Ecuador, dictamina que todo empleador debe celebrar un contrato de trabajo con términos y condiciones para cada posición a ocupar

por los trabajadores en las empresas, dichos contratos deben ser inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales, otros derechos de los trabajadores son: afiliación al Seguro Social desde el primer día de trabajo, ganar como mínimo el salario básico el cual se encuentra en el valor de 318 usd, percibir el salario digno el cual es de 368.05 usd entre los beneficios normales de ley.

La constitución del 2008 señala como punto de interés nacional la Soberanía alimentaria, donde el artículo 281 dice: La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.

2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos...

Y en el artículo 282 dice: "...Se prohíbe el latifundio y la concentración de la tierra, así como el acaparamiento o privatización del agua y sus fuentes. El Estado regulará el uso y manejo del agua de riego para la producción bajo los principios de eficiencia, equidad y sostenibilidad ambiental.

Con respecto a permisos como por ejemplo:

- ✚ Funcionamiento, este deben ser solicitado inmediatamente se emprenda la actividad comercial.

- ✚ Permisos sanitarios, en este caso según decreto ejecutivo 1583, están exentos de este permiso los productos de origen animal crudos, que no hayan sido sometidos a proceso de transformación.

- ✚ Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos.

- ✚ Pago de la Patente Municipal

- ✚ Obtener Patentes de propiedad Intelectual de Finca San Salvador en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

- ✚ Solicitud de Emisión de Licencia Ambiental.

CONNOTACIÓN: La estabilidad política por la que está atravesando el país ha generado una nueva visión de la producción e interés de la población por iniciar nuevas actividades empresariales, se debe poner especial interés en los permisos necesarios a ser obtenidos para que la actividad comercial se encuentre dentro del marco legal.

Oportunidades

- ✚ Estabilidad política (impacto medio).

- ✚ Ley de soberanía alimentaria en el Ecuador (impacto alto).

- ✚ Permisos sanitarios no son exigidos en la actividad de comercialización de animales para el consumo en estado crudo (impacto bajo).

Amenazas

- ✚ Legislación Laboral se modifica constantemente, salario básico con crecimiento constante, lo que implica mayor inversión en recurso humano (impacto alto).

- ✚ Leyes tributarias más exigentes, y con mayor control (impacto medio).

✚ Engorrosos trámites de permisos para funcionamiento de la empresa (impacto alto).

3.6.2. Factores Económicos, Sociales y Demográficos

Dentro de toda organización se deben analizar factores económicos demográficos y sociales que puedan afectar la demanda de los productos ya que afecta a los consumidores finales, para el presente estudio hablaremos de los siguientes factores económicos

3.6.2.1 Factores Económicos

Inflación: Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2013) define a la inflación como una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

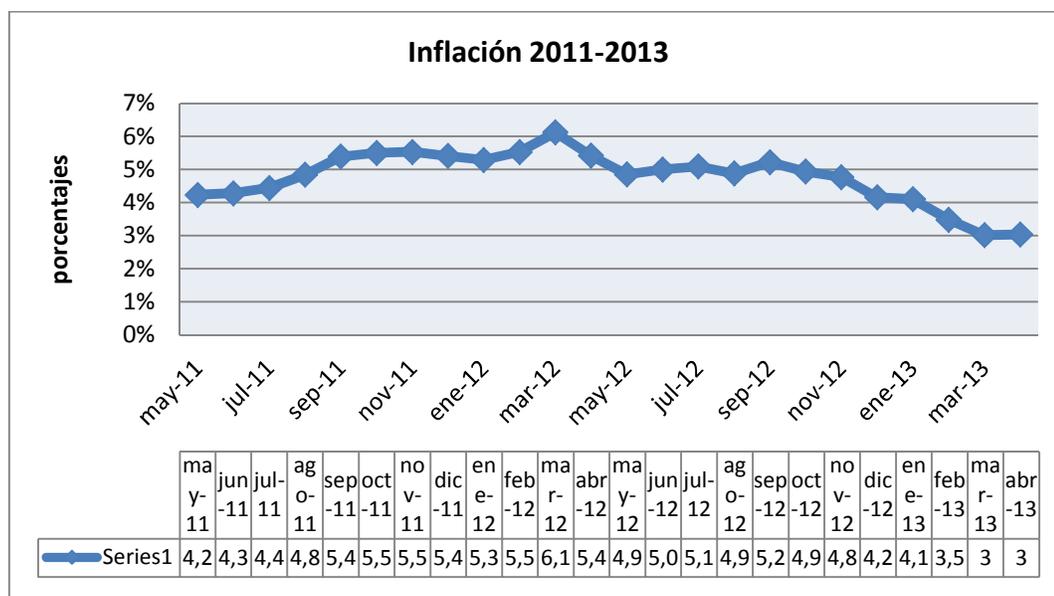


Figura 3.6 Inflación 2011-2013
Fuente: Banco Central del Ecuador, mayo 2013

CONNOTACIÓN: El índice inflacionario, es uno de los factores mayormente analizados en toda actividad comercial, puesto que si este indicador se eleva nos está indicando que los productos que han sido tomados para su análisis están subiendo y como son productos de la canasta básica guarda relación con productos alimenticios y entre ellos puede estar el pescado.

Oportunidades

✚ Tendencia a la baja de la inflación (impacto alto).

Canasta Básica.- La Canasta Básica está conformada por los productos e ítems de alimenticio, vivienda, indumentaria y misceláneos que un hogar promedio de 4 personas utiliza. A continuación se presenta la evolución de la Canasta Básica desde mayo del 2012 hasta mayo del 2013.

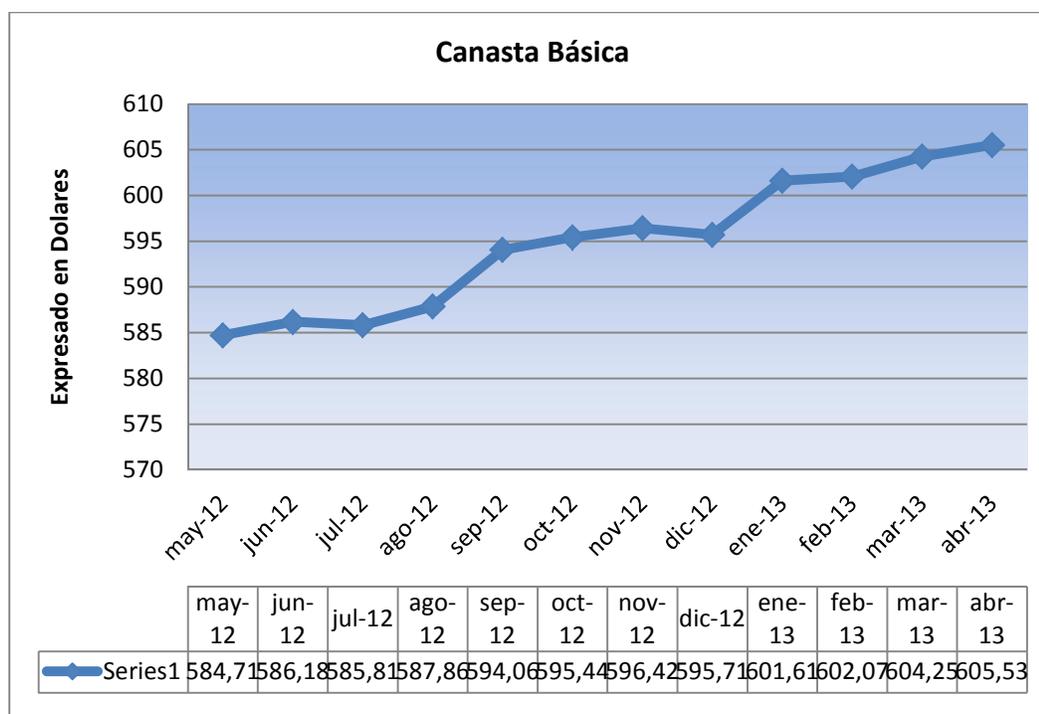


Figura 3.7 Canasta Familiar Básica Ecuador
Fuente: INEC, abril 2013

Es necesario presentar un cuadro de la distribución del ingreso por la canasta familiar básica, de tal manera se pueda apreciar los rubros en los cuales los ingresos de los ecuatorianos son destinados:

NACIONAL						
CANASTA FAMILIAR BÁSICA						
ABRIL 2013						
No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0,21	605,52	593,60	11,92	1,97
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	-0,32	215,15	212,29	2,86	0,47
3	Cereales y derivados	0,50	49,04	49,00	0,05	0,01
4	Carne y preparaciones	1,30	31,61	31,49	0,12	0,02
5	Pescados y mariscos	-1,12	10,91	10,73	0,18	0,03
6	Grasas y aceites comestibles	-0,62	7,66	7,59	0,07	0,01
7	Leche, productos lácteos y huevos	1,14	31,72	31,58	0,14	0,02
8	Verduras frescas	2,25	14,07	13,21	0,86	0,14
9	Tubérculos y derivados	-4,74	13,14	13,11	0,04	0,01
10	Leguminosas y derivados	2,30	6,28	5,69	0,58	0,10
11	Frutas frescas	-10,82	11,69	11,04	0,65	0,11
12	Azúcar, sal y condimentos	0,17	11,25	11,24	0,01	0,00
13	Café, té y bebidas gaseosas	0,46	6,47	6,37	0,09	0,02
14	Otros productos alimenticios	-0,49	2,02	1,97	0,05	0,01
15	Alim. y beb. consumidas fuera del hogar	0,29	19,29	19,27	0,02	0,00
16	VIVIENDA	0,21	164,56	163,83	0,74	0,12
17	ALQUILER	0,29	134,66	134,66	0,00	*
18	Alumbrado y combustible	0,12	13,37	13,37	0,00	*
19	Lavado y mantenimiento	-0,21	14,91	14,80	0,11	0,02
20	Otros artefactos del hogar	-2,34	1,62	0,99	0,62	0,10
21	INDUMENTARIA	0,47	40,02	32,69	7,32	1,21
22	Telas, hechuras y accesorios	-0,27	2,30	1,69	0,61	0,10
23	Ropa confeccionada hombre	0,36	19,78	17,68	2,10	0,35
24	Ropa confeccionada mujer	0,64	15,43	11,33	4,11	0,68
25	Servicio de limpieza	0,99	2,51	2,00	0,50	0,08
26	MISCELANEOS	0,78	185,79	184,79	1,00	0,17
27	Cuidado de la salud	0,31	87,28	86,88	0,40	0,07
28	Cuidado y artículos personales	2,66	15,78	15,46	0,32	0,05
29	Recreo, material de lectura	3,21	22,92	22,78	0,14	0,02
30	Tabaco	-0,28	19,03	19,02	0,02	0,00
31	Educación	0,82	12,57	12,44	0,13	0,02
32	Transporte	0,00	28,21	28,21	0,00	*

Tabla 3.2 Distribución Canasta Básica Ecuador
Fuente: INEC, abril 2013

CONNOTACIÓN: Como podemos observar, el ingreso de una familia en promedio es de 593.60, ya que se estima que en un hogar ecuatoriano trabaja por lo menos 1.6 personas; además el costo de la canasta básica posee una tendencia al alza.

Según el cuadro de distribución del ingreso en la canasta se destina \$10.73 usd. para adquisición de pescado y mariscos, el valor de la canasta en este ítem es de 10.91, lo que indica que los ecuatorianos solo restringen 0.18 usd. de su ingreso para la adquisición de pescado.

Oportunidad:

🚦 Con el ingreso actual de los ecuatorianos, se están logrando alcanzar a cubrir los costos de la canasta básica. (impacto alto).

Amenaza

🚦 Tendencia al alza del costo de la canasta básica. (impacto alto).

Producto Interno Bruto.- Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es una medida usada por la mayoría de los economistas para estudiar el bienestar per cápita y comparar las condiciones de vida o el uso de recursos en varios países.

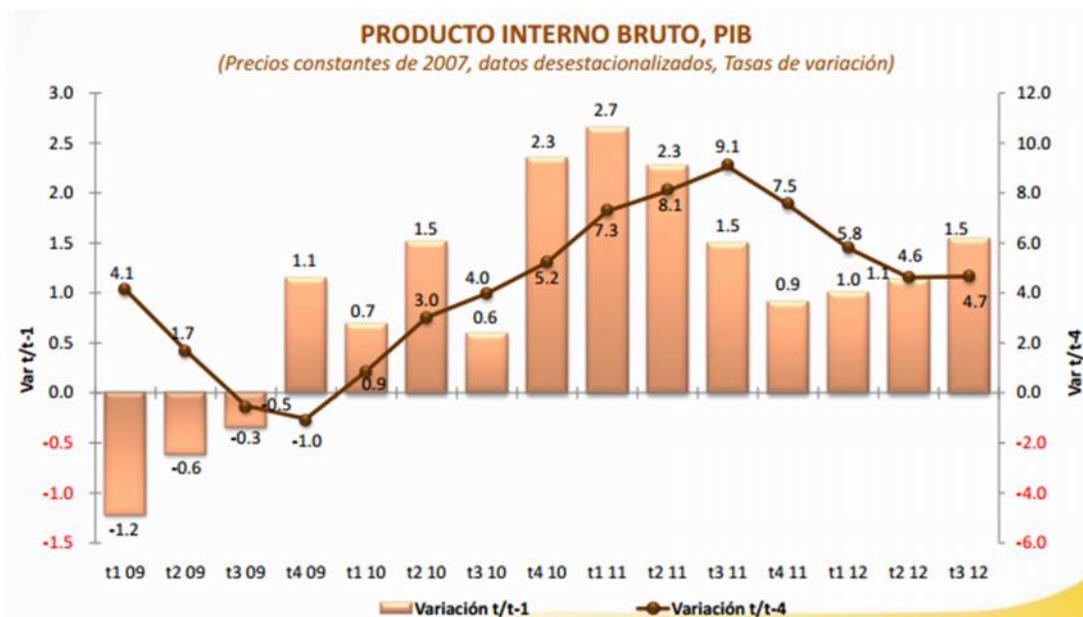


Figura 3.8 Producto Interno Bruto
Fuente Banco Central del Ecuador, mayo 2013

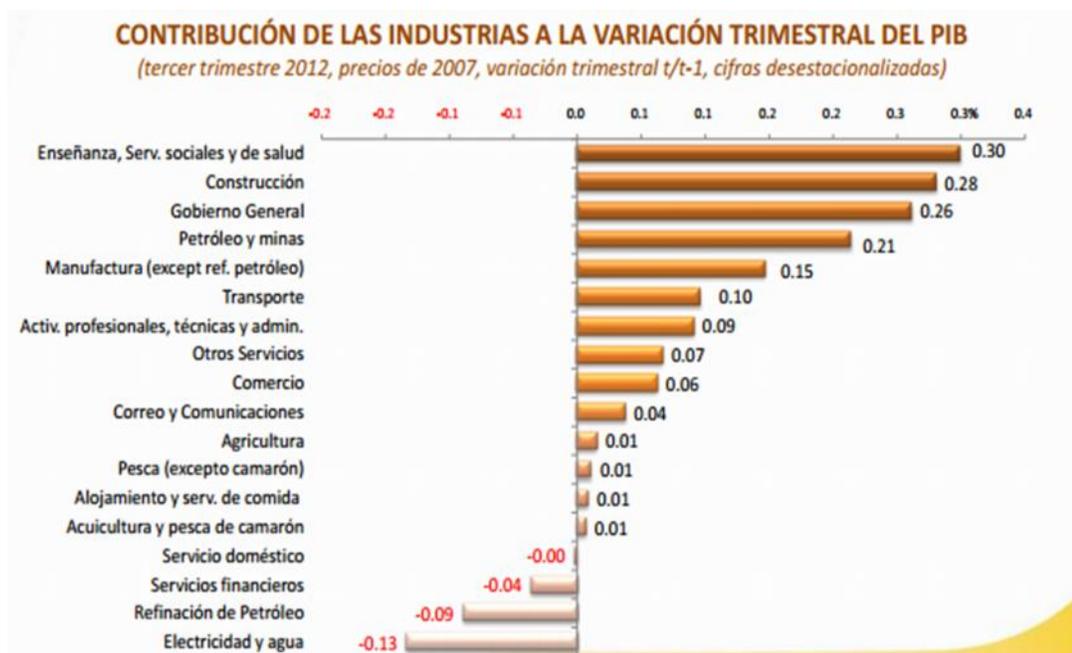


Figura 3.9 Variación por Industrias PIB
Fuente Banco Central del Ecuador, abril 2013

CONNOTACIÓN: Podemos observar que el PIB desde el último trimestre del 2011 hasta el 2012 ha crecido y si hacemos relación a los productos que están contribuyendo a su crecimiento en el gráfico de industrias, el sector de la acuicultura y pesca ha contribuido con 0.01%.

Oportunidad

📊 Crecimiento del PIB en el último año. (impacto medio).

Riesgo País: Según El Banco Central del Ecuador (BCE, 2013) el riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

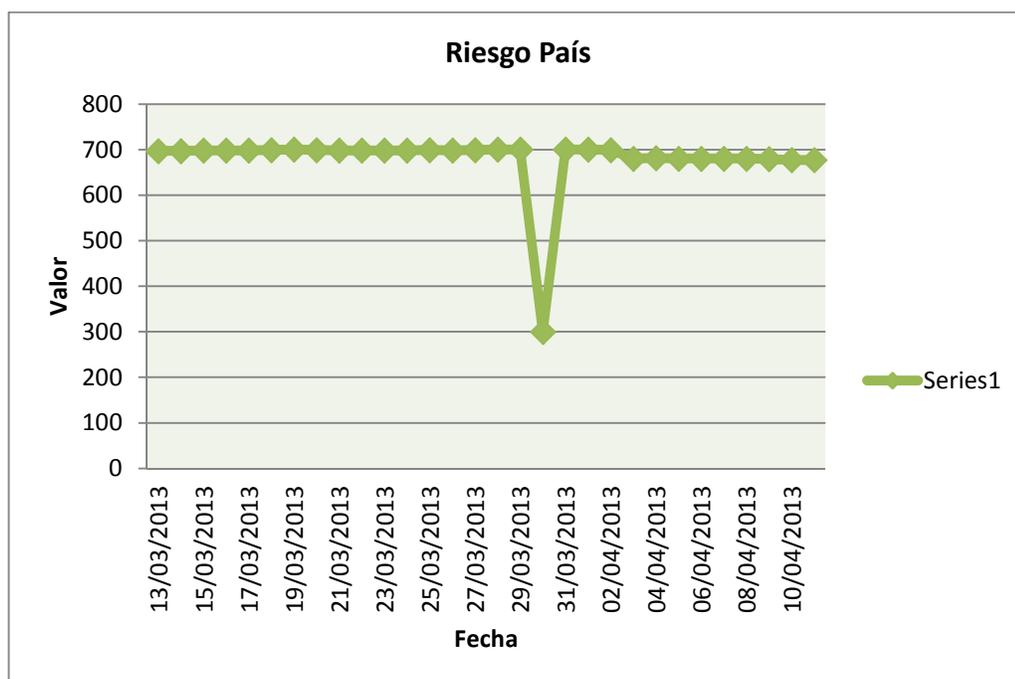


Figura 3.10 Riesgo País
Fuente BCE, mayo 2013

CONNOTACIÓN: El índice de Riesgo País, en los dos últimos meses se encuentra en rangos casi constantes el valor de variación es mínimo entre 1 a 3 puntos. Sin embargo el indicador es alto, lo que imposibilitaría la inversión extranjera y nacional, esto es una amenaza para Finca San Salvador.

Salario Real: El salario real es la relación entre el salario nominal y el costo de la vida, entendiéndose que el salario nominal es lo percibido por el trabajador en términos monetarios, el salario real se obtiene de la división entre el salario nominal mensual y el índice de precio al consumidor.



Figura 3.11 Salario Real 2012-2013
Fuente INEC

CONNOTACIÓN: Podemos apreciar que el salario real en el transcurso del 2012 al 2013 tiene una fluctuación bastante alta pasando de diciembre del 2012 de 144 usd, a enero del 2013 a 157 usd, lo que implicó en su momento un aumento en el poder adquisitivo de los ecuatorianos, pero también podemos apreciar que a abril 2013 el salario real baja a 155, esto implicaría una restricción de los ecuatorianos al momento de decidir la compra de víveres y demás productos de la canasta básica.

Amenaza:

🚩 El salario real a partir de diciembre del 2012 se encuentra a la baja, lo que genera menor poder adquisitivo en la población. (impacto alto).

Tasas de Interés.- La tasa de interés es la aplicación porcentual a un capital en una unidad de tiempo, la tasa de interés se clasifica en 2, tasa activa que es el costo que aplican las instituciones financieras por realizar préstamos a sus clientes, y la tasa pasiva que es el porcentaje aplicado al dinero que es colocado en inversiones en las

instituciones financieras. A continuación se presenta una tabla de variación de tasa activa desde 2007-2012.

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial	
	Sep-07	Oct-08	Jun-09	Abr-12	Sep-07	Sep-12
Producto Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20
Consumo	24.56	16.3	18.92	16.30	17.82	15.91
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64
Microcrédito Minorista	45.93	33.90	33.90	30.5	40.69	28.82

Tabla 3.2 Tasa de Interés Activa Efectiva
Fuente BCE, mayo 2013

CONNOTACIÓN: La tasa de interés activa, como es de conocimiento general, es el porcentaje que se aplica al capital que una institución financiera presta, para nuestro análisis indicaría que en el caso de requerir apalancamiento la tasa a aplicar sería PYMES la cual ha tenido una considerable reducción en los últimos 5 años.

Oportunidad

🚦 Tasa Activa efectiva con tendencia a la baja (impacto alto).

A continuación se presenta un cuadro resumen de la tasa pasiva:

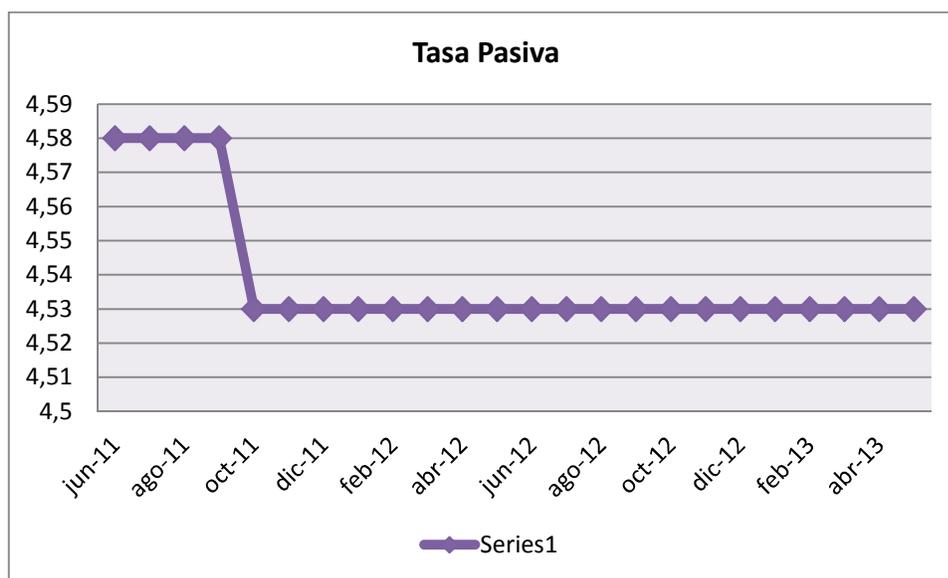


Figura 3.12 Tasa Pasiva
Fuente BCE

CONNOTACIÓN: La tasa pasiva es el porcentaje aplicado al capital que los clientes depositan o invierten en el sector financiero, generalmente es mucho más baja que la tasa activa y esta tasa nos indicaría lo que se podría ganar por el capital invertido en Finca San Salvador si en lugar de la actividad se pondría en el sector financiero.

Amenaza

📉 Tasa pasiva con tendencia a la baja (impacto bajo).

3.6.2.3 Factores Demográficos

A continuación se describen los factores demográficos más relevantes relacionados a Finca San Salvador desde la perspectiva del país:

Desempleo: Este indicador hace referencia a la situación laboral de los trabajadores los cuales carecen de empleo y por ende de salario adquisitivo, cabe indicar que son personas que estando en condiciones de trabajar no lo hacen por falta de oportunidades laborales.

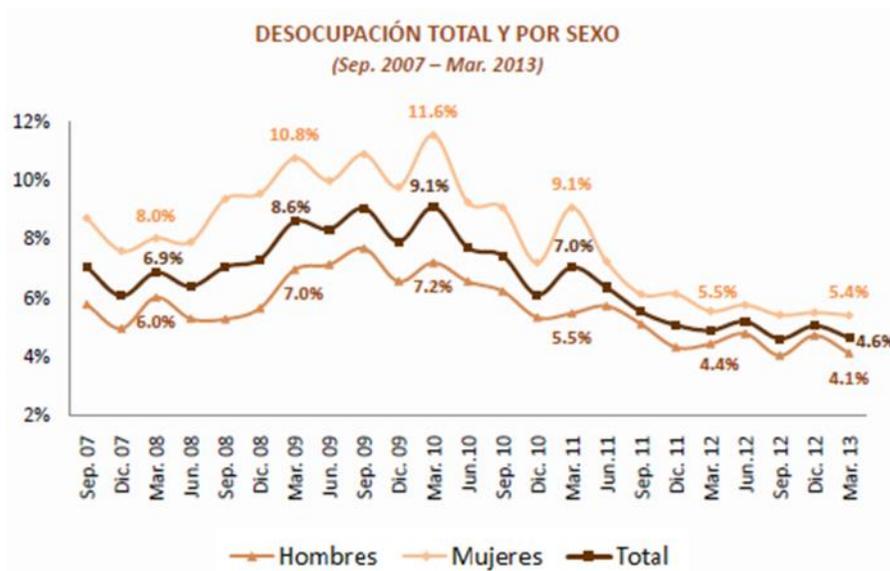


Figura 3.13 Desempleo en el Ecuador
Fuente: BCE mayo 2013

Subempleo: Se conoce como subempleo cuando una persona capacitada para ocupar determinados cargos o puestos, no lo realiza y toma cargos menores y en los que generalmente gana menos de lo que debería ganar.



Figura 3.14 Subocupación en el Ecuador
Fuente: BCE, mayo 2013.

CONNOTACIÓN: Podemos observar que el nivel de desempleo ha disminuido del 7% al 4%, lo que indica que las personas tienen mayor poder adquisitivo por encontrarse en situación laboral activa, mientras que el subempleo ha tendido a la baja hasta el mes de diciembre del 2012 pero a marzo 2013 este se encuentra a la alza.

Oportunidad

- ✚ Disminución del desempleo (impacto alto).
- ✚ Subempleo con tendencia al alza (impacto medio).

Población Económicamente Activa.- La población económicamente activa, es el número de personas que se encuentra en el mercado laboral y que perciben una remuneración por dicha actividad.

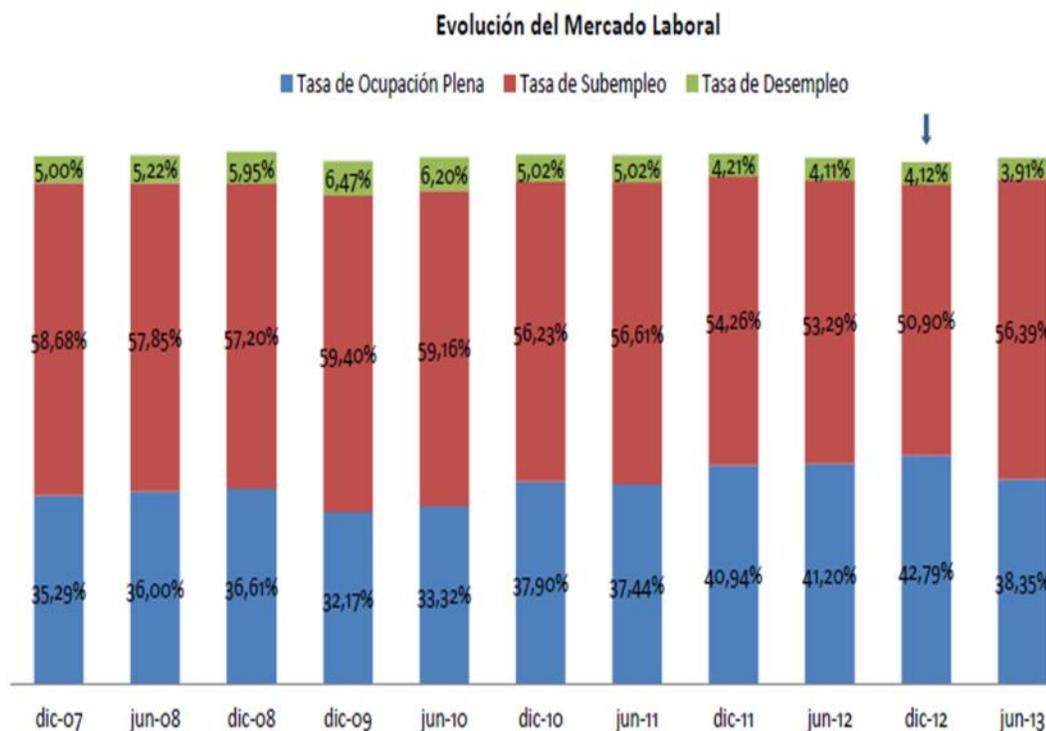


Figura 3.15 Población Económicamente Activa

Fuente: INEC, junio 2013

CONNOTACIÓN: La población económicamente activa en el año 2012 tiende a crecer con relación al año 2011; pero al comparar junio del 2012 y junio del 2013 se presenta un decrecimiento de la tasa de ocupación plena en tiene un decrecimiento de 2.85%, subiendo el nivel de subempleados.

Oportunidad

✚ Tendencia de la desocupación a la baja (impacto medio).

Amenaza

✚ Tasa de ocupación plena con tendencia decreciente (impacto alto).

Pobreza.- Este indicador se toma el ingreso total per-capital con la línea de pobreza por consumo, de tal forma que los individuos con ingreso total per-cápita menor a la línea de pobreza por consumo, son considerados pobres (BCE, 2013).

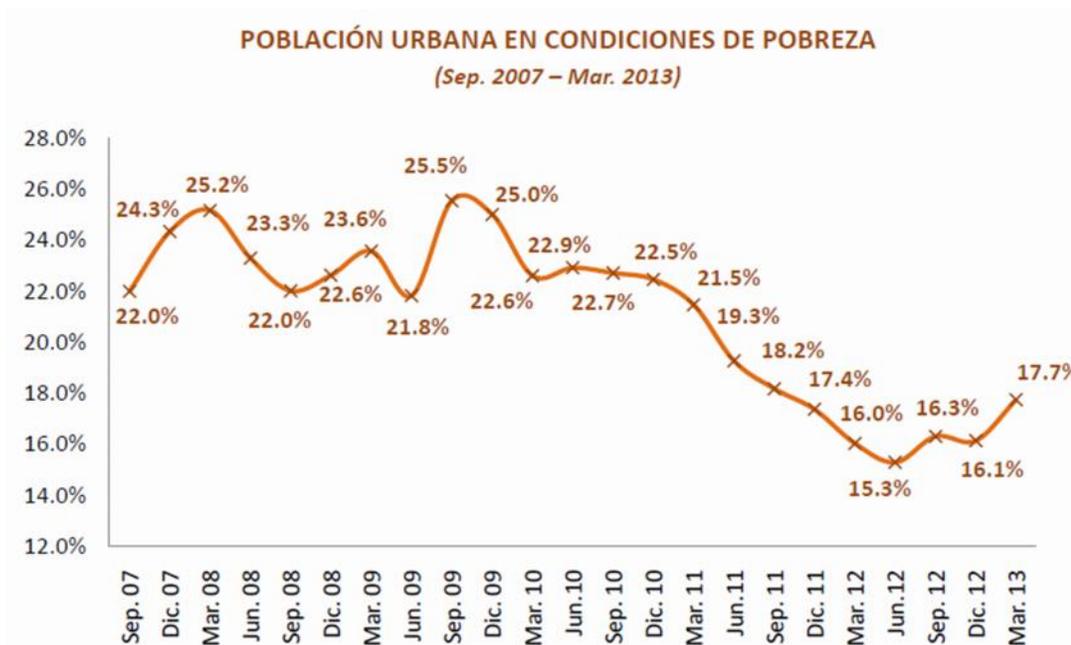


Figura 3.16 Nivel de Pobreza Urbana
Fuente: BCE, mayo 2013

CONNOTACIÓN: Podemos observar que las condiciones de pobreza en la zona urbana ha crecido del 16% en marzo 2012 al 17.7% en marzo 2013, esto nos dice que hay más individuos considerados pobres.

Amenaza

✚ Con un mayor número de individuos considerados pobres existirá menor poder adquisitivo de productos de consumo (impacto alto).

Población del Distrito Metropolitano de Quito.- Es necesario analizar la población del DMQ pues Finca San Salvador dirigirá sus operaciones en primera instancia a satisfacer este mercado.

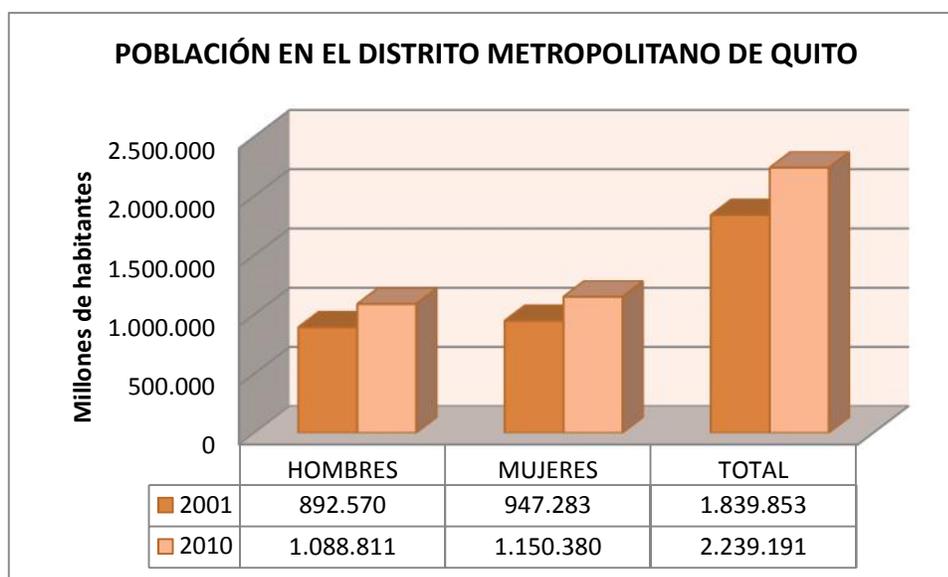


Figura 3.17 Población del Distrito Metropolitano de Quito
Fuente INEC censo 2010.

CONNOTACIÓN: Se puede apreciar que existe un incremento de la población en el Distrito Metropolitano de Quito, teniendo un crecimiento considerable desde el año 2001 al 2010 en 21%.

Oportunidad

✚ Crecimiento constante de la población del Distrito Metropolitano de Quito (impacto alto).

3.6.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas

Tecnología.- Las tecnologías no solo influyen en la sociedad, sino también en nuestras vidas personales. Y evidentemente la tecnología influye en nuestra vida cotidiana.. El Internet ha sido un mercado importante para la actividad de entretenimiento, educación, trabajo, etc. En efecto, muchas personas utilizan la World Wide Web para acceder a noticias, el tiempo y los informes de los deportes, para planificar y vacaciones en libro y saber más acerca de sus intereses. La gente utiliza el chat, mensajería y correo electrónico para hacer y estar en contacto con amigos y familiares en cualquier parte del mundo.

En el Ecuador, el uso de Internet por diversas razones ya es una costumbre. A continuación se muestra un gráfico de las razones más comunes.

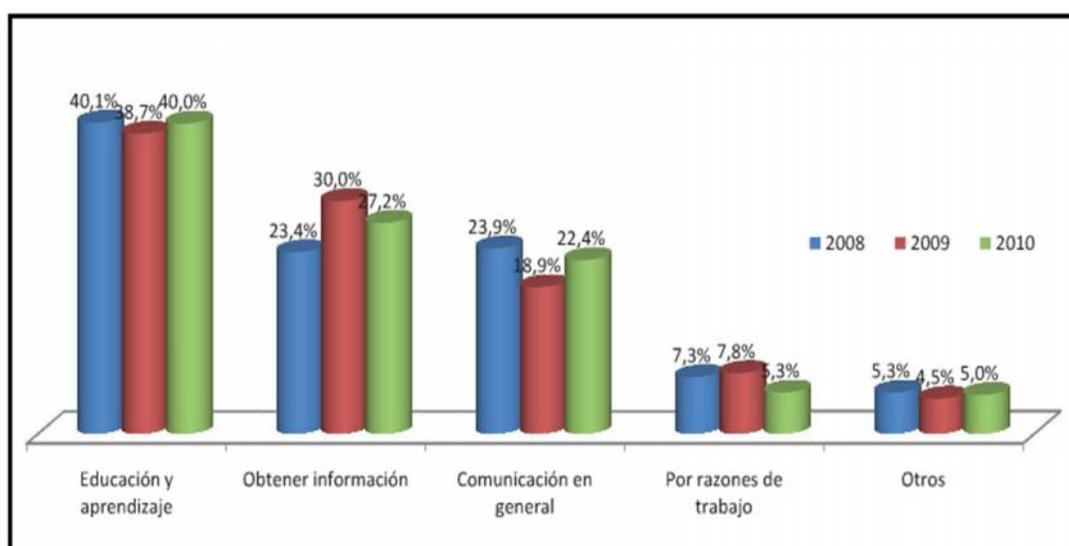


Figura 3.18 Razones de uso de Internet en el Ecuador
Fuente: INEC Censo 2010

CONNOTACIÓN: La utilización de la tecnología de la información ha permitido que las costumbres de comunicación e interacción social sean más fluidas.

Oportunidad

✚ Utilización de internet para comunicación más efectiva (impacto medio).

3.6.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales.

Es necesario e indispensable hablar de factores ecológicos y ambientales, pues en los últimos años este tema ha sido de interés mundial, cada día se presentan nuevas e innumerables formas de conservar el medio ambiente y los gobiernos de turno de los países presentan nuevas leyes con el fin de emitir control y evitar contaminación ambiental.

Según datos de Estadísticas Ambientales del INEC (INEC, 2013), el 80% de las empresas en el país no registran tener algún gasto o inversión en protección ambiental y no cuentan con un estudio de impacto ambiental. Según la Encuesta de Gasto e inversión privada en Protección Ambiental, el 98% de las empresas no tienen sistemas de gestión ambiental mediante certificaciones internacionales dentro de sus organizaciones. Esta encuesta, que investigó a 3.572 empresas a nivel nacional (excepto Galápagos), se realizó a establecimientos que tienen 10 o más personas ocupadas dentro de los sectores de explotación de minas y canteras, en industrias manufactureras, comercio al por mayor y al por menor, en hoteles, restaurantes y servicios.

En la Constitución del Ecuador, según Decreto Supremo No 374 dice:

Art. 16.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, a las redes de alcantarillado, o en las quebradas, acequias, ríos, lagos naturales o artificiales, o en las aguas marítimas, así como infiltrar en terrenos, las

aguas residuales que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna, a la flora y a las propiedades.

Art. 17.- El Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos (INERHI) , en coordinación con los Ministerios de Salud y Defensa, según el caso, elaborarán los proyectos de normas técnicas y de las regulaciones para autorizar las descargas de líquidos residuales, de acuerdo con la calidad de agua que deba tener el cuerpo receptor.

Nota:

Al expedirse la Organización del Régimen Institucional de Aguas, mediante Decreto Ejecutivo No. 2224, publicado en el R.O. 558-S, de 28-X-94, el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos fue sustituido por el Consejo Nacional de Recursos Hidráulicos, cuerpo colegiado multisectorial, y por las Corporaciones Regionales de Desarrollo, instituciones públicas de manejo de los recursos hídricos del país.

Art. 18.- El Ministerio de Salud fijará el grado de tratamiento que deban tener los residuos líquidos a descargar en el cuerpo receptor, cualquiera sea su origen.

Art. 19.- El Ministerio de Salud, también, está facultado para supervisar la construcción de las plantas de tratamiento de aguas residuales, así como de su operación y mantenimiento, con el propósito de lograr los objetivos de esta Ley.

CONNOTACIÓN: El Ecuador como todos los países del mundo tiene especial atención por la conservación de la naturaleza, por tanto se encuentra implementando programas de conservación no solo de la flora sino también de la fauna, por tanto se hace indispensable conocer a profundidad las leyes ambientales que puedan afectar a la actividad.

Amenaza

🚧 Nuevas políticas de protección ambiental y tratamiento de aguas exigidas por el Gobierno (impacto medio).

Desastres Naturales.- Finca San Salvador al encontrarse en la cordillera que divide la región sierra con la región costa, posee mayor índice de peligro en cuanto a desastres naturales en especial lo que tiene que ver con derrumbes, en la carretera a Chiriboga se tiene un mantenimiento continuo por parte del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, lo que permite la circulación en la zona, pero el proceso aunque es ágil registra un tiempo de mantenimiento de 2 a 3 días, dependiendo de la magnitud del derrumbe.

CONNOTACIÓN: La existencia de un mayor número de derrumbes en la vía a Chiriboga, incrementa el riesgo de traslado del producto desde Finca San Salvador a Quito.

Amenaza

🚧 Mayor incidencia de desastres naturales (impacto alto).

3.6.2.6 Fuerzas Competitivas

En este Factor es necesario realizar el análisis por las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permite tener conocimiento estratégico sistemático, con el fin de determinar la rentabilidad de la empresa que entra en evaluación.

F1. Poder de Negociación de los clientes.- Los clientes de Finca San Salvador, son en especial clientes mayoristas los mismo que adquieren el producto con el fin de vender el consumidor final con un margen de ganancia, el producto mantiene un precio competitivo de acuerdo a oferta y demanda, y la ventaja competitiva que tiene el

producto es que su sabor es exquisito esto ha ayudado a que se mantenga el número de clientes e inclusive se ha podido atender nuevas plazas.

CONNOTACIÓN: los clientes no tienen mayor poder de negociación con Finca San Salvador ya que el producto es de calidad y excelente aceptación.

Oportunidad

🚦 Producto atractivo y de aceptación (impacto alto).

F2. Barreras de entrada, la amenaza de nuevos entrantes.- Desde la creación de Finca San Salvador, ha existido el ingreso de nuevos competidores al mercado de venta de truchas en el sector de Chiriboga, sin embargo se tiene conocimiento que son personas de escasos recursos y que no cuentan con los recursos suficientes (agua) para la actividad, resultándoles extremadamente alto el costo de poder establecer el negocio. Adicional en el tiempo de existencia de Finca San Salvador no se ha tenido conocimiento sobre nuevos competidores en el mercado.

Oportunidad

🚦 Nuevos entrantes, no poseen recursos adecuados para solventar la actividad (impacto alto).

F3 Existencia de Productos Sustitutos.- En el mercado podemos encontrar un sin número de productos sustitutos si hablamos en general de pescado, pero al hacer la diferenciación de pescado de agua dulce o de agua salada la incidencia cambia, la oferta al consumidor final de pescado principalmente es de agua salada siendo el pescado de agua dulce muy poco ofrecido; el único sustituto que podremos encontrar en la región sierra es la tilapia, pero la misma no se vende de igual forma que la trucha ya que su

cultivo se lo realiza en su mayoría en zonas calientes de la sierra y el costo de transporte podría ser la razón principal de su poca existencia en el mercado.

Oportunidad

- ✚ Poca existencia de productos sustitutos (impacto alto).

F4 Poder de Negociación de los Proveedores.- Finca San Salvador se abastece de alevines de la proveedora Sra. Maggy Castro, el poder de negociación que tiene éste proveedor es alto ya que el alevín es de buenas características y permite su desarrollo en menor tiempo esto es de 5 a 6 meses, muy por el contrario de otros proveedores de alevines que antes abastecían a la organización estos se demoraban de 7 a 9 meses en estar listos para la comercialización; por tanto Finca San Salvador se encuentra limitado a mantener relaciones comerciales con este único proveedor.

Hablando de materia prima balanceado, la gama de proveedores es mucho más amplia, teniendo inclusive la facilidad de crédito y descuento por compra en efectivo.

Oportunidad

- ✚ Amplia gama de proveedores de balanceado (impacto alto).

Amenaza

- ✚ Proveedor actual de alevines con mejores características para la producción (impacto alto).

F5 Rivalidad entre Competidores.- Una vez realizado el análisis de los competidores podemos clasificarlos en dos categorías, formales e informales.

Los formales son empresas legalmente constituidas y registradas en la Superintendencia de la Compañías (Compañías, 2013), estas empresas son EXCOMPISCIS y PISCICOLA DE LOS ANDES PISCIANDES S.A.; quienes proveen

de trucha tanto al mercado nacional como internacional, se tiene conocimiento que estas empresas proveen al mercado nacional en su mayoría a supermercados atendiendo muy poco a micromercados, tiendas y cliente final.

Como informales son todos los proveedores de trucha con una situación de ilegalidad en lo que tiene que ver con registro e inscripción en la superintendencia de compañías, atienden al mercado minorista, pero la oferta del producto por parte de los mismos es muy esporádico y esto nos permite tener una diferencia bien marcada con este tipo de competidores.

Oportunidad

✚ No existe rivalidad marcada de competidores informales (impacto alto).

✚ Los competidores formales no atienden al sector minorista del mercado de la Ciudad de Quito (impacto alto).

3.7. ANÁLISIS MATRICIAL

3.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, permite resumir y evaluar la información, política, financiera, legal, económica, tecnológica, social ecológica; de tal manera que se analicen las oportunidades y amenazas y proponer posibles estrategias a ser aplicadas en las empresas.

A continuación se presenta la Matriz MEFE, de Finca San Salvador

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Estabilidad política.	0,01	1	0,01
Ley de soberanía alimentaria en el Ecuador.	0,03	2	0,06
Permisos sanitarios no son exigidos en la actividad de comercialización de animales para el consumo en estado crudo	0,01	4	0,04
Tendencia a la baja de la inflación.	0,03	1	0,03
Con el ingreso actual de los ecuatorianos, se están logrando alcanzar los costos de la canasta básica.	0,09	4	0,36
Crecimiento del PIB en el último año.	0,01	1	0,01
Tasa Activa efectiva con tendencia a la baja.	0,03	1	0,03
Disminución del desempleo.	0,04	2	0,08
Crecimiento constante de la población del Distrito Metropolitano de Quito.	0,08	3	0,24
Utilización de internet para comunicación más efectiva	0,03	1	0,03
Producto atractivo y de aceptación.	0,08	4	0,32
Nuevos entrantes, no poseen recursos adecuados para solventar la actividad.	0,03	4	0,12
Poca existencia de productos sustitutos.	0,05	2	0,1
Amplia gama de proveedores de balanceado.	0,03	3	0,09
No existe rivalidad marcada de competidores informales.	0,03	1	0,03
Competencia formal no atiende al sector minorista	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Legislación Laboral se modifica constantemente, salario básico con crecimiento constante, lo que implica mayor inversión en recurso humano.	0,03	3	0,09
Leyes tributarias más exigentes, y con mayor control.	0,04	1	0,04
Engorrosos trámites de permisos para funcionamiento de la empresa.	0,02	1	0,02
Tendencia al alza del costo de la canasta básica.	0,03	1	0,03
Riesgo País alto, por tanto poca inversión extranjera y nacional	0,01	1	0,01
El salario real se encuentra en estado decreciente.	0,03	1	0,03
Tasa pasiva con tendencia a la baja.	0,02	1	0,02
Tasa de ocupados plenos con tendencia decreciente.	0,03	2	0,06

continua

Con un mayor número de individuos considerados pobres existirá menor poder adquisitivo de productos de consumo.	0,04	2	0,08
Nuevas políticas de protección ambiental y tratamiento de aguas exigidas por el Gobierno.	0,04	1	0,04
Mayor incidencia de desastres naturales.	0,04	1	0,04
Proveedor actual de alevines con mejores características para producción	0,05	1	0,05
Total	1		2,18

Cuadro 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos

Análisis: La matriz MEFE de Finca San Salvador tiene una ponderación de 2.18, lo que indica que se encuentra por debajo del promedio que es de 2.50. No se están aprovechando en su totalidad las oportunidades, y no se está atacando adecuadamente las amenazas. Entre las oportunidades que se podrían tomar para beneficio, es la no existencia de competidores fuertes en la zona. Y las amenazas a reducir son desconocimiento de leyes ambientales y poseer un único proveedor.

3.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta matriz permite conocer como la empresa está reaccionando ante las fortalezas y debilidades que posee, a continuación se presenta la Matriz de Fortalezas y Debilidades aplicada a Finca San Salvador.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Producto con excelente acogida	0,09	4	0,36
Precio competitivo en el mercado	0,04	4	0,16
Sistema de distribución en parámetros normales	0,02	4	0,08
Conocimiento amplio en la forma de alimentación adecuada para las truchas por edades	0,02	4	0,08
			continua

Implementos para la comercialización tales como empaques, fundas son considerados económicamente bajos	0,01	3	0,03
Ubicación de planta estratégica para crianza de trucha	0,04	4	0,16
Número suficiente y adecuado de piscinas para la crianza de trucha	0,04	4	0,16
Cantidad suficiente de agua para oxigenación de piscinas.	0,04	4	0,16
Temperatura de agua adecuada para la supervivencia de las truchas	0,04	4	0,16
Cartera por cobrar sana	0,04	4	0,16
Apalancamiento financiero de la empresa a través de sus accionistas	0,01	4	0,04
Desempeño de funciones por parte de accionistas para abaratar costos	0,02	3	0,06
Buen clima laboral y motivación.	0,02	4	0,08
Las remuneraciones y beneficios de ley están dentro del marco legal.	0,01	4	0,04
Disminución de la alta rotación de personal	0,02	4	0,08
Comunicación efectiva entre accionistas	0,02	3	0,06
Nivel de ventas ayuda a mantener un equilibrio entre ingresos y gastos	0,03	4	0,12
Sistema de comunicación desde planta hacia Quito, efectiva	0,02	4	0,08
DEBILIDADES			
Reemplazo de funciones entre accionistas con conocimiento bajo de las actividades a desempeñar.	0,02	2	0,04
Falta de registro contable de la actividad comercial en Finca San Salvador.	0,03	2	0,06
Bajo nivel de apertura de nuevas plazas de distribución.	0,02	1	0,02
Bajo nivel de control de procesos.	0,03	1	0,03
No existe un estilo de liderazgo bien definido.	0,02	2	0,04
No se tiene análisis real de costo beneficio de la trucha	0,03	1	0,03
Tiempo de distribución considerado alto para los accionistas.	0,01	1	0,01
Forma de distribución sin parámetros adecuados de transporte	0,01	1	0,01
No existe promoción de la empresa ni del producto	0,02	2	0,04
Alto porcentaje de pérdida de trucha	0,03	2	0,06
Tiempos de paro de actividades por la no adquisición oportuna de alevines	0,03	2	0,06
Actual sistema de desagüe no permite la oxigenación de piscinas adecuadamente	0,03	1	0,03
No se posee una adecuada infraestructura para el eviscerado de la trucha.	0,01	1	0,01
No existe un adecuado sistema contable	0,03	2	0,06
No se maneja indicadores financieros que permitan medir la situación económica de Finca San Salvador	0,03	2	0,06
No se tiene la actividad bajo el margen de la ley tributaria	0,03	1	0,03
No se conocen los costos de producción.	0,02	1	0,02

continua

Personal no poseen de capacitación adecuada para cada posición en la empresa	0,03	1	0,03
No hay una adecuada estructura del personal para cubrir las actividades de producción, distribución y comercialización.	0,02	1	0,02
No innovación de procesos de producción	0,02	1	0,02
Total	1		2,75

Cuadro 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Análisis: Podemos observar que la ponderación total es de 2.75, lo que indica que estamos sobre el promedio 2.5, y que se está aprovechando las fortalezas pero no en su totalidad, se debe prestar atención especial en las debilidades con el fin de reducirlas y así ser más efectivos en la empresa.

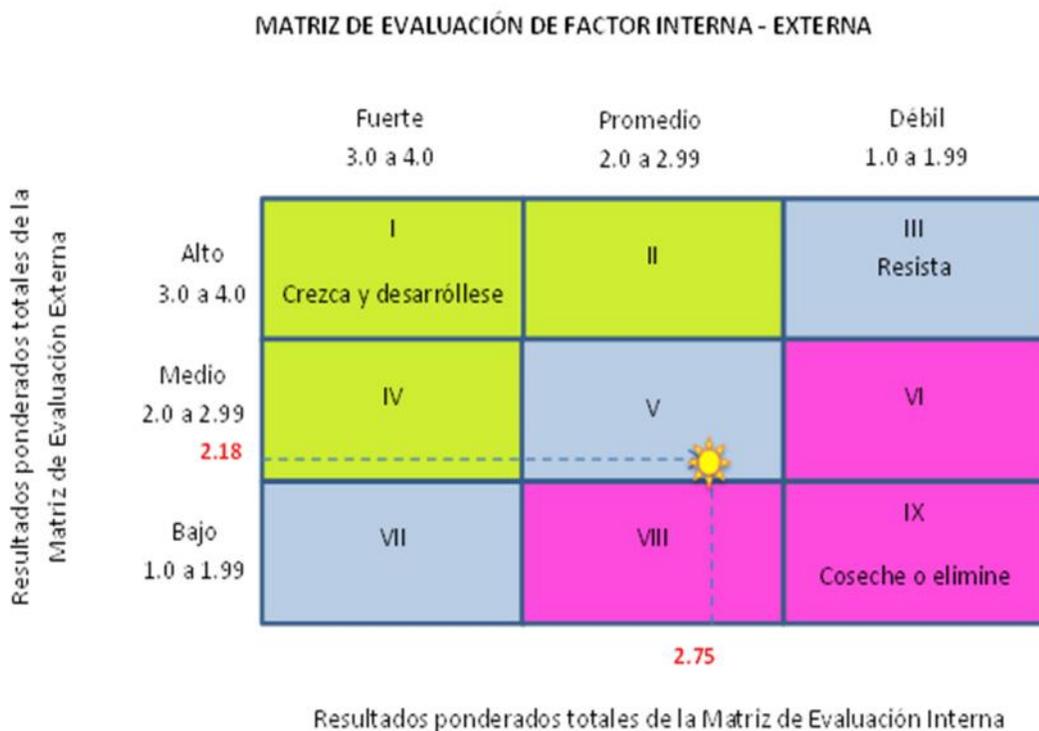


Figura 3.19 Matriz de Evaluación de Factores Interna-Externa
Fuente Finca San Salvador

Según la Matriz de evaluación de factores Interno y Externo Finca San Salvador se encuentra en el cuadrante V, debiendo mantener la actividad y tomar medidas que

ayuden a mitigar las debilidades y lo reforzar sus fortalezas de tal manera que en una nueva evaluación que se realice en la empresa pueda subir a los cuadrantes I, II, y IV.

3.7.3 Matriz General Electric

El objetivo inicial de la Matriz General Electric (también llamada Matriz McKinsey, por su autor) su fin es el de ayudar, a nivel corporativo, a identificar las oportunidades y objetivos de inversión.

Elaboración

El primer paso consiste en identificar los factores de atracción y las fortalezas de la empresa que se van a utilizar como criterios de evaluación.

El segundo paso consiste en la evaluación numérica de cada uno de esos factores y fortalezas. Para estos fines se asigna un peso relativo a cada uno. Este peso se determinará en función de la importancia del factor para los objetivos corporativos de la empresa. Luego los factores se evalúan para las distintas alternativas. Finalmente, se multiplica el peso relativo por la evaluación relativa y se obtiene los totales por factor. Con la suma de estos totales se obtiene la media global de los factores de atracción. (Center, 1990, pág. 83)

Factores de Atracción de un sector o industria, la cual dependerá de la rentabilidad potencial de los negocios dedicados a la misma actividad; aquí se puede analizar todos los factores que afectan a la organización.

En este caso se ha tomado en cuenta los siguientes factores:

Tamaño del mercado: Según el Censo Piscícola de Producción de Trucha realizado en el año 2006 por el Centro de Investigaciones Acuícolas CENIAC; el país produce al año 982.3 toneladas de trucha, de los cuales el 33% es decir alrededor de 323 toneladas

son producidas en la provincia de Pichincha, ya que al ser un tipo de pez de agua dulce y que necesita mantenerse en aguas con temperaturas por debajo de los 10 grados centígrados, hace que las provincias de la sierra sean mucho más atractivas para su cultivo y comercialización. La cantidad de criaderos que existen en Pichincha según este censo data 26.

Barreras de entrada: Según información levantada en el proceso de investigación secundaria, indica que las barreras de entrada son un limitante para nuevos competidores ya que se necesita una inversión inicial alta para la adquisición de insumos y materia prima. En el país existen 213 criaderos de truchas de los cuales 26 se encuentran en la provincia de Pichincha donde se concentra la mayor producción, seguidos de las provincias de Azuay y Napo, la mayoría de estos son productores artesanales.

Flexibilidad de los precios: Según investigación de mercados realizada en julio del 2013 en la ciudad de Quito, se pudo evidenciar que los precios que pueden aplicarse al kilo de trucha varían de acuerdo a preferencias del mercado; el 31% indica preferir a \$ 4 el kilo, seguido por el 30% que prefiere pagar \$ 5 por kilo. Aunque es necesario indicar que un 6% del mercado está dispuesto a cancelar hasta \$ 6 por kilo de trucha.

Precio por kilo de trucha			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	4,00 usd	118	30,6
	4,50 usd	76	19,7
	5,00 usd	114	29,6
	5,50 usd	20	5,2
	6,00 usd	23	6,0
	Total	351	91,2
Perdidos	Sistema	34	8,8
Total		385	100,0

Tabla 3.2 Precio por kilo de trucha
Fuente: Estudio de Mercado

Rentabilidad del sector: Según información obtenida en el Censo realizado por el CENIAC, en el año 2006 la cantidad de truchas vendidas fue de 982.3 toneladas, y según información otorgada por Piscícola Pisierra en el mismo año el kilo de trucha a nivel nacional se vendía en \$ 4.50; esto hace suponer que las ventas al año 2006 sobrepasaron los \$ 2'000.000.

Mediante observación se sabe que el kilo de trucha en Finca San Salvador se vende en \$ 4.50 al cliente minorista; el promedio de unidades por kilo son de 4, por lo tanto, se recibe alrededor de \$1.13 por cada trucha.

Los costos en que se llegan a incurrir por unidad son: Adquisición de alevín \$0.08, alimentación \$0.15, sueldos \$0.45, varios \$0.05 (en este rubro ingresan valores como transporte, empaquetado.)

Con esta información se llega a concluir que el costo total por trucha es de \$ 0.73, dando una rentabilidad por trucha vendida de 0.40.

Fortalezas del negocio y de las ventajas competitivas que presente la empresa, en este caso se ha tomado en cuenta los siguientes parámetros de evaluación:

Participación de mercado: Según información obtenida del CENIAC, se sabe que la empresa Excompisis produce al año 156 toneladas de trucha, si este valor es multiplicado por el precio promedio que informó el mercado que pagaría por kilo de trucha (\$ 4.65), se llega a suponer que las ventas al año de esta empresa ascienden a los \$ 725.400 dólares.

Finca San Salvador vendió al 2013 \$ 6.100 dólares; por tanto la participación de mercado actual de esta empresa es de $0.008 = 0.8\%$

Nivel de aceptación del producto: Según investigación de mercado realizada en el año 2013, el nivel de aceptación que tiene el producto en la ciudad de Quito es alta, ya que el 77.4% de los consultados indica consumir trucha de este porcentaje el 35% dice estar totalmente de acuerdo que el producto tiene un rico sabor, seguido por el 33% que indica estar de acuerdo.

Capacidad de mejorar producto y servicio: Como se indicó en información obtenida en datos secundarios, Finca San Salvador mantiene una fuerte relación con su proveedor actual de alevines, ya que el producto que entrega tiene tiempo de cosecha de 5 a 6 meses. La capacidad de mejorar el producto estaría ligado a la localización de nuevas alternativas de proveedores tanto de entrega de alevines y de entrega de alimento que permita el desarrollo óptimo y acelerado de la trucha, directivos de la empresa indican que si se procede a la alimentación más seguida y sin altos al pez, este se desarrolla en menor tiempo y con iguales o mejores características. En cuanto al servicio la capacidad de mejorarlo estará estrechamente ligada a una mejor capacitación del personal que se dedica a la venta del producto.

Liderazgo y dirección: La dirección y liderazgo aplicado últimamente en la empresa ha dado lugar a resultados positivos; permitiendo tener un buen clima laboral, disminución de rotación del personal además que desde el inicio de actividades hasta la actualidad todos los socios han mantenido una buena comunicación

Capacidad física: En observación realizada a Finca San Salvador, se pudo constatar que existe capacidad de infraestructura, definiéndola como terreno y recurso hídrico; en cantidad suficiente para mantener la actividad actual he inclusive el poder aumentar la producción de la misma.

Cartera por Cobrar: La cartera por cobrar en la empresa se la considera sana, esto debido a que los plazos máximos de crédito no superan los 7 días calendario.

A continuación se procederá con el análisis de cada una de las Fortalezas, y Atractivos del mercado para proceder a dar una valoración dependiendo su importancia usando una escala de 1 a 5 (1 para no tiene atractivo, 2 no muy atractivo, 3 ciertamente atractivo, 4 muy atractivo y 5 extremadamente atractivo), además de un peso relativo con el fin de poder obtener un valor total de los factores de atracción.

A continuación se presenta la tabla resumen con calificación y peso relativo aplicado a cada indicador según como dicta la elaboración de la matriz.

FORTALEZA DEL NEGOCIO			
Indicadores	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
Participación del Mercado	10%	1	0,10
Nivel de aceptación del producto	30%	3	0,90
Capacidad de mejorar producto y servicio	10%	2	0,20
Liderazgo y dirección	10%	3	0,30
Capacidad física	20%	3	0,60
Cartera por cobrar	20%	3	0,60
TOTAL	100%		2,70

Tabla 3.4 Fortaleza del Negocio

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA			
Indicadores	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
Tamaño del mercado	30%	2	0,60
Barreras de entrada	20%	3	0,60
Flexibilidad de los precios	30%	3	0,90
Rentabilidad del sector	20%	4	0,80
TOTAL	100%		2.90

Tabla 3.5 Atractivo de la Industria

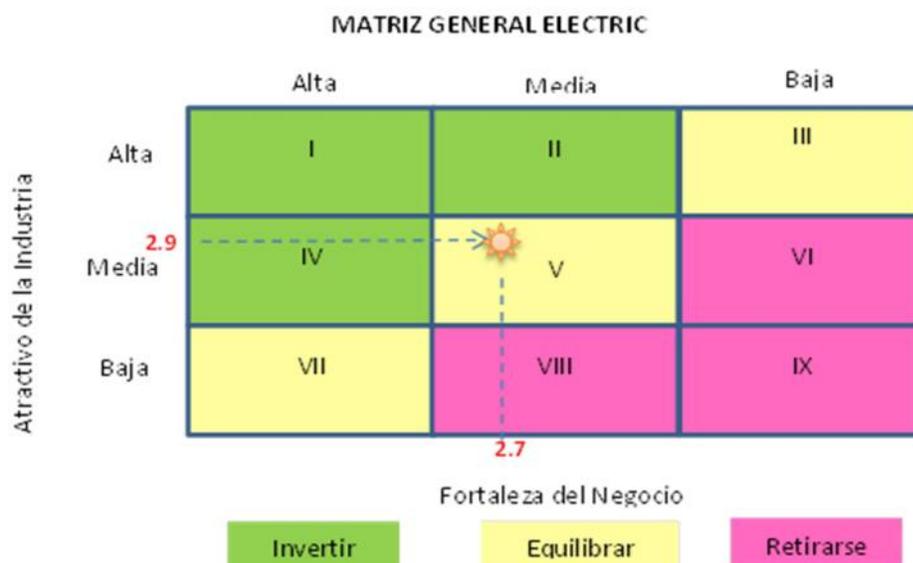


Figura 3.20 Matriz General Electric

Finca San Salvador está ubicada en el cuadrante número cinco el cual nos indica que debe establecer el siguiente direccionamiento estratégico:

- Invertir selectivamente para:
 - Apoyar la diferenciación del producto
 - Aumentar la rentabilidad
- Procurar la segmentación del mercado
- Establecer planes para las debilidades

3.7.4 Matrices de Acción

Las matrices de acción permiten identificar los factores tanto internos y externos y la capacidad de la empresa para poder afrontarlos en el caso de las debilidades y amenazas o aprovecharlos en el caso de las fortalezas y oportunidades.

Resumen de Fortalezas – Debilidades

MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES						
FACTOR	VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD	NIVEL DE IMPACTO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
Administración y Gerencia	Reemplazo de funciones entre accionistas con conocimiento bajo de las actividades a desempeñar.		x	x		
	Falta de registro contable de la actividad comercial en Finca San Salvador.		x	x		
	Bajo nivel de apertura de nuevas plazas de distribución.		x		x	
	Bajo nivel de control de procesos.		x	x		
	No existe un estilo de liderazgo bien definido.		x	x		
Marketing y Ventas	Producto con excelente acogida	x		x		
	Precio competitivo en el mercado	x		x		
	Sistema de distribución en parámetros normales	x		x		
	Nivel de ventas ayuda a mantener un equilibrio entre ingresos y gastos.	x			x	
	No se tiene análisis real de costo beneficio de la trucha		x	x		
	No se abren nuevas plazas de entrega (impacto medio).		x		x	
	Tiempo de distribución considerado alto para los accionistas.		x		x	
	Forma de distribución sin parámetros adecuados de transporte		x		x	
	No existe promoción de la empresa ni del producto		x	x		
Producción	Conocimiento amplio en la forma de alimentación adecuada para las truchas por edades	x		x		
	Implementos para la comercialización tales como empaques son considerados económicamente bajos	x		x		
	Ubicación de planta estratégica para crianza de trucha	x		x		
					continua	

	Número suficiente y adecuado de piscinas para la crianza de trucha	x		x		
	Cantidad suficiente de agua para oxigenación de piscinas.	x		x		
	Temperatura de agua adecuada para la supervivencia de las truchas	x		x		
	Alto porcentaje de pérdida de trucha		x	x		
	Tiempos de paro de actividades por la no adquisición oportuna de alevines		x	x		
	Actual sistema de desagüe no permite la oxigenación de piscinas adecuadamente		x		x	
	No se posee una adecuada infraestructura para el eviscerado de la trucha.		x			x
Finanzas y Contabilidad	Cartera por cobrar sana	x		x		
	Apalancamiento financiero de la empresa a través de sus accionistas	x		x		
	No existe un adecuado sistema contable		x	x		
	No se maneja indicadores financieros que permitan medir la situación económica de Finca San Salvador		x		x	
	No se tiene la actividad bajo el margen de la ley tributaria		x		x	
	No se conocen los costos de producción.		x	x		
Recursos Humanos	Desempeño de funciones por parte de accionistas para abaratar costos	x		x		
	Buen clima laboral y motivación.	x		x		
	Las remuneraciones y beneficios de ley están dentro del marco legal.	x				x
	Disminución de la alta rotación de personal	x		x		
	Personal no poseen de capacitación adecuada para cada posición en la empresa		x	x		
						continua

	No hay una adecuada estructura del personal para cubrir las actividades de producción, distribución y comercialización.		x		x	
Sistema de Información y Comunicaciones	Comunicación efectiva entre accionistas	x		x		
	Sistema de comunicación desde planta hacia Quito, efectiva	x			x	
Investigación y Desarrollo	No innovación de procesos de producción		x	x		

Cuadro 3.6 Matriz Resumen Fortalezas y Debilidades

No	FORTALEZAS
F1	Producto con excelente acogida
F2	Precio competitivo en el mercado
F3	Sistema de distribución en parámetros normales
F4	Conocimiento amplio en la forma de alimentación adecuada para las truchas por edades
F5	Implementos para la comercialización tales como empaques, fundas son considerados económicamente bajos
F6	Ubicación de planta estratégica para crianza de trucha
F7	Número suficiente y adecuado de piscinas para la crianza de trucha
F8	Cantidad suficiente de agua para oxigenación de piscinas.
F9	Temperatura de agua adecuada para la supervivencia de las truchas
F10	Cartera por cobrar sana
F11	Apalancamiento financiero de la empresa a través de sus accionistas
F12	Desempeño de funciones por parte de accionistas para abaratar costos
F13	Buen clima laboral y motivación.
F14	Disminución de la alta rotación de personal
F15	Comunicación efectiva entre accionistas

Cuadro 3.7 Resumen Fortalezas

Factores Económicos	Tendencia a la baja de la inflación.	X		X		
	Con el ingreso actual de los ecuatorianos, se están logrando alcanzar los costos de la canasta básica.	X		X		
	Tendencia al alza del costo de la canasta básica.		X	X		
	Crecimiento del PIB en el último año.	X			X	
	Riesgo País alto, por tanto poca inversión extranjera y nacional		X		X	
	El salario real se encuentra en estado decreciente.		X	X		
	Tasa Activa efectiva con tendencia a la baja.	X		X		
	Tasa pasiva con tendencia a la baja.		X			X
Factores Demográficos	Disminución del desempleo.	X		X		
	Subempleo con tendencia al alza	X			X	
	Tasa de ocupados plenos con tendencia decreciente.		X	X		
	Con un mayor número de individuos considerados pobres existirá menor poder adquisitivo de productos de consumo.		X	X		
	Crecimiento constante de la población del Distrito Metropolitano de Quito.	X		X		
Fuerzas Tecnológicas y Ecológicas	Utilización de internet para comunicación más efectiva	X			X	
	Nuevas políticas de protección ambiental y tratamiento de aguas exigidas por el Gobierno (impacto medio).		X		X	
	Mayor incidencia de desastres naturales.		X	X		
						continua

Fuerzas Competitivas	Producto atractivo y de aceptación.	X		X		
	Poca existencia de productos sustitutos.	X		X		
	Amplia gama de proveedores de balanceado.	X		X		
	No existe rivalidad marcada de competidores informales.	X		X		
	Competencia formal no atiende al sector minorista	X		X		
	Proveedor actual de alevines con mejores características para la producción		X	X		
	Nuevos entrantes, no poseen recursos adecuados para solventar la actividad.	X		X		

Cuadro 3.9 Matriz Resumen Oportunidades y Amenazas

No	OPORTUNIDADES
O1	Ley de soberanía alimentaria en el Ecuador.
O2	Tendencia a la baja de la inflación.
O3	Con el ingreso actual de los ecuatorianos, se están logrando alcanzar los costos de la canasta básica.
O4	Tasa Activa efectiva con tendencia a la baja.
O5	Disminución del desempleo.
O6	Crecimiento constante de la población del Distrito Metropolitano de Quito.
O7	Producto atractivo y de aceptación.
O8	Poca existencia de productos sustitutos.
O9	Amplia gama de proveedores de balanceado.
O10	No existe rivalidad marcada de competidores informales.
O11	Competencia formal no atiende al sector minorista
O12	Nuevos entrantes, no poseen recursos adecuados para solventar la actividad.

Cuadro 3.10 Resumen Oportunidades

No	AMENAZAS
A1	Legislación Laboral se modifica constantemente, salario básico con crecimiento constante, lo que implica mayor inversión en recurso humano.
A2	Engorrosos trámites de permisos para funcionamiento de la empresa.
A3	Tendencia al alza del costo de la canasta básica.
A4	El salario real se encuentra en estado decreciente.
A5	Tasa de ocupados plenos con tendencia decreciente.
A6	Con un mayor número de individuos considerados pobres existirá menor poder adquisitivo de productos de consumo.
A7	Mayor incidencia de desastres naturales.
A8	Proveedor actual de alevines con mejores características para la producción.

Cuadro 3.11 Resumen Amenazas

Escala de calificación por nivel de impacto:

IMPACTO	ESCALA
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

Cuadro 3.12 Escala de Calificación por nivel de impacto

3.7.4.1 Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativas Estratégicas “FO”

En esta matriz se debe usar las fortalezas internas que posee la empresa con el fin de tomar en cuenta las oportunidades del sector y aprovecharlas.

		MATRIZ ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS "FO"												TOTAL			
		OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11		O12		
		Ley de soberanía alimentaria en el Ecuador.															
		Tendencia a la baja de la inflación.															
		Con el ingreso actual de los ecuatorianos, se están logrando alcanzar los costos de la canasta básica.															
		Tasa Activa efectiva con tendencia a la baja.															
		Disminución del desempleo.															
		Crecimiento constante de la población del Distrito Metropolitano de Quito.															
		Producto atractivo y de aceptación.															
		Poca existencia de productos sustitutos.															
		Amplia gama de proveedores de balanceado.															
		No existe rivalidad marcada de competidores informales.															
		Competencia formal no atiende al sector minorista															
		Nuevos entrantes, no poseen recursos adecuados para solventar la actividad															
		TOTAL	51	35	59	45	65	47	23	47	33	41	49	49	536		
FORTALEZAS																	
F1	Producto con excelente acogida	5	5	5	3	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	42
F2	Precio competitivo en el mercado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
F3	Sistema de distribución en parámetros normales	3	1	3	3	5	3	1	3	1	5	5	5	5	5	5	38
F4	Conocimiento amplio en la forma de alimentación adecuada para las truchas por edades	5	1	5	3	5	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	46
F5	Implementos para la comercialización tales como empaques, fundas son considerados económicamente bajos	1	5	5	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	28
F6	Ubicación de planta estratégica para crianza de trucha	5	3	5	3	5	3	1	5	3	3	5	3	5	3	5	44
F7	Número suficiente y adecuado de piscinas para la crianza de trucha	5	3	5	5	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	5	48
F8	Cantidad suficiente de agua para oxigenación de piscinas.	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	5	3	5	5	32
F9	Temperatura de agua adecuada para la supervivencia de las truchas	3	1	3	3	5	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	32
F10	Cartera por cobrar sana	1	3	3	5	5	3	3	5	3	1	3	5	5	5	5	40
F11	Apalancamiento financiero de la empresa a través de sus accionistas	5	3	5	1	5	5	3	1	5	1	3	3	3	3	3	40
F12	Desempeño de funciones por parte de accionistas para abaratar costos	5	1	5	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	26
F13	Buen clima laboral y motivación.	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
F14	Disminución de la alta rotación de personal	1	1	1	1	5	1	1	5	1	3	1	1	1	1	1	22
F15	Comunicación efectiva entre accionistas	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18

Tabla 3.6 Matriz Áreas Ofensivas FO

$$\text{Porcentaje FO} = \frac{\Sigma \text{Total de Filas}}{\# \text{ de Filas} * \# \text{Columnas} * 5}$$

$$\text{Porcentaje FO} = \frac{536}{15 * 12 * 5} = 0.5955 = 60\%$$

CONCLUSIÓN:

Al ser el porcentaje FO del 60%, indica que las fortalezas de la empresa son altas y las mismas pueden ser potenciadas mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

ESTRATEGIAS FO

🚦 Mantener el precio competitivo para el mercado, con el fin de atraer mayor número de compradores de tal forma que la brecha con la competencia se amplíe.

🚦 Utilizar el conocimiento del negocio conjuntamente con la infraestructura actual con el fin de ampliar la producción de truchas de tal manera que se pueda atraer mayor número de compradores aumentando competitividad.

3.7.4.2 Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativas Estratégicas “DA”

Esta Matriz permite aplicar estrategias defensivas para disminuir las debilidades de la empresa evitando las amenazas del entorno.

MATRIZ AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS "DA"										
AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
		Legislación Laboral se modifica constantemente, salario básico con crecimiento constante, lo que implica mayor inversión en recurso humano.	Engorrosos trámites de permisos para funcionamiento de la empresa.	Tendencia al alza del costo de la canasta básica.	El salario real se encuentra en estado decreciente.	Tasa de ocupados plenos con tendencia decreciente.	Con un mayor número de individuos considerados pobres existirá menor poder adquisitivo de productos de consumo.	Mayor incidencia de desastres naturales.	Proveedor actual de alevines con mejores características para la producción.	TOTAL
DEBILIDADES										
D1	Reemplazo de funciones entre accionistas con conocimiento bajo de las actividades a desempeñar.	1	5	1	1	1	1	5	3	42
D2	Falta de registro contable de la actividad comercial en Finca San Salvador.	5	1	1	1	1	1	1	1	12
D3	Bajo nivel de control de procesos.	1	5	1	1	1	1	3	1	14
D4	No existe un estilo de liderazgo bien definido.	3	3	1	1	1	1	3	1	14
D5	No se tiene análisis real de costo beneficio de la trucha	5	1	1	1	1	1	1	3	14
D6	No existe promoción de la empresa ni del producto	5	3	5	5	5	5	3	1	32
D7	Alto porcentaje de perdida de trucha	5	1	1	1	1	1	5	3	18
D8	Tiempos de paro de actividades por la no adquisición oportuna de alevines	5	5	5	5	5	5	3	5	38
D9	No existe un adecuado sistema contable	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D10	No se conocen los costos de producción.	3	5	1	1	1	1	1	3	16
D11	Personal no poseen de capacitación adecuada para cada posición en la empresa	3	1	5	5	5	5	3	1	28
D12	No innovación de procesos de producción	3	3	5	5	5	5	5	3	34
TOTAL		40	34	28	28	28	28	34	26	270

Tabla 3.7 Matriz Áreas Defensivas DA

$$\text{Porcentaje DA} = \frac{\Sigma \text{Total de Filas}}{\# \text{ de Filas} * \# \text{Columnas} * 5}$$

$$\text{Porcentaje DA} = \frac{270}{12 * 8 * 5} = 0.5625 = 56\%$$

CONCLUSIÓN

El porcentaje DA es del 56% lo que indica que las amenazas del entorno y las debilidades de la empresa son altas, esto da la pauta para que la empresa desarrolle estrategias que eviten las primeras y disminuyan las segundas.

ESTRATEGIAS DA

🚦 Desarrollar un plan de marketing que permita aplicar un sistema de promoción y publicidad en Finca San Salvador, con el fin de dar a conocer el producto al mercado objetivo elevando las ventas para generar un margen de utilidad que permita cubrir costos y gastos.

🚦 Implementar y capacitar a todo el personal sobre procesos de innovación en el área de producción, ampliando el margen de ganancia y disminuyendo riesgos ambientales.

3.7.4.3 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégicas “FA”

Mediante esta matriz se busca reducir las amenazas del entorno mediante el uso de las fortalezas de la empresa.

		MATRIZ AREAS DE RESPUESTAS ESTRATÉGICAS "FA"																
		AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8								
		Legislación Laboral se modifica constantemente, salario básico con crecimiento constante, lo que implica mayor inversión en recurso humano.		Engorrosos trámites de permisos para funcionamiento de la empresa.		Tendencia al alza del costo de la canasta básica.		El salario real se encuentra en estado decreciente.		Tasa de ocupados plenos con tendencia decreciente.		Con un mayor número de individuos considerados pobres existirá menor poder adquisitivo de productos de consumo.		Mayor incidencia de desastres naturales.		Proveedor actual de alevines con mejores características para la producción.		
FORTALEZAS																		TOTAL
F1	Producto con excelente acogida	5	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	42					
F2	Precio competitivo en el mercado	5	1	5	5	5	5	5	1	1	28							
F3	Sistema de distribución en parámetros normales	3	1	1	1	1	1	5	1	14								
F4	Conocimiento amplio en la forma de alimentación adecuada para las truchas por edades	3	1	3	3	3	3	3	1	20								
F5	Implementos para la comercialización tales como empaques, fundas son considerados económicamente bajos	3	1	3	3	3	3	1	1	18								
F6	Ubicación de planta estratégica para crianza de trucha	3	1	1	1	1	1	5	1	14								
F7	Número suficiente y adecuado de piscinas para la crianza de trucha	3	1	1	1	1	1	5	1	14								
F8	Cantidad suficiente de agua para oxigenación de piscinas.	3	1	1	1	1	1	3	1	12								
F9	Temperatura de agua adecuada para la supervivencia de las truchas	3	1	1	1	1	1	5	1	14								
F10	Cartera por cobrar sana	3	1	3	3	3	3	1	1	18								
F11	Apalancamiento financiero de la empresa a través de sus accionistas	5	1	1	1	1	1	3	1	14								
F12	Desempeño de funciones por parte de accionistas para abaratar costos	3	1	3	3	3	3	1	1	18								
F13	Buen clima laboral y motivación.	1	1	1	1	1	1	1	1	8								
F14	Disminución de la alta rotación de personal	3	1	1	1	1	1	1	1	10								
F15	Comunicación efectiva entre accionistas	1	1	1	1	1	1	5	1	12								
TOTAL		47	15	29	29	29	29	29	41	17	256							

Tabla 3.8 Matriz Áreas Respuestas Estratégicas FA

$$\text{Porcentaje FA} = \frac{\Sigma \text{Total de Filas}}{\# \text{ de Filas} * \# \text{Columnas} * 5}$$

$$\text{Porcentaje FA} = \frac{256}{15 * 8 * 5} = 0.4267 = 42\%$$

CONCLUSIÓN

El porcentaje FA es del 42% lo que indica que las fortalezas pueden ayudar a la disminución de las amenazas pero en menor grado.

ESTRATEGIAS FA

- 🚩 Aprovechar el precio competitivo del producto y su buena acogida para ampliar el mercado objetivo.
- 🚩 Aplicar planes de contingencia para todos los procesos para reducir riesgos naturales que afecten a la producción.

3.7.4.4 Matriz de Mejoramiento Estratégico “DO”

Esta matriz permite mejorar las debilidades de la empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"														
		OPORTUNIDADES												
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	
DEBILIDADES		Ley de soberanía alimentaria en el Ecuador.	Tendencia a la baja de la inflación.	Con el ingreso actual de los ecuatorianos, se están logrando alcanzar los costos de la canasta básica.	Tasa Activa efectiva con tendencia a la baja.	Disminución del desempleo.	Crecimiento constante de la población del Distrito Metropolitano de Quito.	Producto atractivo y de aceptación.	Poca existencia de productos sustitutos.	Amplia gama de proveedores de balanceado.	No existe rivalidad marcada de competidores informales.	Competencia formal no atiende al sector minorista	Nuevos entrantes, no poseen recursos adecuados para solventar la actividad.	TOTAL
D1	Reemplazo de funciones entre accionistas con conocimiento bajo de las actividades a desempeñar.	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	16
D2	Falta de registro contable de la actividad comercial en Finca San Salvador.	1	3	3	5	3	3	3	3	1	3	3	3	34
D3	Bajo nivel de control de procesos.	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	38
D4	No existe un estilo de liderazgo bien definido.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
D5	No se tiene análisis real de costo beneficio de la trucha	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	3	3	50
D6	No existe promoción de la empresa ni del producto	3	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	52
D7	Alto porcentaje de perdida de trucha	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	56
D8	Tiempos de paro de actividades por la no adquisición oportuna de alevines	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	58
D9	No existe un adecuado sistema contable	5	3	3	5	3	3	3	3	1	3	3	3	38
D10	No se conocen los costos de producción.	5	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	42
D11	Personal no poseen de capacitación adecuada para cada posición en la empresa	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	32
D12	No innovación de procesos de producción	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	40
TOTAL		40	42	42	54	42	42	42	40	26	42	40	40	492

Tabla 3.9 Matriz Mejoramiento DO

$$\text{Porcentaje DO} = \frac{\Sigma \text{Total de Filas}}{\# \text{ de Filas} * \# \text{Columnas} * 5}$$

$$\text{Porcentaje DO} = \frac{492}{12 * 12 * 5} = 0.6833 = 68\%$$

CONCLUSIÓN

El porcentaje DO es del 68% con lo cual se concluye que las debilidades pueden influir negativamente al tratar de aprovechar las oportunidades del entorno.

ESTRATÉGIAS “DO”

🚦 Aprovechar la ventaja competitiva de ser un producto con buena acogida y de aceptación general, con el fin de mejorar el proceso productivo generando un margen de ganancia para implementar un adecuado sistema contable y control de procesos.

🚦 Determinar la viabilidad de aplicar a un crédito productivo para la adquisición de alevines evitando el paro de actividades productivas.

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA					
AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
AMBIENTE INTERNO	O1	Ley de soberanía alimentaria en el Ecuador.			
	O3	Con el ingreso actual de los ecuatorianos, se están logrando alcanzar los costos de la canasta básica.			
	O4	Tasa Activa efectiva con tendencia a la baja.			
	O5	Disminución del desempleo.	A1	Legislación Laboral se modifica constantemente, salario básico con crecimiento constante, lo que implica mayor inversión en recurso humano.	
	O6	Crecimiento constante de la población del Distrito Metropolitano de Quito.	A7	Mayor incidencia de desastres naturales.	
	O7	Producto atractivo y de aceptación.			
	O11	Competencia formal no atiende al sector minorista			
	O12	Nuevos entrantes, no poseen recursos adecuados para solventar la actividad.			
FORTALEZAS		<i>Estrategias FO</i>		<i>Estrategias FA</i>	
F1	Producto con excelente acogida	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un adecuado plan de diferenciación de la marca, dando a conocer a los consumidores las cualidades del producto y ampliando la brecha con los competidores menores. ➤ Aprovechar la aceptación del producto en el mercado de Quito y su constante crecimiento, con el fin de evaluar la creación de un punto de venta directo del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar un plan de contingencia contra desastres naturales. 		
F2	Precio competitivo en el mercado				
F4	Conocimiento amplio en la forma de alimentación adecuada para las truchas por edades				
F6	Ubicación de planta estratégica para crianza de trucha				
F7	Número suficiente y adecuado de piscinas para la crianza de trucha				
DEBILIDADES		<i>Estrategias DO</i>		<i>Estrategias DA</i>	
D1	Reemplazo de funciones entre accionistas con conocimiento bajo de las actividades a desempeñar.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseñar el proceso productivo de la empresa. ➤ Aprovechar la buena aceptación que posee el producto para afianzar el nombre de Finca San Salvador en el mercado mediante un plan adecuado de publicidad y promoción. ➤ Realizar un análisis adecuado de costo/beneficio del producto, con el fin de establecer una política de precios que permita obtener rentabilidad y al mismo tiempo ser competitivos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un benchmarking al el mayor competidor. 		
D5	No se tiene análisis real de costo beneficio de la trucha				
D6	No existe promoción de la empresa ni del producto				
D7	Alto porcentaje de pérdida de trucha				
D8	Tiempos de paro de actividades por la no adquisición oportuna de alevines				
D12	No innovación de procesos de producción				

Cuadro 3.13 Matriz Síntesis Estratégica

3.7.5 Matriz de Dirección del Crecimiento

La matriz de dirección del crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes (bolsa o estrella). (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 205).

MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (ANSOFF)		
PRODUCTOS \ MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de mercado FSS 1	Desarrollo de nuevos productos 2
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados 3	Diversificación 4

Figura 3.21 Matriz Ansoff

Conclusión Matriz Ansoff

Podemos observar que Finca San Salvador se ubica en el cuadrante de penetración de mercado, por tanto las estrategias a ser implementadas en este caso serán:

- ✚ Realizar una mayor inversión, para mejorar todas las condiciones, procesos, etc. que permiten desarrollar el producto.
- ✚ Diseñar y aplicar un adecuado proceso de marketing mix.
- ✚ Aplicar una estrategia de penetración de mercado, de tal manera que se pueda ampliar la participación de mercado.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados se define como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistémico y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a la toma de decisiones relacionadas con la identificación de problemas (y oportunidades) de marketing. (Malhotra, 2008, pág. 7).

El estudio de investigación de mercados a ser aplicado en Finca San Salvador es de tipo descriptivo ya que como su nombre lo indica tiene como objetivo principal describir algo, y en este caso esta descripción corresponde a la identificación de los aspectos del mercado potencial para el producto trucha.

Un diseño descriptivo requiere una especificación clara de las seis preguntas de la investigación (quién, que, cuándo, dónde, por qué y cómo).

Adaptando a este estudio tenemos las siguientes preguntas y sus respectivas respuestas:

1. Quién: ¿Quiénes deberían considerarse clientes y posibles encuestados de Finca San Salvador?

Para definir los clientes a ser encuestados podremos hablar de dos tipos:

Los clientes Actuales: Quienes son los que en la actualidad se encuentran adquiriendo el producto a Finca San Salvador

Los clientes potenciales: Estos clientes serán las personas que están interesadas en adquirir trucha a Finca San Salvador y quienes pueden ser clientes actuales de mercados y supermercados de la Ciudad de Quito.

Qué: ¿Qué información debería obtenerse de los encuestados?

La información a ser obtenida en los encuestados básicamente se base en el interés que tiene el mercado potencial por adquirir truchas en Finca San Salvador.

Otro tipo de información básica a ser recabada tiene que ver con las características necesarias para la comercialización de trucha que requieren los interesados tales como formas de empaque, forma de distribución (cuartos fríos, sistema de transporte etc.), precios entre otros.

2. Cuándo: ¿Cuándo debería obtenerse la información de los encuestados?

Para los clientes actuales la información se obtendrá después de las compras que realicen a Finca San Salvador.

Y para obtener información a los clientes potenciales se aplicará en las afueras de los mercados y supermercados de la Ciudad de Quito.

3. Dónde: ¿Dónde debería contactarse a los encuestados para obtener la información requerida?

Principalmente y si no lo dispone de otra manera el encuestado, se contactará a los encuestados en las afueras de los mercados y supermercados.

4. Por qué: ¿Por qué se debería obtener la información de los encuestados?

Básicamente se debería obtener la información de los encuestados con el fin de aumentar la clientela y elevar el nivel de participación de mercados en Finca San Salvador.

5. Cómo: ¿Cómo se va a obtener la información de los encuestados?

Directamente mediante Encuestas personales.

En conclusión, se realizará una investigación descriptiva para identificar el mercado potencial y satisfacción actual, aplicando encuestas las cuales van a ser dirigidas tanto a clientes potenciales como a clientes actuales respectivamente, con el fin de cuantificar la relevancia relativa de diferentes aspectos que podrían afectar a la actividad comercial de Finca San Salvador que podrían ser: nivel de producción, forma de distribución, forma de empaque, administración, recursos humanos y temas legales entre otros.

4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación solo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema a tratar se ha definido con claridad. De todas las tareas en un proyecto de investigación de mercados, ninguna es más importante para la satisfacción de las necesidades del cliente que la definición apropiada del problema de investigación. (Malhotra, 2008, pág. 37).

A continuación se detalla el levantamiento de información básico y necesario para determinar el problema de investigación en Finca San Salvador.

4.1.1 Conversaciones con las Personas que Toman las Decisiones en La Empresa

Se vio necesario el realizar entrevista a los Directivos para definir aspectos básicos para el presente estudio, a continuación se presenta el desarrollo de la entrevista:

4.1.1.1 Entrevistas a Profundidad

Introducción

La entrevista a profundidad es una técnica utilizada en los estudios cualitativos para la investigación de mercados, que tiene por objeto recabar información relevante y significativa sobre algún tema desde el punto de vista de una persona clave (entrevistado). En las entrevistas a profundidad no interesa la cantidad de informantes (entrevistados) si no la profundidad de la información.

En este caso la entrevista está dirigida a la Junta de accionistas de Finca San Salvador.

Objetivos

- ✚ Obtener información relevante de los directivos de Finca San Salvador.
- ✚ Establecer un conocimiento general de la situación actual de la empresa.
- ✚ Identificar las expectativas a futuro de los directivos.

Temario

Los temas propuestos en la entrevista se relacionaron directamente con el tema objeto de estudio, para de esta manera obtener información precisa y necesaria para la investigación. A continuación se presenta una guía de temas que se trataron, así como las preguntas que se realizaron en las entrevistas.

Guía de la entrevista

- ✚ Tiempo estimado de la entrevista: 15 a 20 minutos
- ✚ Presentación: saludo inicial e introducción
- ✚ Desarrollo de la entrevista
- ✚ Agradecimiento y despedida

Preguntas preparadas para los entrevistados

El temario aplicado a los directivos, se detallan a continuación:

1. ¿Cómo nace Finca San Salvador, cuáles fueron sus inicios?
2. ¿Cómo se encuentra actualmente el nivel de ventas de trucha?
3. En relación a los costos tanto de materia prima como de materiales indirectos, ¿Cómo se cubren los mismos, de qué manera financian las operaciones?
4. ¿Cómo se maneja al recurso humano?
5. ¿Cómo se maneja el tema de marketing y publicidad?

A continuación se presenta un resumen de la entrevista realizada:

La junta de accionistas de Finca San Salvador, indican que el nivel de ventas actual únicamente ayuda a cubrir gastos de personal y de materia prima, lo cual ha dado como resultado la inversión económica constante de los accionistas para mantenimiento de la actividad y para cubrir costos adicionales, por tal motivo mediante esta investigación de mercados se pretende conocer el mercado potencial para la empresa. Se concluyó que San Salvador carece de un plan correctamente estructurado de marketing, no existe la fijación adecuada de precios, no existe promoción y publicidad. Los accionistas indican que están dispuestos a establecer un adecuado plan de marketing con el fin de mejorar ganancias para la empresa.

4.1.2 Datos Secundarios

Existen muchos indicadores económicos y decisiones gubernamentales que permiten el desarrollo normal de actividades de San Salvador, a continuación se detalla el cuadro de distribución del ingreso promedio por familia para el grupo de consumo Alimentos y Bebidas:

NACIONAL						
CANASTA FAMILIAR BÁSICA						
ABRIL 2013						
No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0,21	605,52	593,60	11,92	1,97
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	-0,32	215,15	212,29	2,86	0,47
3	Cereales y derivados	0,50	49,04	49,00	0,05	0,01
4	Carne y preparaciones	1,30	31,61	31,49	0,12	0,02
5	Pescados y mariscos	-1,12	10,91	10,73	0,18	0,03
6	Grasas y aceites comestibles	-0,62	7,66	7,59	0,07	0,01
7	Leche, productos lácteos y huevos	1,14	31,72	31,58	0,14	0,02
8	Verduras frescas	2,25	14,07	13,21	0,86	0,14
9	Tubérculos y derivados	-4,74	13,14	13,11	0,04	0,01
10	Leguminosas y derivados	2,30	6,28	5,69	0,58	0,10
11	Frutas frescas	-10,82	11,69	11,04	0,65	0,11
12	Azúcar, sal y condimentos	0,17	11,25	11,24	0,01	0,00
13	Café, té y bebidas gaseosas	0,46	6,47	6,37	0,09	0,02
14	Otros productos alimenticios	-0,49	2,02	1,97	0,05	0,01
15	Alim. y beb. consumidas fuera del hogar	0,29	19,29	19,27	0,02	0,00

Tabla 4.1 Canasta Familiar Básica
Fuente: INEC, abril 2013

Básicamente podemos apreciar que del ingreso promedio mensual de las familias ecuatorianas que es en la actualidad es de 605.52 al grupo Alimentos se destina 215.15, de los cuales se destina 10.91 al alimento Pescados y mariscos, teniendo únicamente una restricción de 0.18 centavos de dólar, este cuadro nos indica que las familias ecuatorianas no restringen altos rubros económicos para adquirir alimentos y en especial para adquirir pescado siendo un indicador clave para la presente investigación.

4.1.3 Información Previa y Pronósticos.

Según el INEC a marzo del 2013 el Índice de Nivel de Actividad Registrada (INA-R) muestra que el sector de PESCA EXPLOTACIÓN DE CRIADEROS DE PECES Y GRANJAS PSICOLAS (según clasificación CIIU-3) es de 108.52, en contraparte de los meses de febrero y enero que fueron menores con 81.65 y 102.21 respectivamente; cabe indicar que el INA-R mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional a través del tiempo en términos de su crecimiento histórico promedio y del comportamiento medio de los últimos doce meses. Esta información nos indica que el sector de explotación de peces está en auge y que sería una buena alternativa el investigar las condiciones de mercado para mejorar la participación del Finca San Salvador en el mismo.

4.1.4 Recursos y Limitaciones

Los recursos económicos de la empresa están muy limitados por no presentar ganancia la actividad desde sus inicios. Sin embargo el presente estudio no significara inversion económica por parte de los accionistas, volviéndose una herramienta útil para la toma de decisiones en la empresa.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: Investigar las condiciones que el mercado demanda en cuanto a producto, precio, plaza y promoción del producto trucha y determinar si es necesaria o no realizar la apertura de nuevas plazas con el fin de elevar el nivel de ventas en finca San Salvador.

4.2. OBJETIVOS DEL PROBLEMA

4.2.1 Objetivo General

Determinar el mercado potencial de Finca San Salvador.

4.2.2 Objetivos Específicos

- ✚ Determinar el mercado potencial que posiblemente adquiera trucha en Finca San Salvador.
- ✚ Identificar las características del mercado potencial a ser atendido.
- ✚ Determinar el nivel de satisfacción del cliente actual con relación al producto y servicio brindado por Finca San Salvador.
- ✚ Establecer los niveles actuales de demanda, demanda insatisfecha de trucha en la población de la Ciudad de Quito.
- ✚ Determinar las estrategias de posicionamiento que el mercado objetivo solicita.

4.3. HIPÓTESIS

A continuación se presenta las preguntas de investigación para el presente estudio y sus respectivas hipótesis:

Pregunta 1: ¿Cuántos kilos de truchas consume una familia de la Ciudad de Quito al mes?

Hipótesis 1: Una familia promedio de la Ciudad de Quito consume 2 kilos de trucha al mes.

Pregunta 2: ¿Cuántas truchas por kilo prefiere adquirir una familia de la Ciudad de Quito?

Hipótesis 2: Una familia de la Ciudad de Quito prefiere adquirir 5 truchas por kilo.

Pregunta 3: ¿Cuánto están dispuestos a pagar por kilo de trucha las familias de la Ciudad de Quito?

Hipótesis 3: Las familias de la Ciudad de Quito pagan 5 USD por kilo de trucha.

Pregunta 4: ¿Cuál es la presentación de la trucha que los clientes prefieren?

Hipótesis 4: La presentación de la trucha que los clientes prefieren es entera.

Pregunta 5: ¿Se considera que la trucha es un alimento sabroso?

Hipótesis 5: Más del 50% de la población de la Ciudad de Quito está totalmente de acuerdo que el sabor de la trucha es rico.

Pregunta 6: ¿Qué otro tipo de alimento consume las familias de la Ciudad de Quito en el caso de no poder acceder a la trucha?

Hipótesis 6: Las familias de la Ciudad de Quito prefieren consumir mariscos en lugar de trucha.

Pregunta 7: ¿Cuál es el porcentaje de aceptación que tendría la creación de un local que se dedique únicamente a la venta de trucha en la Ciudad de Quito en el Mercado de Santa Clara?

Hipótesis 7: Más del 60% de la población de la Ciudad de Quito aceptaría la creación de un local de venta exclusiva de trucha en el Mercado de Santa Clara.

4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

4.4.1. Tipo de Investigación

La Investigación descriptiva es de tipo concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo por lo regular las características o funciones del mercado.

Los principales métodos para la investigación utilizados para la investigación descriptiva constituyen la observación y la encuesta.

Mediante la observación lo que se hace es registrar patrones de conducta, sucesos o eventos de una manera sistemática para obtener la información necesaria. Aquí no hay interacción con las personas que se observa.

Con la encuesta la obtención de la información se basa en la aplicación de un cuestionario estructurado a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes. (Malhotra, 2008, pág. 82).

Por la naturaleza de este estudio de mercado, se usará el método de la encuesta, donde para la recolección estructurada de datos se preparará un cuestionario formal y las preguntas serán planteadas en un orden predeterminado donde los encuestados deberán elegir entre un conjunto predeterminado de respuestas.

Los cuestionarios de la encuesta deben ser aplicados única y exclusivamente de manera personal, y con el fin de obtener datos reales en cuanto a la satisfacción del cliente actual las encuestas serán aplicadas a dueños de los establecimientos.

Adicional se realizará el método de la observación poniendo interés en preguntas que podrían efectuarse por parte de los clientes al momento de adquirir el producto, la satisfacción en cuanto a la forma de atención por parte del personal que realiza la entrega y otros factores que puedan ayudar para realizar correctivos dentro de la organización.

4.4.2. Escala-Preguntas

Una vez determinado el diseño de la investigación se debe elegir los procedimientos de medición y escalamiento.

Medición.- Significa asignar números u otros símbolos a características de objetos de acuerdo con determinadas reglas preestablecidas, los números suelen asignarse por una de dos razones, primera los números permiten efectuar un análisis estadístico de los datos obtenidos y segundo los números facilitan la comunicación de las reglas y los resultados de la medición (Malhotra, 2008, pág. 252), lo que mediremos son percepciones, actitudes, tendencias u otras características.

Escalamiento.- Implica la creación de un continuo sobre el cual se localizan los objetos medidos. (Malhotra, 2008, pág. 252).

Existe cuatro escalas básicas de medición: nominal, ordinal, de intervalo y de razón.

Escala Nominal: Es un esquema de etiquetado (o rotulado) figurado, en el cual los números solo sirven como etiquetas (o rótulos) para identificar y clasificar objetos. Por ejemplo, los números asignados a los encuestados en un estudio constituyen una escala nominal. (Malhotra, 2008, pág. 252).

Escala Ordinal: Es una escala de clasificación donde se asignan números a objetos para indicar la magnitud relativa en la cual éstos poseen una característica. Permite determinar si un objeto tiene más o menos de una característica que algún otro objeto, pero no cuanto más o menos. Por ejemplo clasificaciones de calidad, clases socioeconómicas. (Malhotra, 2008, pág. 254).

Escala de Intervalo: Tipo de escala donde se utilizan los números para calificar objetos, de tal forma que las distancias numéricamente equivalente es la escala representa distancias equivalentes en la característica medida, por ejemplo actitudes. (Malhotra, 2008, pág. 255).

Escala De Razón: Posee todas las propiedades de las escalas nomina, ordinal y de intervalo, además de un punto cero absoluto, por tanto en las escalas de razón es posible identificar o clasificar objetos jerarquizarlos y comparar los intervalos, por ejemplo edad, peso estatura. (Malhotra, 2008, pág. 256).

Para la encuesta a ser aplicada a la población objeto de estudio se usará escalas nominales para identificar a los encuestados, posturas y conceptos entre otros aspectos, escalas ordinales para clasificar posturas y preferencias, y de intervalo para medir popularidad, se espera también utilizar escalas de razón para medir nivel compras.

4.4.3. Técnicas No Comparativas de Escalamiento

Escala de clasificación continua: Es una escala de clasificación continua, también conocida como escala de clasificación gráfica, los encuestados clasifican los objetos poniendo una marca en la posición apropiada sobre una línea que va de un extremo al otro de la variable criterio. (Malhotra, 2008, pág. 272).

Escala de Likert: Escala de medición con cinco categorías de respuesta que van de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”, lo cual requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones relacionadas con los objetos estímulo. (Malhotra, 2008, pág. 274).

En el presente estudio se emplearan preguntas de clasificación continua y de escala de Likert, por ser consideradas las más adecuadas para recabar la información necesaria.

4.5 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio o población meta corresponde al conjunto de elementos y objetos que poseen la información buscada por el investigador acerca del cual se harán inferencias (Malhotra, 2008, pág. 306).

Para nuestro estudio, el mercado meta constituye la población de la Ciudad de Quito, de igual manera la investigación estará dirigida a los lugares actuales de entrega del producto que mantiene Finca San Salvador (mercados, micromercados y tiendas), en el primer caso se medirá el mercado potencial y en el segundo caso se medirá la satisfacción tanto de producto como de servicio.

4.5.1 Selección y Cálculo de la Muestra

4.5.1.1 Selección de la muestra

“La población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán inferencias.” (Malhotra, 2008, pág. 322).

De acuerdo al concepto descrito, podremos afirmar que para el presente estudio la población meta corresponde a todas las personas que viven en el área Urbana de la Ciudad de Quito.

Se aplicará el tipo de muestreo estratificado el cual se define como un proceso de dos pasos en que la población se divide en subpoblaciones o estratos. Los estratos tienen que ser mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, por lo que cada elemento de la población debe asignarse a un único estrato sin omitir algún elemento de la población. A continuación se seleccionan los elementos de cada estrato mediante un

procedimiento aleatorio, por lo regular el muestreo aleatorio simple. (Malhotra, 2008, p. 348).

Para medir el nivel de satisfacción del cliente actual se aplicará las encuestas a los clientes actuales de Finca San Salvador.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el último censo realizado en el año 2010, en la provincia de Pichincha existen 2'239.191 habitantes en la ciudad de Quito, de estos 1'609.418 se encuentran ubicados en el área Urbana del DMQ.

A continuación se presenta un cuadro de la población por Administración o Delegación Zonal:

Administración	Población
Quitumbe	319.056
Eloy Alfaro	428.953
Manuela Sáenz	218.714
Eugenio Espejo	369.056
TOTAL	1'609.418

Tabla 4.2 Distribución de la Población de la Ciudad de Quito
Fuente: Censo de Población y Vivienda, Secretaria de Territorio Hábitat y Vivienda

4.5.1.2 Cálculo de la Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula de proporciones como se muestra a continuación:

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

Donde

N = Población 1'609.418

P = probabilidad a favor 0.5

q = probabilidad en contra 0.5

e = error 0.05

NC = Nivel de confianza 0.95

z = Valor Z para el nivel de confianza 95 % = 1.96

n = muestra

$$n = \frac{(1'609.418 * 1.96^2) * 0.5 * 0.5}{(1'609.418 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384.16 \approx 385$$

Para determinar el número de encuestas a ser aplicadas a cada estrato, se realizará el siguiente cálculo.

Administración	Población	Porcentaje	Muestra
Quitumbe	319.056	20%	77
Eloy Alfaro	428.953	27%	104
Total Sur	748.009	47%	181
Manuela Sáenz	218.714	13%	50
Total Centro	218.714	13%	50
Eugenio Espejo	369.056	23%	89
La Delicia	273.639	17%	65
Total Norte	642.695	40%	154
TOTAL			385

Tabla 4.3 Número de encuestados por Zona de la Ciudad de Quito

Adicional se realizará un Censo aplicado a los clientes actuales de Finca San Salvador con el fin de medir la satisfacción de los mismos.

Se aplica un Censo, pues el número de clientes es mínimo, siendo apenas 5 los cuales son:

- ✚ Mercado del Camal
- ✚ Mercado de la Magdalena
- ✚ La Selecta

✚ Frigo Sur (San Bartolo)

✚ Frigo Sur (Turubamba)

4.5.2. Diseño del Cuestionario para la Encuesta.

A continuación se presenta el cuestionario para ser aplicado al mercado objetivo con el fin de recabar la información necesaria para el presente trabajo de investigación.

FINCA SAN SALVADOR	
Objetivo	Determinar el mercado potencial para el producto trucha que comercializa Finca San Salvador
Saludo	Buenos días/tardes Mi nombre es
<p>A continuación le realizaré una encuesta, la misma que se relaciona a la comercialización del producto trucha; le solicito si no tiene claridad con alguna pregunta permítame conocerla para aclarar cualquier inquietud.</p>	
Perfil Socio-Demografico	
1. DATOS GENERALES	
Fecha (aaaa/mm/dd)	
Sexo	Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/>
Estado Civil	Lugar donde Vive
Soltero(a) <input type="radio"/>	Sur <input type="radio"/>
Casado (a) <input type="radio"/>	Centro <input type="radio"/>
Divorciado (a) <input type="radio"/>	Norte <input type="radio"/>
Viudo (a) <input type="radio"/>	Numero de personas que conforman su familia
Union Libre <input type="radio"/>	
Investigacion de mercado	
2. ¿Usted consume el tipo de pescado llamado Trucha?	
SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
Si su respuesta es NO pase a la pregunta 2.1	
Si su respuesta es SI pase a la pregunta 3	
2.1. ¿Estaría Ud interesado en comprar Trucha?	
SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
Si su respuesta es SI pase a la pregunta 5	
Si su respuesta es NO finalizar la encuesta	
3. ¿Considera que el sabor de la trucha es rico?	
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
4.¿Con que frecuencia consume trucha?	
Diario	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
5.¿Con que frecuencia estaría dispuesto a consumir trucha?	
Diario	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
6. De acuerdo a su respuesta anterior, ¿Cuál consideraría usted es el consumo de truchas en su familia?	
1 kilo <input type="radio"/>	2 kilos <input type="radio"/>
	3 kilos <input type="radio"/>

7. ¿Qué cantidad de truchas por kilo le gustaría adquirir?

3 truchas por kilo 4 truchas por kilo 5 truchas por kilo

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por kilo de trucha?

4,00 usd

4,50 usd

5,00 usd

5,50 usd

6,00 usd

9. ¿De que forma preferiría que se le entregue el producto?

Empaquetado por Kilo Empaquetado por unidad

En funda Congelada

Descongelada

10. ¿De que forma preferiría la presentación de la trucha?

Fileteada

Ahumada

Entera

Otros _____

11. ¿Qué otro producto usted preferiría adquirir en caso de no poder comprar trucha?

Tilapia

Pescado de mar

Mariscos

12. ¿En que lugares regularmente compra trucha?

Supermercados Micromercados

Mercados Tiendas

Otros _____

13. ¿Del siguiente listado, que lugar usted preferiría se ubique un punto de venta exclusivo de trucha?

Mercado Mayorista San Roque

Chillogallo Mercado Santa Clara

Marketing

14. ¿Por qué medios Usted prefiere recibir publicidad de las empresas dedicadas a la venta de trucha?

- | | | | |
|------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Television | <input type="checkbox"/> | Radio | <input type="checkbox"/> |
| Prensa | <input type="checkbox"/> | Propaganda
volante | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> | De manera
personal | <input type="checkbox"/> |

15. De las siguientes opciones, ¿Qué nombre escogería para ser aplicado a una marca dedicada a la comercialización de trucha?

- Trucha Madre
- La Madre Trucha
- !Que! Trucha

16. De las siguientes opciones, ¿Qué slogan Usted escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa trucha?

- El sabor del buen comer
- !Que! Trucha mas rica
- La excelencia en el sabor hace la diferencia

17. De las siguientes opciones, ¿Qué logotipo escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa truchas?



GRACIAS POR SU COLABORACION

A continuación se presenta el cuestionario a ser aplicado para medir el grado de satisfacción del cliente actual de Finca San Salvador, relacionado tanto al producto como al servicio:

FINCA SAN SALVADOR					
Objetivo	Determinar el grado de satisfacción del cliente actual de Finca San Salvador con respecto a la comercialización del producto trucha				
Saludo	Buenos días/tardes Mi nombre es				
A continuación le realizaré una encuesta, la misma que se relaciona a la comercialización del producto trucha que usted realiza actualmente; le solicito si no tiene claridad con alguna pregunta permítame conocerla para aclarar cualquier inquietud.					
Indicaciones	Marcar con una X en las preguntas que así lo soliciten				
Información General					
1. DATOS GENERALES					
Nombre de la Empresa o Negocio:					
Actividad de la Empresa o Negocio:					
Ubicación/Dirección:					
Nombre del Entrevistado:					
Cargo:					
Fecha:					
Investigación de Mercados					
2. ¿Considera que el nivel de aceptación de truchas en sus clientes es alto?					
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>				
En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>				
Indiferente	<input type="checkbox"/>				
De acuerdo	<input type="checkbox"/>				
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Cuál es la frecuencia de pedido de trucha que usted realiza?					
Diario	<input type="checkbox"/>				
Semanal	<input type="checkbox"/>				
Quincenal	<input type="checkbox"/>				
Mensual	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Qué cantidad de truchas comercializa con relación a su respuesta anterior?					
De 1 a 4 kilos	<input type="checkbox"/>				
De 5 a 10 kilos	<input type="checkbox"/>				
De 11 a 15 kilos	<input type="checkbox"/>				
De 16 a 20 kilos	<input type="checkbox"/>				
Más de 20 kilos	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Qué cantidad de truchas por kilo le gustaría adquirir?					
3 truchas por kilo	<input type="checkbox"/>	4 truchas por kilo	<input type="checkbox"/>	5 truchas por kilo	<input type="checkbox"/>
6. ¿Está usted de acuerdo con el precio por kilo de trucha que actualmente Finca San Salvador aplica?					
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>		
7. ¿Está usted de acuerdo con los días que actualmente se le entrega el producto?					
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

7.1. Si su respuesta anterior es En Desacuerdo, que días usted desearía se le entregue el producto?

Martes
 Jueves
 Sabado

8. ¿Está usted de acuerdo con el horario que se el entrega el producto?

De acuerdo En desacuerdo

8.1. ¿Si su respuesta es En desacuerdo, seleccione el horario en el cual prefiere que se le entregue el producto?

Horario

Mañana 9:00 AM 11:00 AM
 Tarde 2:00 PM 4:00 PM

9. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se le entrega el producto?

De acuerdo En desacuerdo

9.1. Si su respuesta es "En desacuerdo", ¿De qué forma preferiría que se le entregue el producto?

Empaquetado por Kilo Empaquetado por unidad
 En funda Congelada
 Otros _____

10. ¿De que otra forma preferiría la presentacion de la trucha?

Fileteada
 Ahumada
 Otros _____

11. ¿Qué otro producto prefieren sus clientes en caso de no poder comprar trucha?

Tilapia
 Pescado de mar
 Mariscos

12. ¿Qué características son las que usted prefiere tenga su proveedor?

Calidad del producto Precio competitivo
 Puntualidad en la entrega Servicio
 Forma de entrega del producto De manera personal

13. En general, como calificaria al producto Trucha que es entregado por Finca San Salvador?

Muy Malo
 Mala
 Ni mala ni buena
 Buena
 Muy Buena

14. En general, como calificaria el servicio del personal de Finca San Salvador?

Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Ni insatisfecho ni satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

Marketing			
15. ¿Por qué medios Usted prefiere recibir publicidad de las empresas dedicadas a la comercialización de trucha?			
Television	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Propagando volante	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>	De manera directa personal	<input type="checkbox"/>
16. De las siguientes opciones, ¿Qué nombre escogería para ser aplicado a una marca dedicada a la comercialización de trucha?			
Trucha Madre	<input type="checkbox"/>		
La Madre Trucha	<input type="checkbox"/>		
!Que! Trucha	<input type="checkbox"/>		
17. De las siguientes opciones, ¿Qué slogan Usted escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa trucha?			
El sabor del buen comer	<input type="checkbox"/>		
!Que! Trucha mas rica	<input type="checkbox"/>		
La excelencia en el sabor hace la diferencia	<input type="checkbox"/>		
18. De las siguientes opciones, ¿Qué logotipo escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa truchas?			
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		
GRACIAS POR SU COLABORACION			

4.5.3 Prueba Piloto

Una vez realizado el cuestionario para medir tanto el mercado potencial como para evaluar la satisfacción del cliente actual, se procedió a realizar la prueba piloto en campo, aplicando las pruebas como se describe en el siguiente cuadro:

Ciente Final

PRUEBA PILOTO CLIENTE FINAL	
Lugar de Realización	Numero de encuestas aplicadas
Solanda	6
Mercado Central	2
Base Aérea	2
Total	10

Cuadro 4.4 Prueba Piloto Cliente Final
Fuente: Investigación de campo

Ciente Actual

PRUEBA PILOTO CLIENTE ACTUAL	
Lugar de Realización	Numero de encuestas
Solanda, víveres y licores Gaby	1

Cuadro 4.5 Prueba Piloto Cliente Actual
Fuente: Investigación de campo

En base a la aplicación de la encuesta piloto al cliente final, se pudo concluir las siguientes observaciones:

I. Los encuestados contestaron las preguntas sin mayor dificultad, y con el fin de enfatizar si la encuesta tuvo o no dificultad para ser contestada todos los encuestados subrayaron en que no tuvieron dificultad con las preguntas.

II. Con relación a la pregunta número 5, al momento de realizar la encuesta se tuvo dificultad con respecto a la ubicación de la misma ya que no tenía secuencia con las anteriores, por tanto se procede a cambiar a la pregunta para que se concatene con la pregunta 2 y 7.

Una vez realizadas las correcciones a la encuesta del cliente final, la misma quedaría definida de la siguiente manera:

FINCA SAN SALVADOR	
Objetivo	Determinar el mercado potencial para el producto trucha que comercializa Finca San Salvador
Saludo	Buenos días/tardes Mi nombre es
<p>A continuación le realizaré una encuesta, la misma que se relaciona a la comercialización del producto trucha; le solicito si no tiene claridad con alguna pregunta permítame conocerla para aclarar cualquier inquietud.</p>	
Perfil Socio-Demográfico	
1. DATOS GENERALES	
Fecha (aaaa/mm/dd)	
Sexo	Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/>
Estado Civil	Lugar donde Vive
Soltero(a) <input type="radio"/>	Sur <input type="radio"/>
Casado (a) <input type="radio"/>	Centro <input type="radio"/>
Divorciado (a) <input type="radio"/>	Norte <input type="radio"/>
Viudo (a) <input type="radio"/>	Número de personas que conforman su familia
Union Libre <input type="radio"/>	
Investigación de mercado	
2. ¿Usted consume el tipo de pescado llamado Trucha?	
SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
Si su respuesta es NO pase a la pregunta 2.1	
Si su respuesta es SI pase a la pregunta 3	
2.1. ¿Estaría Ud interesado en comprar Trucha?	
SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
Si su respuesta es SI pase a la pregunta 5	
Si su respuesta es NO finalizar la encuesta	
2.2 ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a consumir trucha?	
Diario <input type="checkbox"/>	
Semanal <input type="checkbox"/>	
Quincenal <input type="checkbox"/>	
Mensual <input type="checkbox"/>	
Por favor pase a la pregunta 6	
3. ¿Considera que el sabor de la trucha es rico?	
Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	
En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	
Indiferente <input type="checkbox"/>	
De acuerdo <input type="checkbox"/>	
Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	
4.¿Con qué frecuencia consume trucha?	
Diario <input type="checkbox"/>	
Semanal <input type="checkbox"/>	
Quicenal <input type="checkbox"/>	
Mensual <input type="checkbox"/>	
5. De acuerdo a su respuesta anterior, ¿Cuál consideraría usted es el consumo de truchas en su familia?	
1 kilo <input type="radio"/>	2 kilos <input type="radio"/>
	3 kilos <input type="radio"/>

6. ¿Qué cantidad de truchas por kilo le gustaría adquirir?

3 truchas por kilo 4 truchas por kilo 5 truchas por kilo

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por kilo de trucha?

4,00 usd

4,50 usd

5,00 usd

5,50 usd

6,00 usd

8. ¿De qué forma preferiría que se le entregue el producto?

Empaquetado por Kilo Empaquetado por unidad

En funda Congelada

Descongelada

9. ¿De qué forma preferiría la presentación de la trucha?

Fileteada

Ahumada

Entera

Otros _____

10. ¿Qué otro producto usted preferiría adquirir en caso de no poder comprar trucha?

Tilapia

Pescado de mar

Mariscos

11. ¿En qué lugares regularmente compra trucha?

Supermercados Micromercados

Mercados Tiendas

Otros _____

12. Del siguiente listado, ¿Qué lugar usted preferiría se ubique un punto de venta exclusivo de trucha?

Mercado Mayorista San Roque

Chillogallo Mercado Santa Clara

Marketing	
13. ¿Por qué medios Usted prefiere recibir publicidad de las empresas dedicadas a la venta de trucha?	
Television <input type="checkbox"/>	Radio <input type="checkbox"/>
Prensa <input type="checkbox"/>	Propaganda volante <input type="checkbox"/>
Internet <input type="checkbox"/>	De manera personal <input type="checkbox"/>
14. De las siguientes opciones, ¿Qué nombre escogería para ser aplicado a una marca dedicada a la comercialización de trucha?	
Trucha Madre <input type="checkbox"/>	
La Madre Trucha <input type="checkbox"/>	
!Que! Trucha <input type="checkbox"/>	
15. De las siguientes opciones, ¿Qué slogan Usted escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa trucha?	
El sabor del buen comer <input type="checkbox"/>	
!Que! Trucha mas rica <input type="checkbox"/>	
La excelencia en el sabor hace la diferencia <input type="checkbox"/>	
16. De las siguientes opciones, ¿Qué logotipo escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa truchas?	
 <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>
 <input type="checkbox"/>	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

En cuanto a la aplicación de la Prueba Piloto del cliente actual se obtuvieron las siguientes observaciones:

- I. En la pregunta 4 hay que ingresar la medida de kilos.
- II. Con relación a la pregunta 11, se debe incluir opciones de pollo y carne.
- III. En la pregunta 12 hay que especificar mejor las características del proveedor

Una vez realizadas las correcciones en la encuesta, se procede a la elaboración final de la misma, la cual se presenta de la siguiente manera:

FINCA SAN SALVADOR					
Objetivo	Determinar el grado de satisfacción del cliente actual de Finca San Salvador con respecto a la comercialización del producto trucha				
Saludo	Buenos días/tardes Mi nombre es				
A continuación le realizaré una encuesta, la misma que se relaciona a la comercialización del producto trucha que usted realiza actualmente; le solicito si no tiene claridad con alguna pregunta permítame conocerla para aclarar cualquier inquietud.					
Indicaciones	Marcar con una X en las preguntas que así lo soliciten				
Información General					
1. DATOS GENERALES					
Nombre de la Empresa o Negocio:					
Actividad de la Empresa o Negocio:					
Ubicación/Dirección:					
Nombre del Entrevistado:					
Cargo:					
Fecha:					
Investigación de Mercados					
2. ¿Considera que el nivel de aceptación de truchas en sus clientes es alto?					
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>				
En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>				
Indiferente	<input type="checkbox"/>				
De acuerdo	<input type="checkbox"/>				
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Cuál es la frecuencia de pedido de trucha que usted realiza?					
Diario	<input type="checkbox"/>				
Semanal	<input type="checkbox"/>				
Quincenal	<input type="checkbox"/>				
Mensual	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Qué cantidad de kilos de trucha Usted comercializa?					
De 1 a 4 kilos	<input type="checkbox"/>				
De 5 a 10 kilos	<input type="checkbox"/>				
De 11 a 15 kilos	<input type="checkbox"/>				
De 16 a 20 kilos	<input type="checkbox"/>				
Mas de 20 kilos	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Qué cantidad de truchas por kilo le gustaría adquirir?					
3 truchas por kilo	<input type="checkbox"/>	4 truchas por kilo	<input type="checkbox"/>	5 truchas por kilo	<input type="checkbox"/>
6. ¿Está usted de acuerdo con el precio por kilo de trucha que actualmente Finca San Salvador aplica?					
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>		
7. ¿Está usted de acuerdo con los días que actualmente se le entrega el producto?					
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

7.1. Si su respuesta anterior es "En Desacuerdo", ¿Qué días usted desearía se le entregue el producto?

Martes

Jueves

Sabado

8. ¿Está usted de acuerdo con el horario en el cual se le entrega el producto?

De acuerdo En desacuerdo

8.1. Si su respuesta es "En desacuerdo", seleccione el horario en el cual prefiere que se le entregue el producto

Horario

Mañana	9:00 AM	<input type="checkbox"/>	11:00 AM	<input type="checkbox"/>
Tarde	2:00 PM	<input type="checkbox"/>	4:00 PM	<input type="checkbox"/>

9. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se le entrega el producto?

De acuerdo En desacuerdo

9.1. Si su respuesta es "En desacuerdo", ¿De qué forma preferiría que se le entregue el producto?

Empaquetado por Kilo	<input type="checkbox"/>	Empaquetado por unidad	<input type="checkbox"/>
En funda	<input type="checkbox"/>	Congelada	<input type="checkbox"/>
Otros	_____		

10. ¿De que otra forma preferiría la presentación de la trucha?

Fileteada

Ahumada

Otros _____

11. ¿Qué otro producto prefieren sus clientes en caso de no poder comprar trucha?

Tilapia	<input type="checkbox"/>	Pollo	<input type="checkbox"/>
Pescado de mar	<input type="checkbox"/>	Carne	<input type="checkbox"/>
Mariscos	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Qué características son las que usted prefiere tenga su proveedor?

Buena Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	Precio competitivo	<input type="checkbox"/>
Puntualidad en la entrega	<input type="checkbox"/>	Buen servicio	<input type="checkbox"/>
Forma adecuada de entrega del producto	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

13. En general, ¿Cómo calificaría al producto Trucha que es entregado por Finca San Salvador?

Muy Malo

Mala

Ni mala ni buena

Buena

Muy Buena

14. En general, ¿Cómo calificaría el servicio del personal de Finca San Salvador?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Ni insatisfecho ni satisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

Marketing			
15. ¿Por qué medios Usted prefiere recibir publicidad de las empresas dedicadas a la comercialización de trucha			
Televisión	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Propagando volante	<input type="checkbox"/>
Prensa	<input type="checkbox"/>	De manera directa personal	<input type="checkbox"/>
16. De las siguientes opciones, ¿Qué nombre escogería para ser aplicado a una marca dedicada a la comercialización de trucha?			
Trucha Madre	<input type="checkbox"/>		
La Madre Trucha	<input type="checkbox"/>		
!Que! Trucha	<input type="checkbox"/>		
17. De las siguientes opciones, ¿Qué slogan Usted escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa trucha?			
El sabor del buen comer		<input type="checkbox"/>	
!Que! Trucha más rica		<input type="checkbox"/>	
La excelencia en el sabor hace la diferencia		<input type="checkbox"/>	
18. De las siguientes opciones, ¿Qué logotipo escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa truchas?			
 <input type="checkbox"/>		 <input type="checkbox"/>	
 <input type="checkbox"/>			
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

4.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. Digitación: Una vez realizada la recopilación de la información en campo, es necesario el ingreso de la misma en el sistema estadístico SPSS, con el fin de realizar los análisis estadísticos necesarios para identificar aspectos relevantes del mercado.

2. Codificación: significa asignar un código, por lo general un número, a cada respuesta posible de cada pregunta. El código incluye una indicación de la posición en la columna (campo) y el registro que ocupara el dato (Malhotra, 2008, pág. 431).

3. Transcripción: La transcripción es la transferencia de los datos previamente codificados al sistema con el cual se va a trabajar para la obtención de información estadística, en este caso la transcripción se la realizará al sistema SPSS.

4.7 RESULTADOS

A continuación se presenta la información obtenida del proceso de investigación de mercados, realizada a la Ciudad de Quito:

4.7.1 Análisis Cliente Final

4.7.1.1 Datos Generales

Sexo		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	151	39,2
Femenino	234	60,8
Total	385	100,0

Tabla 4.4 Género
Fuente: Estudio de mercado

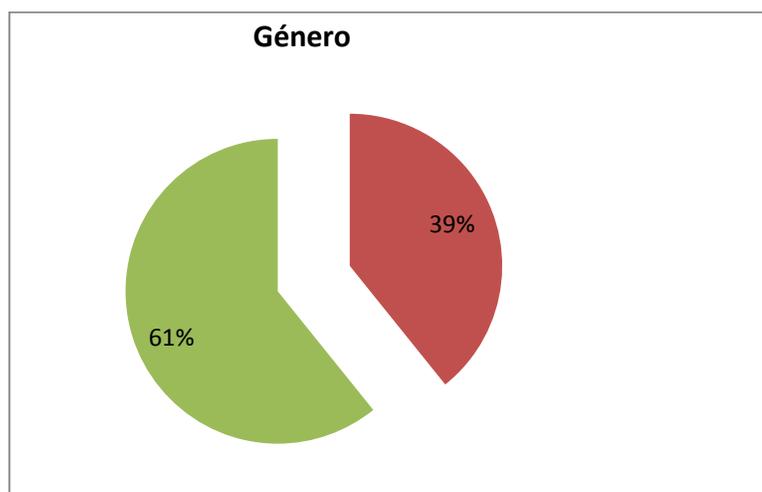


Figura 4.1 Género
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del grupo investigado de la Ciudad de Quito, el 61% representa al género Femenino, mientras que el 39% representa al género Masculino.

Estado Civil		
Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltera	173	44,9
Casada	170	44,2
Divorciada	24	6,2
Viuda	4	1,0
Unión Libre	14	3,6
TOTAL	385	100

Tabla 4.7 Estado Civil
Fuente: Estudio de mercado

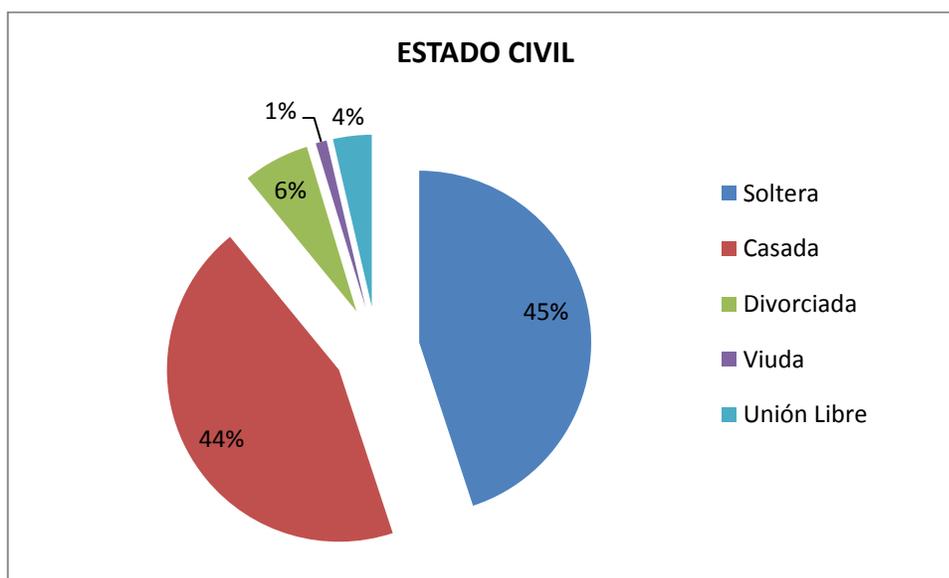


Figura 4.2 Estado Civil
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del grupo investigado en la Ciudad de Quito, podemos observar que el 45% corresponde a personas solteras, seguido por el 44% de estado civil casada.

Sector donde Vive		
	Frecuencia	Porcentaje
Sur	182	47,3
Centro	50	13,0
Norte	153	39,7
Total	385	100,0

Tabla 4.8 Cuadro resumen de empresas
Fuente: Estudio de mercado

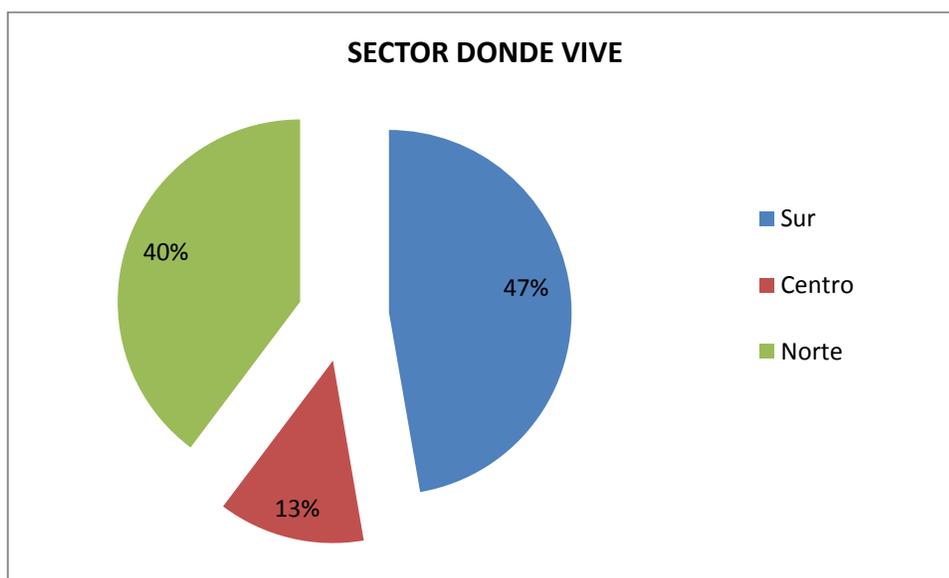


Figura 4.3 Sector donde Vive
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

El 47% de los encuestados vive en el sector Sur, seguido de los encuestados que viven en el sector norte con un 40%.

Número de integrantes de la familia		
	Frecuencia	Porcentaje
1	11	2,9
2	48	12,5
3	94	24,4
4	110	28,6
5	88	22,9
6	20	5,2
7	11	2,9
8	3	,8
Total	385	100,0

Tabla 4.9 Número de Integrantes de las Familias
Fuente: Estudio de mercado

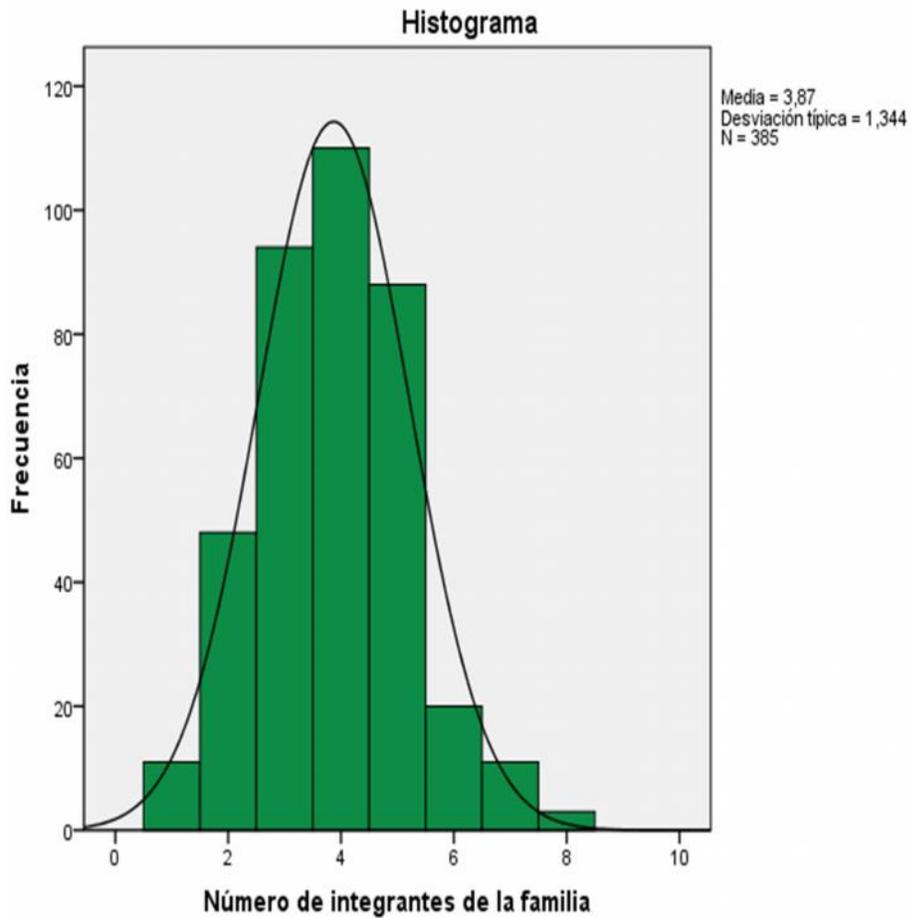


Figura 4.4 Sector donde Vive
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del total de encuestados tenemos que el promedio de integrantes por familia es de $3.87 \approx 4$; siendo el número mínimo de integrantes 1 y el máximo 8.

4.7.1.2 Investigación de Mercados

PREGUNTA 2.1. ¿Estaría usted interesado en comprar trucha?

Personas interesadas en consumir Trucha			
		Frecuencia	Porcentaje
Interesados en consumir	Si	53	13,8
	No	34	8,8
	Total	87	22,6
Consumidor actual		298	77,4
Total		385	100,0

Tabla 4.10 Personas Interesadas en consumir trucha
Fuente: Estudio de mercado

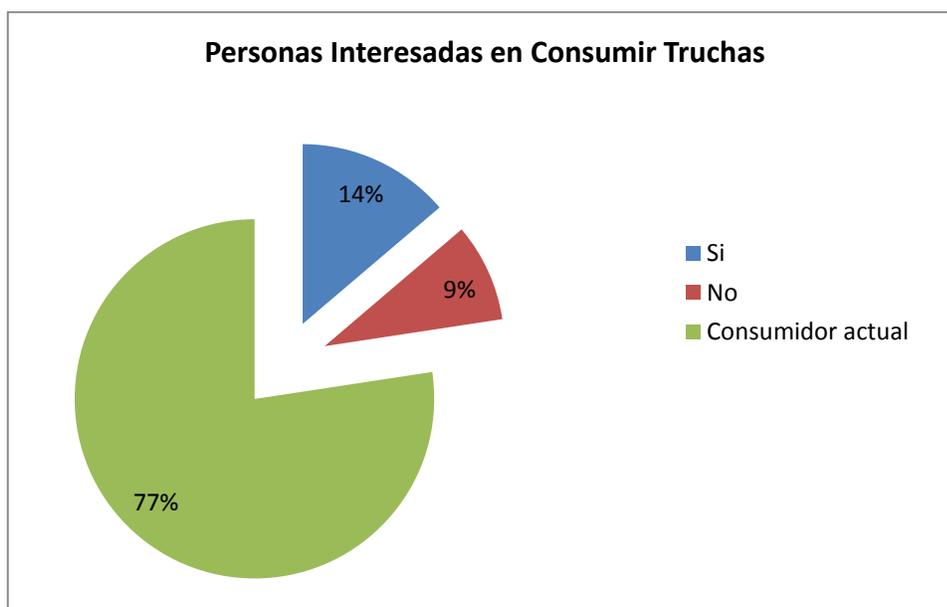


Figura 4.5 Personas Interesadas en Consumir Trucha
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Del total de encuestados, el 23% indicaron no consumir actualmente trucha y de ese porcentaje el 14% están interesados en consumirla, mientras que el 9% no lo está.

PREGUNTA 2.2. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a consumir trucha?

Frecuencia Probable de consumo de Trucha (posibles compradores)	
	Frecuencia
Semanal	14
Quincenal	12
Mensual	27
Total	53

Tabla 4.11 Frecuencia de Consumo (posibles compradores)
Fuente: Estudio de mercado

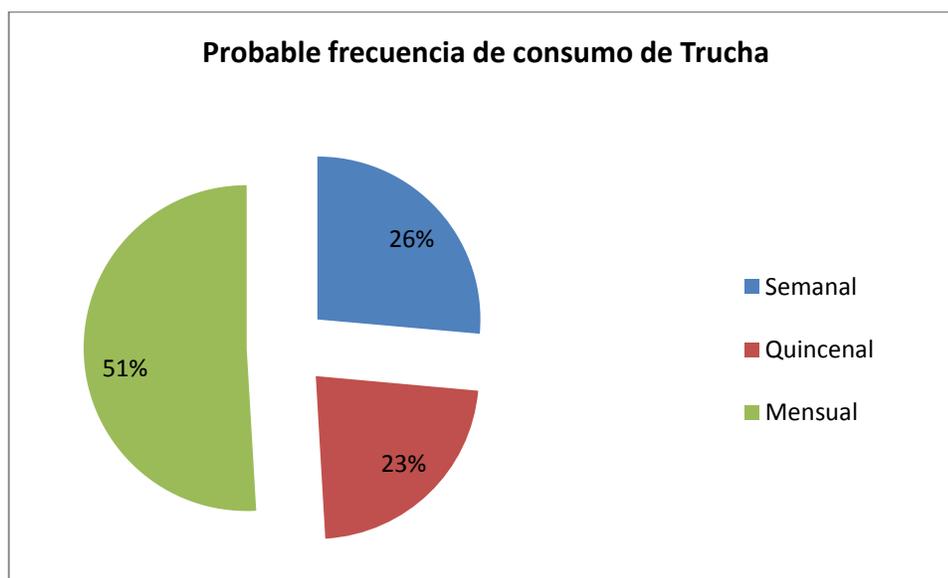


Figura 4.6 Frecuencia de consumo (posibles compradores)
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

De 385 encuestados, 53 personas respondieron estar interesadas en consumir trucha y de este número el 51% lo consumiría de manera mensual, seguido de la opción semanal con el 26%.

PREGUNTA 2 ¿Usted consume el tipo de pescado llamado trucha?

Consumo Actual de Truchas		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	298	77,4
No	87	22,6
Total	385	100,0

Tabla 4.12 Consumo Actual de Truchas
Fuente: Estudio de mercado

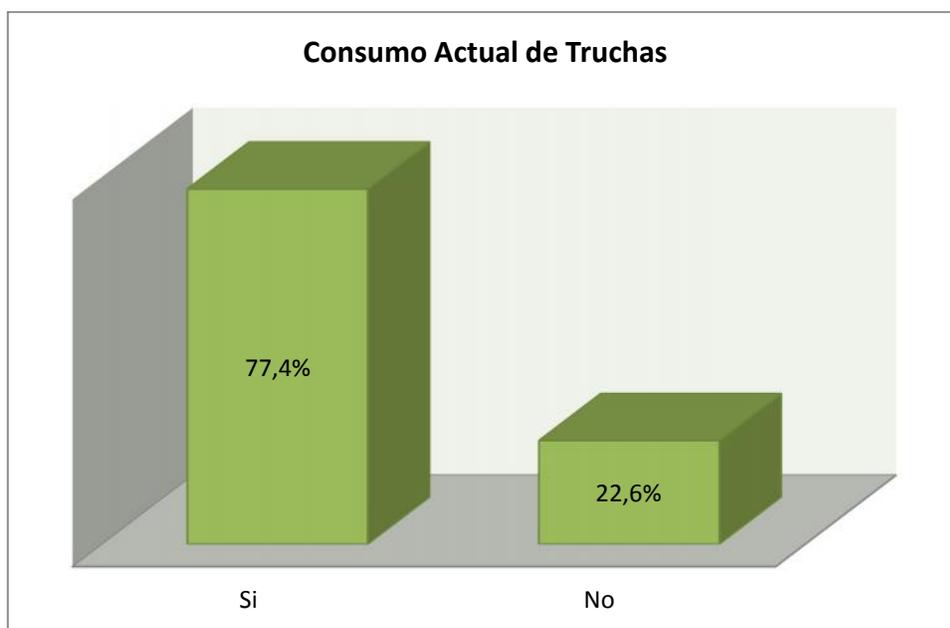


Figura 4.7 Consumo Actual de Truchas
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Del total de encuestados, el 77.4% consume trucha actualmente.

Pregunta 3. ¿Considera que el sabor de la trucha es rico?

Sabor de la trucha es rico (consideración)			
	Frecuencia	Porcentaje	Ubicación Media
Totalmente en desacuerdo	8	2,1	1
En desacuerdo	8	2,1	2
Indiferente	21	5,5	3
De acuerdo	126	32,7	4
Totalmente de acuerdo	135	35,1	5
Total	298	77,4	

Tabla 4.13 Apreciación sabor de la trucha
Fuente: Estudio de mercado

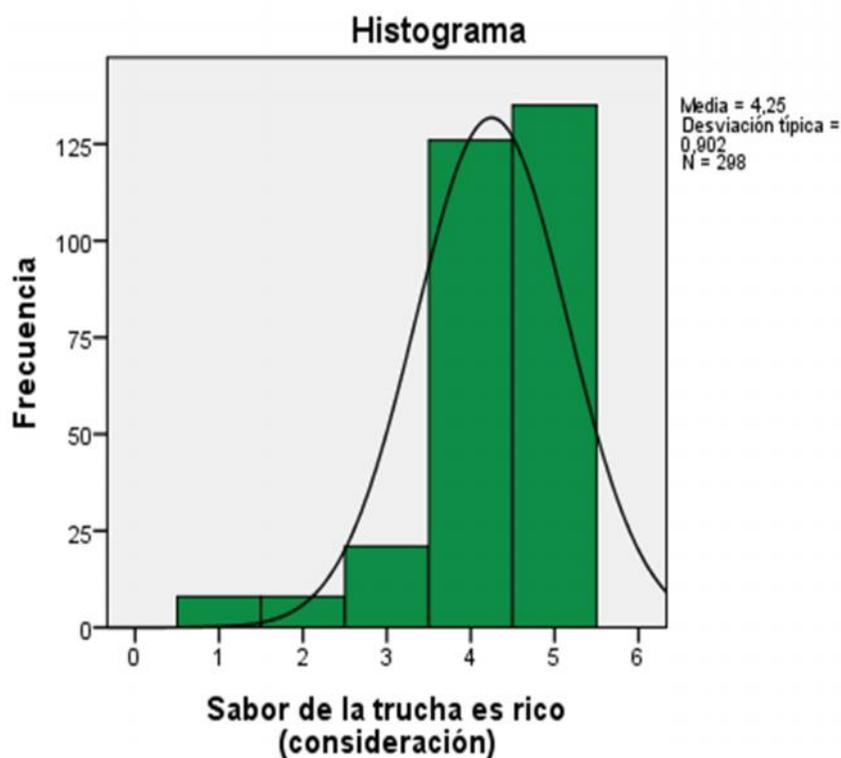


Figura 4.8 Apreciación Sabor de la Trucha
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Mediante el análisis de la media, el resultado que nos entrega el sistema es de 4.25 y al ubicar este rango en la tabla de frecuencias, nos da como resultado la afirmación DE ACUERDO con el 32.7% que representa a 126 encuestados válidos.

PREGUNTA 4. ¿Con qué frecuencia consume trucha?

FRECUENCIA ACTUAL DE CONSUMO DE TRUCHA						
		Frecuencia		Porcentaje		
Válidos	Semanal		34		8,8	
	Quincenal		73		19,0	
	Mensual		191		49,6	
	Total		298		77,4	
Perdidos	Sistema		87		22,6	
Total			385		100,0	
Estadísticos descriptivos						
		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Tip.
Frecuencia actual de consumo de trucha		298	2	4	3,53	,692
N válido (según lista)		298				

Tabla 4.14 Frecuencia actual de consumo
Fuente: Estudio de mercado

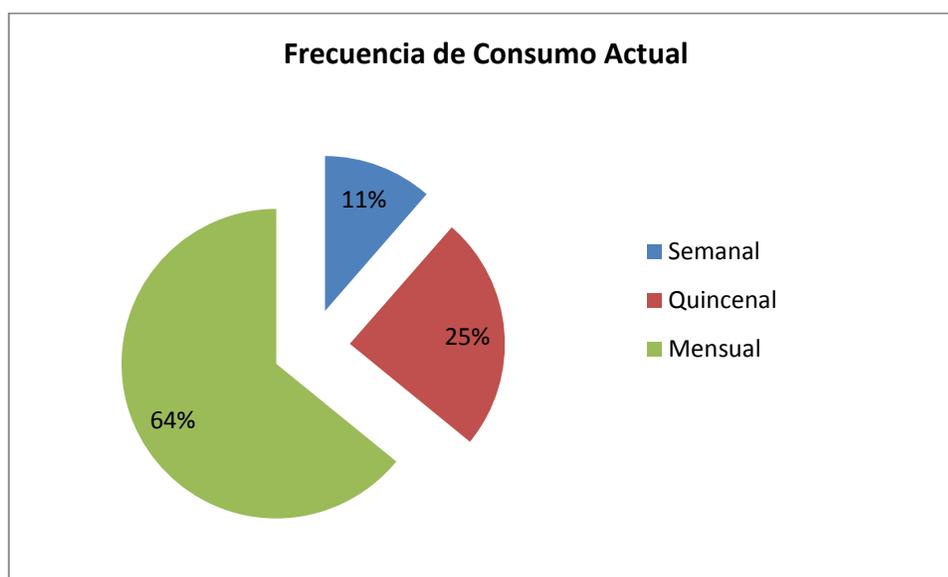


Figura 4.9 Frecuencia Actual de consumo
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del total de encuestados que se encuentran consumiendo actualmente trucha el 64% indica que lo consume de manera mensual, seguido del 25% que lo consume de forma quincenal.

PREGUNTA 5. ¿Cuál considera usted es el consumo de truchas en su familia?

Consumo actual de trucha por Kilos					
		Frecuencia	Porcentaje		
Válidos	1 kilo	137	35,6		
	2 kilos	111	28,8		
	3 kilos	48	12,5		
	Total	296	76,9		
Perdidos	Sistema	89	23,1		
Total		385	100,0		
Estadísticos Descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip
Consumo actual de trucha	385	1	2	1,23	,419
N válido (según lista)	385				

Tabla 4.15 Consumo actual por kilos
Fuente: Estudio de mercado

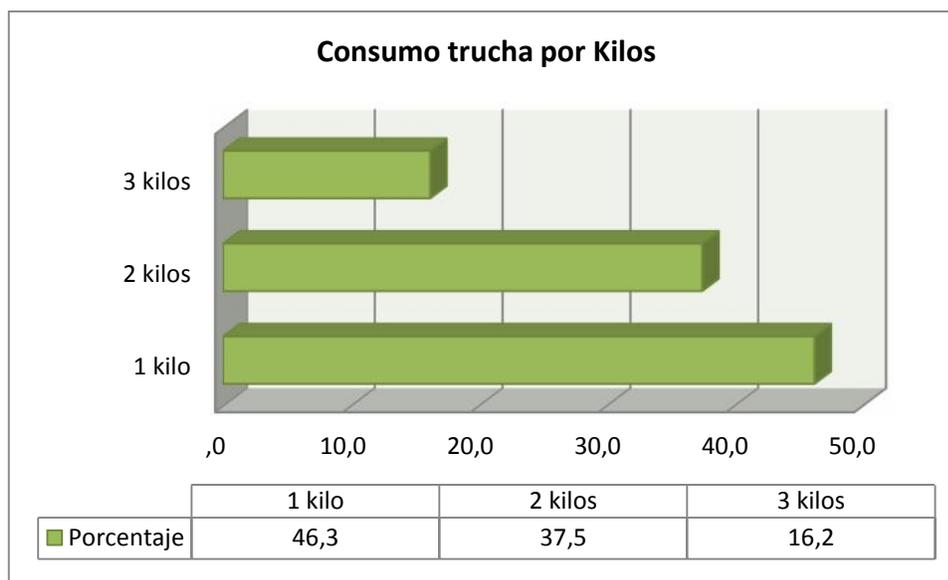


Figura 4.10 Consumo actual por kilos
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del total de personas que actualmente consumen trucha en la Ciudad de Quito, el 46.3% indica consumir 1 kilo de trucha.

PREGUNTA 6. ¿Qué cantidad de truchas por kilo le gustaría adquirir?

Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir						
		Frecuencia		Porcentaje		
Válidos	3 truchas por kilo		178		46,2	
	4 truchas por kilo		141		36,6	
	5 truchas por kilo		32		8,3	
	Total		351		91,2	
Perdidos	Sistema		34		8,8	
Total			385		100,0	
Estadísticos descriptivos						
		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Tip.
Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir		351	3	5	3,58	,653
N válido (según lista)		351				

Tabla 4.16 Unidades por kilo
Fuente: Estudio de mercado

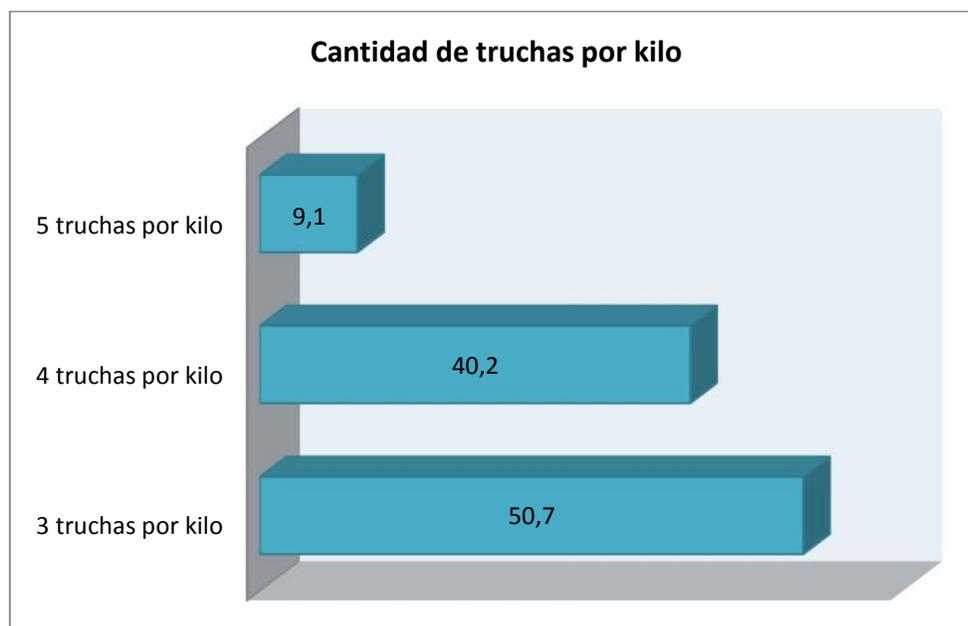


Figura 4.11 Unidades por kilo
Fuente: Estudio de mercado

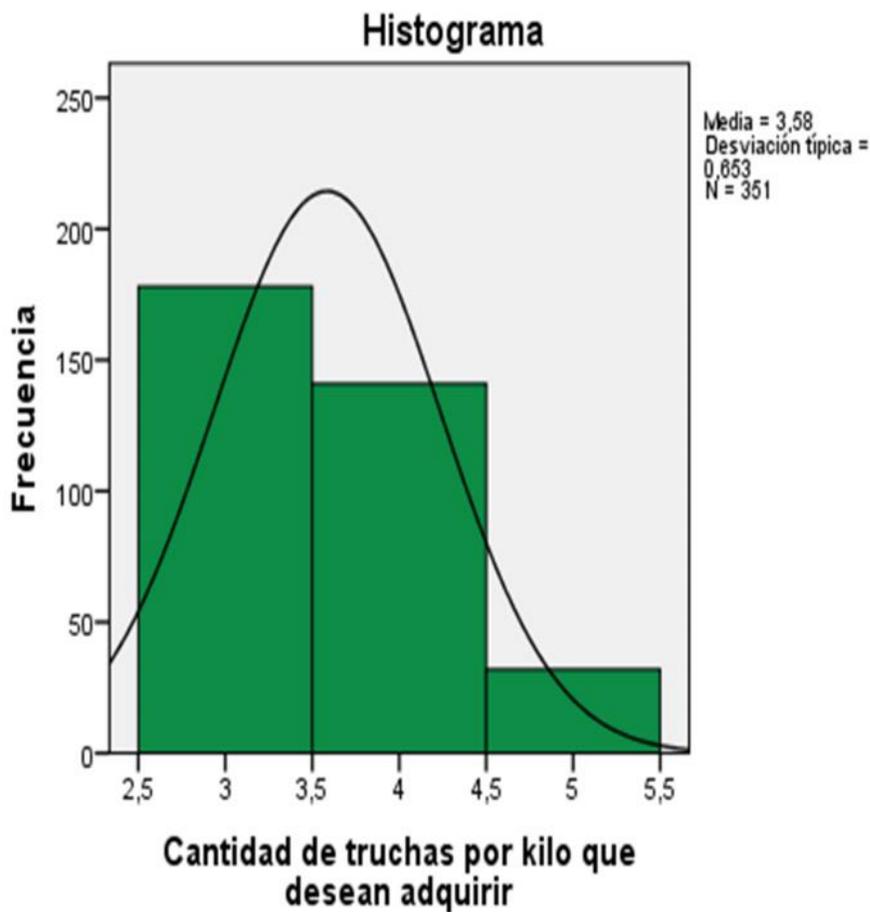


Figura 4.12 Histograma/ Unidades por kilo
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

De 351 encuestados que consumen y que están interesados en consumir trucha: el 50.7% prefieren 3 unidades por cada kilo de trucha.

Del análisis de la media nos da como resultado 3.58 lo que indica que las familias de la Ciudad de Quito prefieren adquirir 3.58 truchas por kilo.

PREGUNTA 6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por kilo de trucha?

Precio por kilo de trucha			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	4,00 usd	118	30,6
	4,50 usd	76	19,7
	5,00 usd	114	29,6
	5,50 usd	20	5,2
	6,00 usd	23	6,0
	Total	351	91,2
Perdidos	Sistema	34	8,8
Total		385	100,0

Tabla 4.17 Precio por kilo de trucha
Fuente: Estudio de mercado

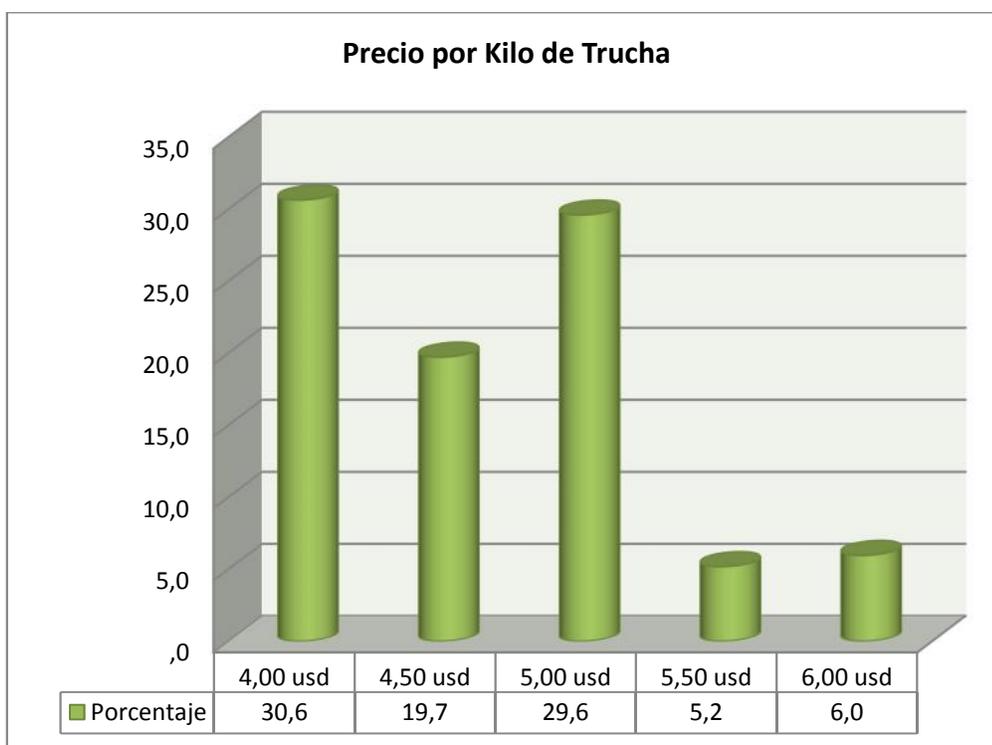


Figura 4.13 Precio por Kilo de Trucha
Fuente: Estudio de mercado

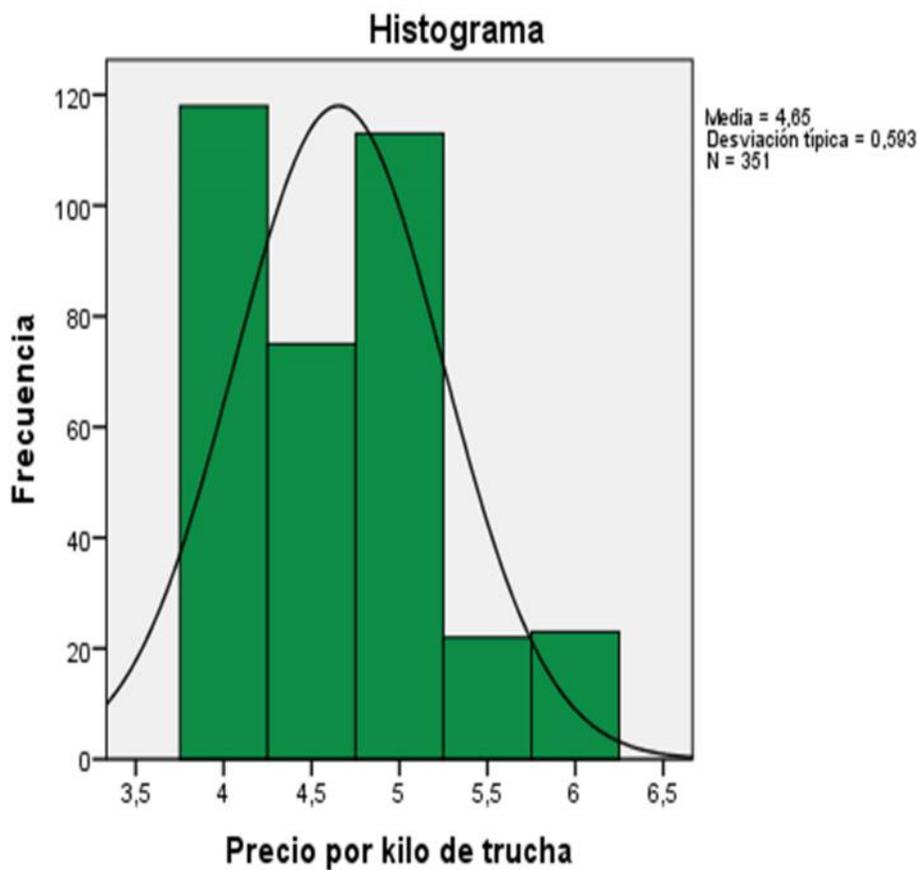


Figura 4.14 Histograma/Media Precio por Kilo
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del total de encuestados que consumen y de los interesados en consumir trucha el 30.6% indica preferir el precio de 4.00 usd por kilo, seguido por el 29.6% que prefiere a 5.00 usd el kilo y teniendo como media 4.65 USD por kilo de trucha.

PREGUNTA 8. ¿De qué forma preferiría se le entregue el producto?

Forma de entrega del producto			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Empaquetado por kilo	154	43,9
	Empaquetado por unidad	60	17,1
	En funda	17	4,8
	Congelada	88	25,1
	Otros	32	9,1
	Total		351
Perdidos	Sistema	34	8,8
Total		385	100,0

Tabla 4.18 Forma de entrega del producto
Fuente: Estudio de mercado

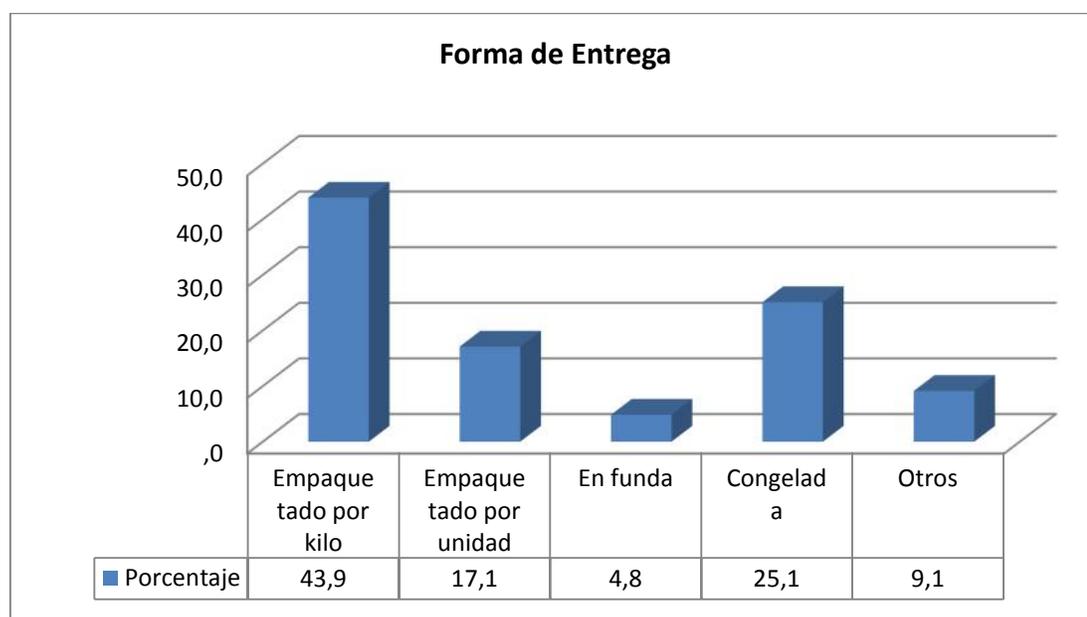


Figura 4.15 Forma de entrega del producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del total de encuestados el 91,16% que corresponde a los consumidores actuales y posibles consumidores el 43,9% prefiere la forma de entrega de trucha empaquetada por kilo.

PREGUNTA 9. ¿De qué forma preferiría la presentación del producto?

Presentación del producto		
	Frecuencia	Porcentaje
Fileteada	198	53,23
Ahumada	45	12,10
Entera	126	33,87
Otros	3	0,81
Total	372	100

Tabla 4.19 Presentación del Producto
Fuente: Estudio de mercado

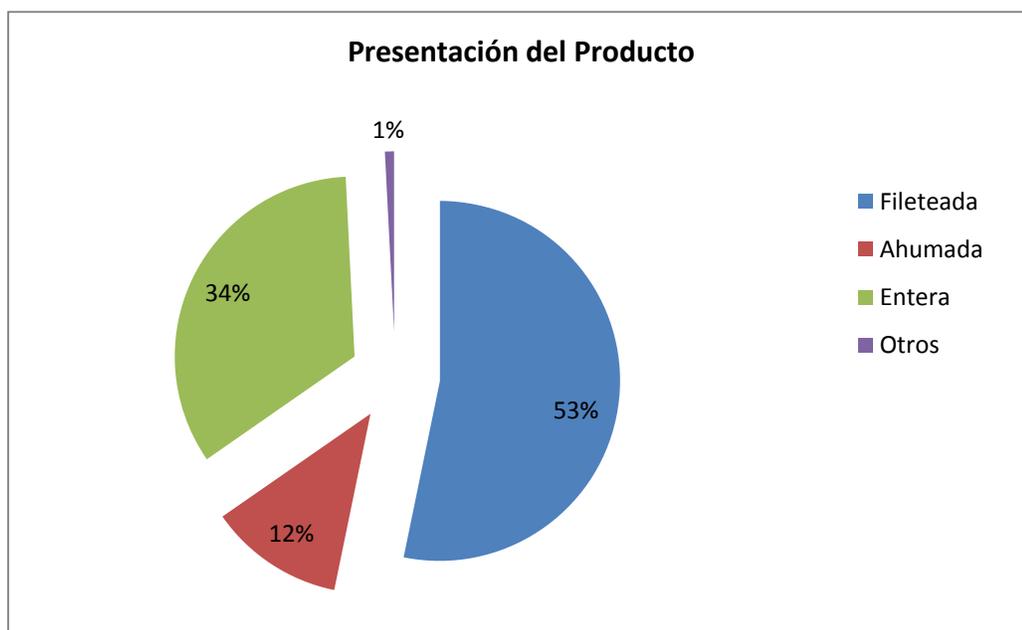


Figura 4.16 Presentación del Producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Los encuestados prefieren que la presentación del producto sea en forma fileteada con el 53%, seguido por el 34% que prefiere de forma entera.

PREGUNTA 10. ¿Qué otro producto usted preferiría adquirir en caso de no poder comprar trucha?

Producto Sustituto		
	Frecuencia	Porcentaje
Tilapia	143	35,84
Pescado de mar	50	12,53
Mariscos	136	34,09
Pollo	57	14,29
Carne	13	3,26
Total	399	100,00

Tabla 4.20 Producto Sustituto
Fuente: Estudio de mercado

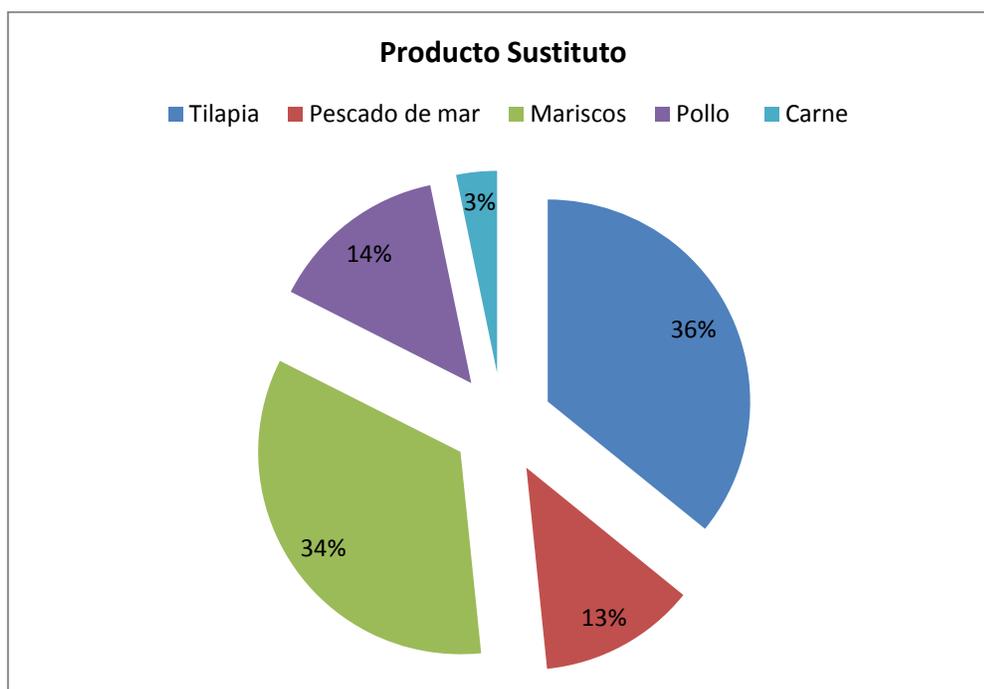


Figura 4.17 Producto Sustituto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El principal producto sustituto de los encuestados es la tilapia con el 36%, seguida por Mariscos con el 34%.

PREGUNTA 11. ¿En qué lugares regularmente compra trucha?

Lugares de preferencia de compra de Trucha		
	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	194	53,01
Micromercados	26	7,10
Mercados	93	25,41
Tiendas	17	4,64
Otros	36	9,84
Total	366	100,00

Tabla 4.21 Lugares de compra
Fuente: Estudio de mercado

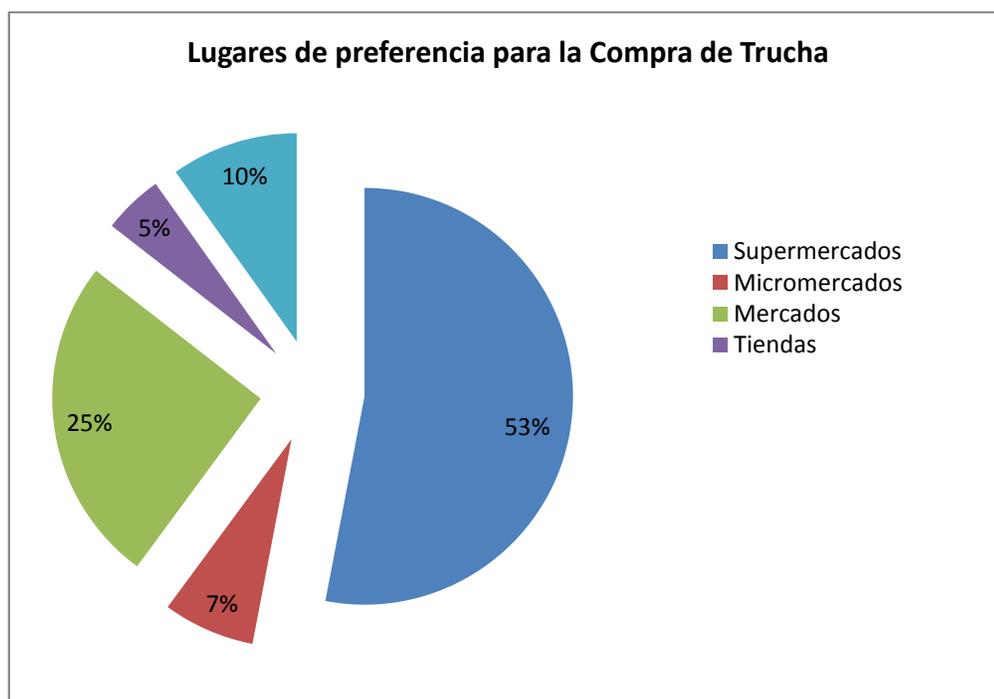


Figura 4.18 Lugares de Compra
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 53% de los encuestados prefiere adquirir trucha en supermercados, seguido del 25% que adquiere en mercados.

PREGUNTA 12. ¿Del siguiente listado, que lugar usted preferiría se ubique un punto de venta exclusivo de trucha?

Posible Punto de Venta directa de Trucha		
	Frecuencia	Porcentaje
Mercado Mayorista	148	40,55
San Roque	22	6,03
Chillogallo	28	7,67
Mercado de Santa Clara	167	45,75
Total	365	100,00

Tabla 4.22 Punto de venta (probable)
Fuente: Estudio de mercado

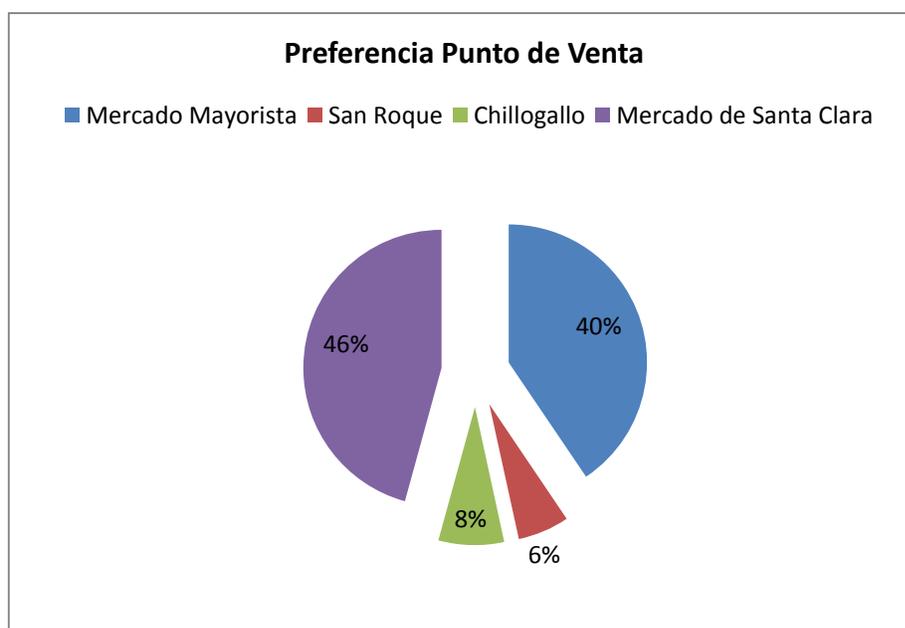


Figura 4.19 Punto de venta
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del total de encuestados, el 46% prefieren que exista un punto de venta en el Mercado de Santa Clara, y como segunda opción la del Mercado Mayorista con el 40%.

4.7.1.3 Marketing

PREGUNTA 13. ¿Por qué medio usted prefiere recibir publicidad de las empresas dedicadas a la venta de trucha?

Medios de Publicidad		
	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	159	26,11
Radio	35	5,75
Prensa	22	3,61
Propaganda volante	167	27,42
Internet	160	26,27
De manera directa y personalizada	66	10,84
Total	609	100,00

Tabla 4.23 Medios de Publicidad (preferencia)
Fuente: Estudio de mercado

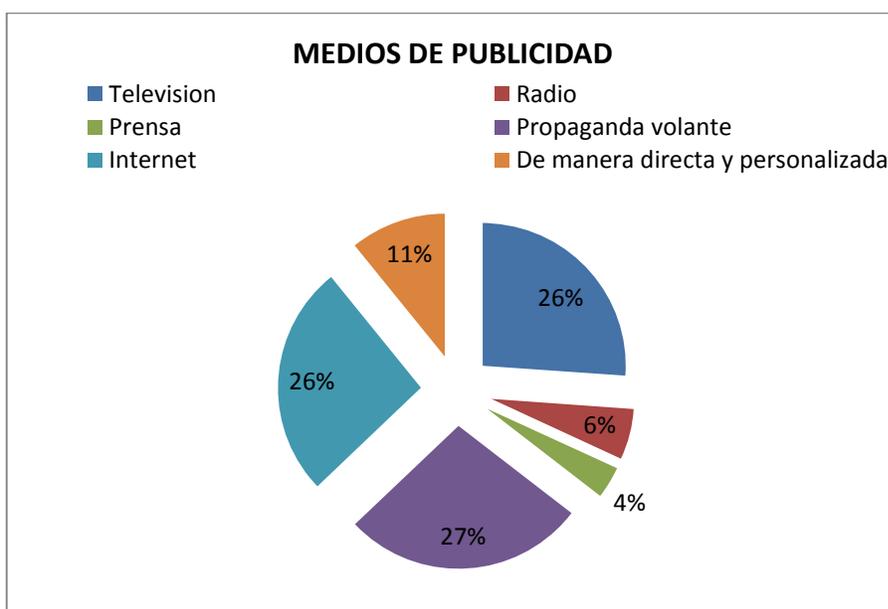


Figura 4.20 Medios de Publicidad
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 27% de los encuestados prefieren recibir publicidad por medio de propaganda volante, diferenciándose apenas por 1% tanto del medio de televisión como del medio internet.

PREGUNTA 14. ¿Qué nombre escogería para ser aplicado a una marca dedicada a la comercialización de trucha?

Elección Nombre del producto			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Trucha Madre	61	15,8
	La Madre Trucha	71	18,4
	!Que! Trucha	219	56,9
	Total	351	91,2
Perdidos	Sistema	34	8,8
Total		385	100,0

Tabla 4.24 Nombre del producto
Fuente: Estudio de mercado

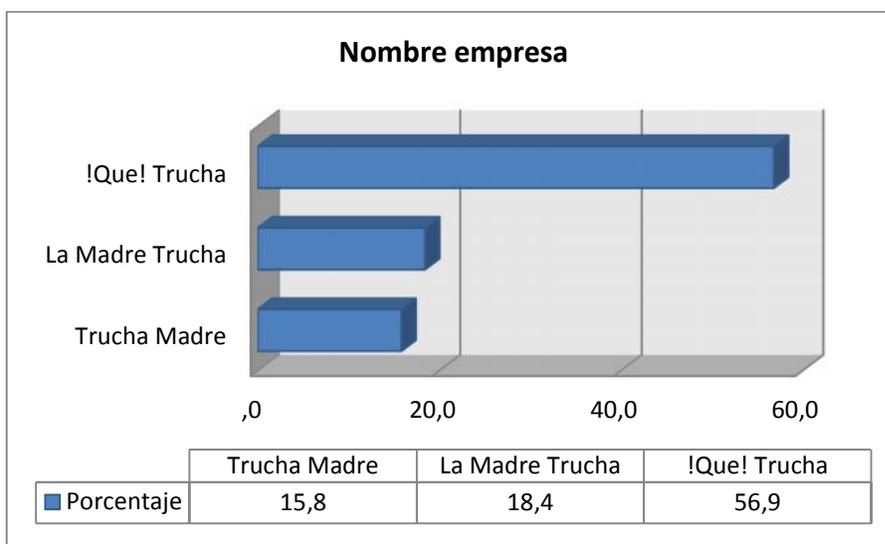


Figura 4.21 Nombre del producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 56.9% de los encuestados escogieron el nombre ¡Que! Trucha para ser aplicado a la empresa.

PREGUNTA 15. ¿Qué slogan usted escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa trucha?

Elección Slogan del producto			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	El sabor del buen comer	56	14,5
	!Que! Trucha más rica	165	42,9
	La excelencia en el sabor hace la diferencia	129	33,5
	Total	350	90,9
Perdidos	Sistema	35	9,1
Total		385	100,0

Tabla 4.24 Slogan
Fuente: Estudio de mercado

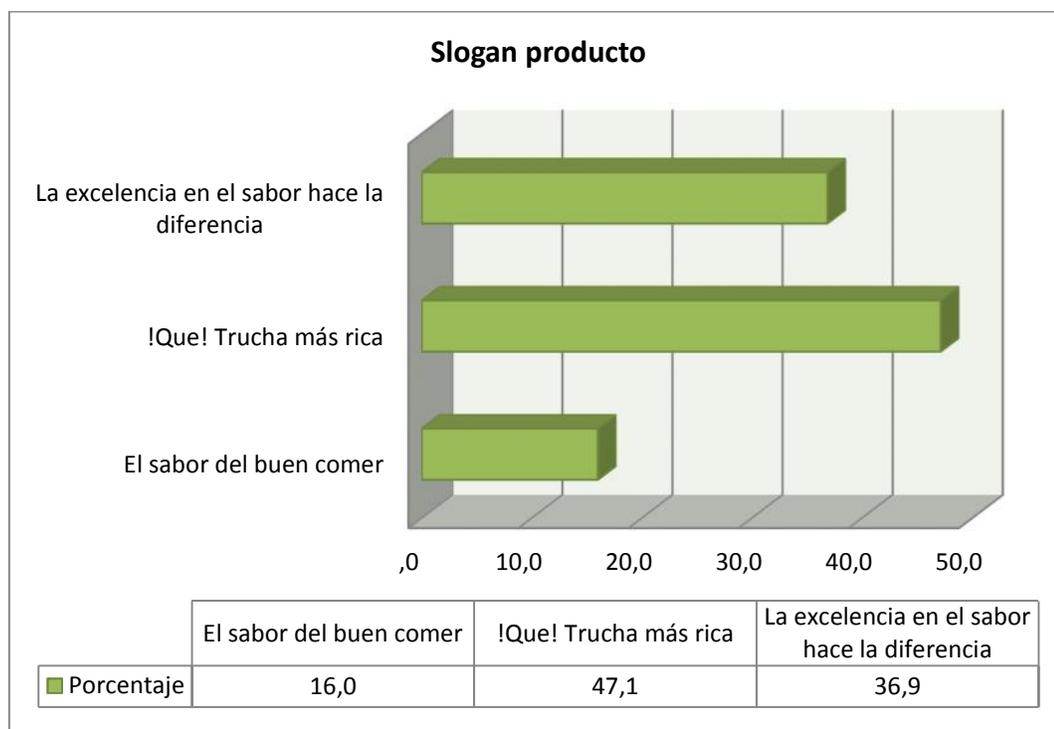


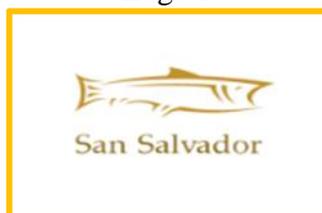
Figura 4.22 Slogan Nombre del producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 47.1% de los encuestados prefieren el slogan ¡Que! Trucha más rica.

PREGUNTA 16. ¿Qué logotipo escogería para ser aplicado a una empresa que comercializa trucha?

Logo 1



Logo 2



Logo 3



Elección Logo producto			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	0	4	1,0
	1	79	20,5
	2	221	57,4
	3	48	12,5
	Total	352	91,4
Perdidos	Sistema	33	8,6
Total		385	100,0

Tabla 4.25 Logo

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por Marilyn Villalva, junio 2013

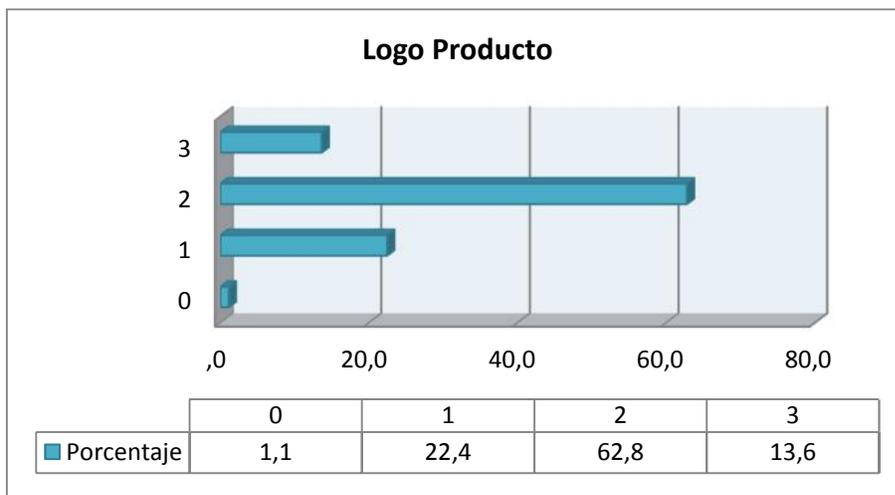


Figura 4.23 Logo
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 62.8% de los encuestados prefieren el logo número 2, a continuación se presenta el logo elegido.



4.7.2 Análisis Cliente Actual

PREGUNTA 2. ¿Considera que el nivel de aceptación de trucha en sus clientes es alto?

Nivel de aceptación de truchas en clientes		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60,0
Totalmente de acuerdo	2	40,0
Total	5	100,0

Tabla 4.26 Frecuencia de pedido de trucha cliente actual
Fuente: Estudio de mercado



Figura 4.24 Nivel de aceptación trucha
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Del 100% de encuestados, el 60% indica estar de acuerdo en que el nivel de aceptación de truchas en sus clientes es alto

PREGUNTA 3. ¿Cuál es la frecuencia de pedido de truchas que usted realiza?

Frecuencia de pedido de trucha		
	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	5	100,0

Tabla 4.27 Frecuencia de pedido de trucha cliente actual
Fuente: Estudio de mercado

PREGUNTA 4. ¿Qué cantidad de kilos de trucha usted comercializa?

Cantidad de Kilos adquiere para la venta		
	Frecuencia	Porcentaje
1 a 4 kilos	0	0
5 a 10 kilos	5	100,0
11 a 15 kilos	0	0
16 a 20 kilos	0	0
Más de 20 kilos	0	0

Tabla 4.28 Pedido de truchas por kilos cliente actual
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Una vez realizada la encuesta a los clientes actuales de Finca San Salvador, podemos observar que el 100% de los encuestados realiza el pedido de trucha de manera semanal.

De igual manera el 100% de los encuestados indica que la cantidad de kilos que adquiere para cubrir la demanda de su producto es de 5 a 10 kilos.

PREGUNTA 5. ¿Qué cantidad de truchas por kilo le gustaría adquirir?

Cantidad de truchas por kilo		
	Frecuencia	Porcentaje
4 truchas por kilo	4	80,0
5 truchas por kilo	1	20,0
Total	5	100,0

Tabla 4.29 Cantidad de truchas por kilo, entrega cliente actual
Fuente: Estudio de mercado

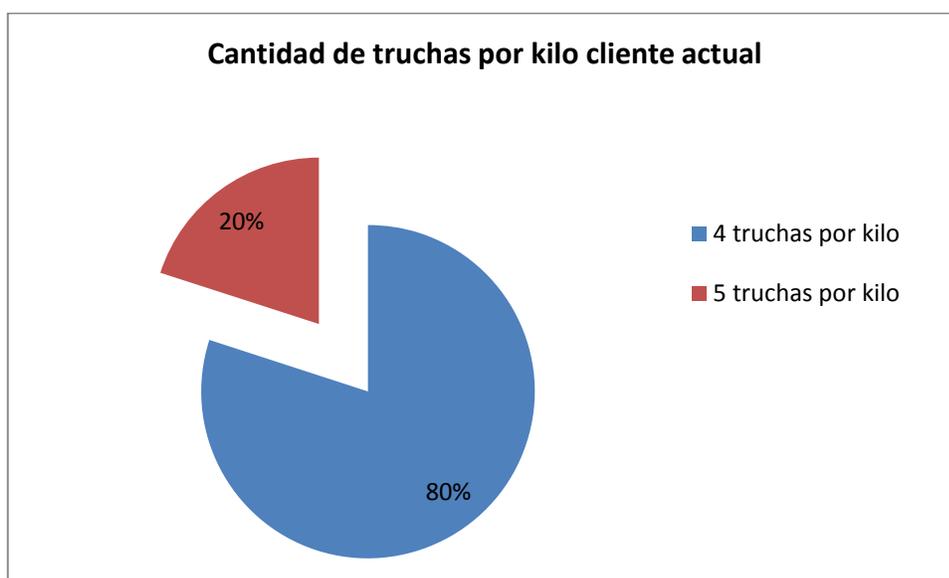


Figura 4.25 Cantidad truchas por kilo /cliente actual
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 80% indica que la cantidad de truchas por kilo que necesitan es de 4 truchas por kilo.

PREGUNTA 6. ¿Está usted de acuerdo con el precio por kilo de trucha que actualmente Finca San Salvador aplica?

Precio de trucha por kilo actual		
	Frecuencia	Porcentaje
de acuerdo	4	80,0
en desacuerdo	1	20,0
Total	5	100,0

Tabla 4.30 Precio de truchas por kilo, entrega cliente actual
Fuente: Estudio de mercado

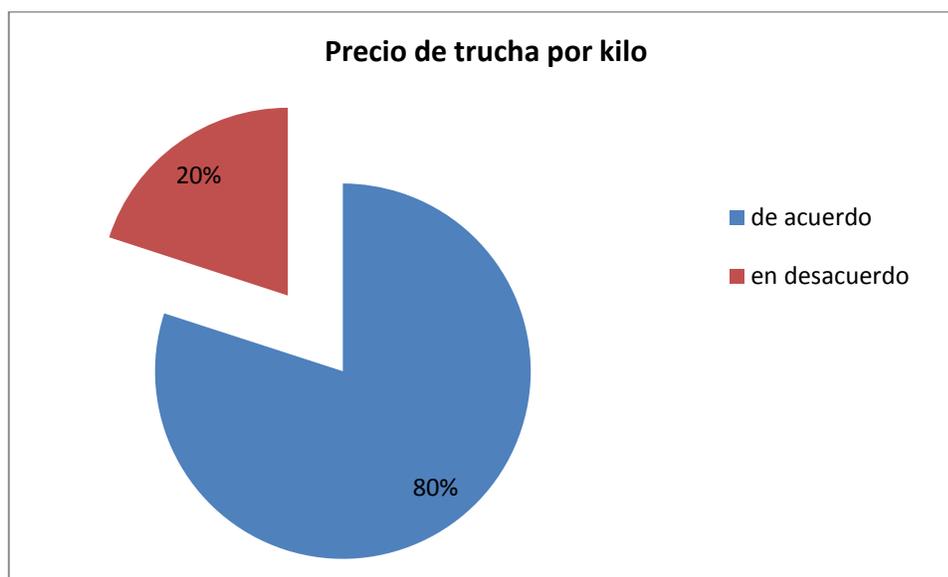


Figura 4.26 Precio por kilo de trucha
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 80% de los encuestados indica estar de acuerdo con el precio actual de entrega del producto.

PREGUNTA 7. ¿Está usted de acuerdo con los días que actualmente se le entrega el producto?

Días de entrega actual		
	Frecuencia	Porcentaje
de acuerdo	3	60,0
en desacuerdo	2	40,0
Total	5	100,0

Tabla 4.31 Días de entrega del producto
Fuente: Estudio de mercado

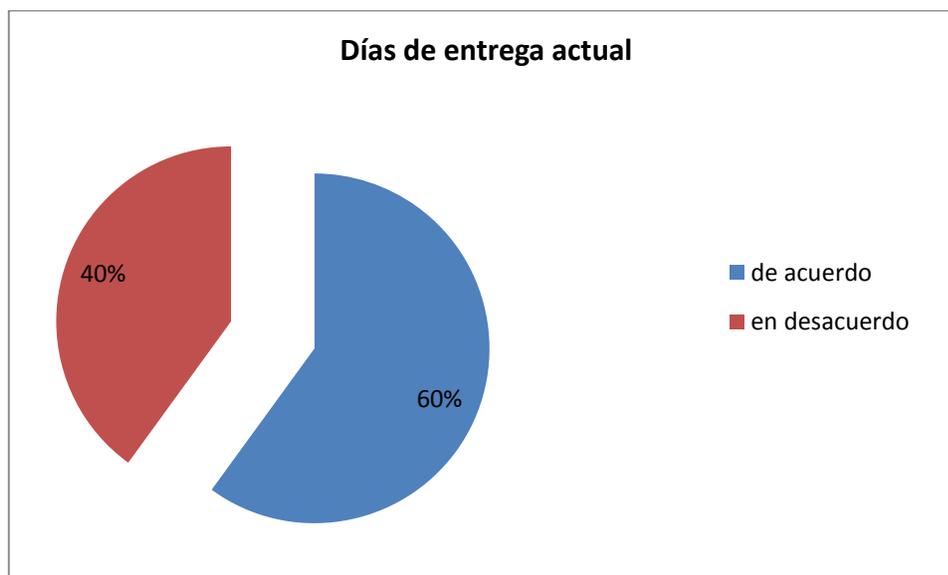


Figura 4.27 Días entrega producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 60% de los encuestados indica estar de acuerdo con los días de entrega actual del producto, mientras que el 40% no se encuentra de acuerdo.

PREGUNTA 7.1. ¿Qué días desearía se le entregue el producto?

Días que solicita se le entregue el producto		
	Frecuencia	Porcentaje
Martes	2	50
Jueves	0	0
Sábado	2	50
Total	5	

Tabla 4.32 Días de entrega del producto
Fuente: Estudio de mercado

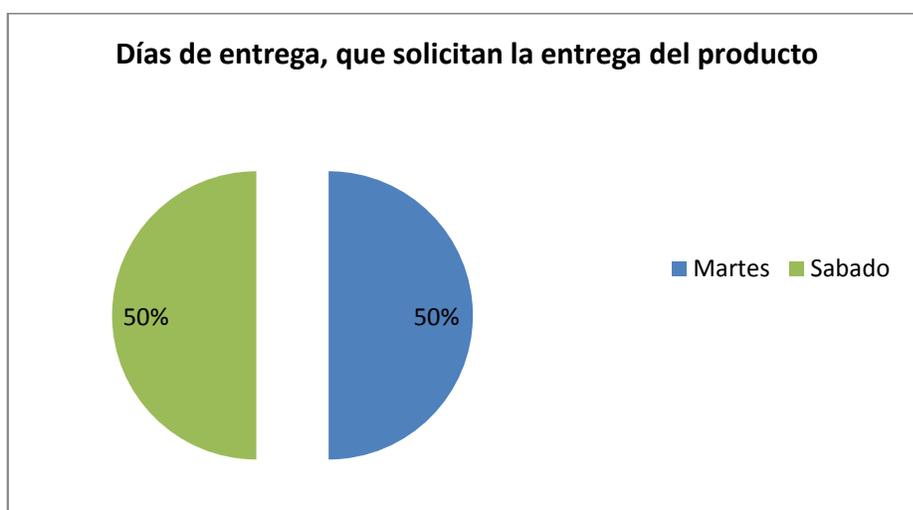


Figura 4.28 Días de entrega propuesto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del 40% de encuestados que no se encuentran de acuerdo con los días de entrega actual, el 50% indica que desea se le entregue el producto los días martes y el otro 50% desea el día sábado.

PREGUNTA 8. ¿Está usted de acuerdo con el horario de entrega del producto?

Horario actual de entrega		
	Frecuencia	Porcentaje
de acuerdo	2	40,0
en desacuerdo	3	60,0
Total	5	100,0

Tabla 4.33 Horario de entrega actual
Fuente: Estudio de mercado

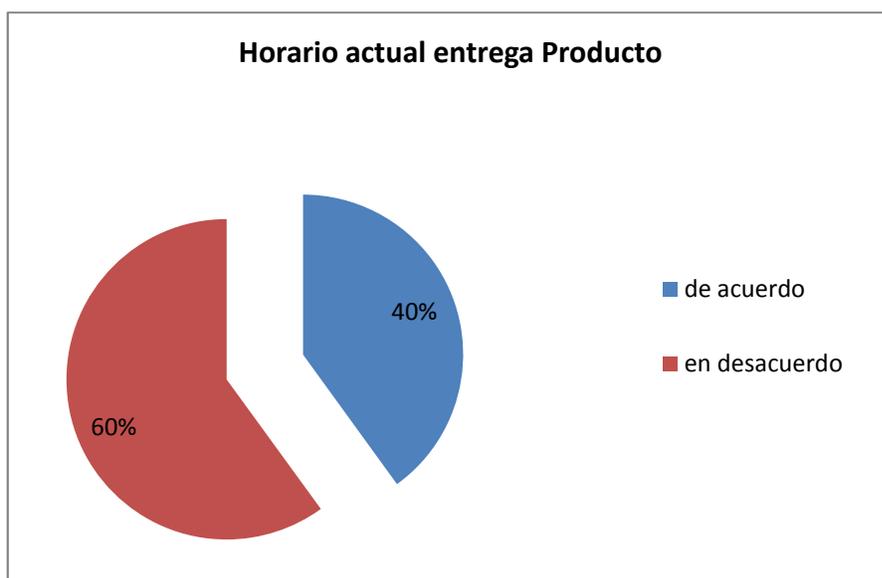


Figura 4.29 Horario de entrega producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 40% de los encuestados se encuentra de acuerdo con el horario actual de entrega.

PREGUNTA 8.1 Si su respuesta fue en desacuerdo selecciones el horario en el cual prefiere que se le entregue el producto.

Horario de preferencia se entregue el producto	
9:00 AM	3
11:00 AM	0
2:00 PM	0
4:00 PM	0

Tabla 4.34 Horario de entrega actual
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 60% de los encuestados indica estar en desacuerdo con el horario de entrega del producto y manifiesta estar interesado en que se le entregue en horario de las 9am, mientras que el 40% se encuentra de acuerdo con el horario de entrega actual.

PREGUNTA 9. ¿Está usted de acuerdo en la forma como se le entrega el producto?

Forma de entrega actual		
	Frecuencia	Porcentaje
de acuerdo	5	100,0

Tabla 4.35 Forma de entrega actual del producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 100% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la forma de entrega actual del producto.

PREGUNTA 10. ¿De qué otra forma preferiría la presentación de la trucha?

Forma de presentación de la Trucha (preferencia)		
	Frecuencia	Porcentaje
Fileteada	3	50
Ahumada	3	50
Otros	0	0
TOTAL	6	100%

Tabla 4.36 Forma de presentación de la trucha Otra forma de presentación del producto
Fuente: Estudio de mercado



Figura 4.30 Forma de presentación del producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

A pesar de estar de acuerdo con la forma de entrega actual del producto, los encuestados también solicitan se lo haga de manera fileteada y ahumada con un 50% de intención cada uno.

PREGUNTA 11. ¿Qué otro producto prefieren sus clientes en caso de no poder comprar trucha?

Producto Sustituto		
	Frecuencia	Porcentaje
Tilapia	0	0
Pescado de Mar	1	14
Mariscos	2	29
Pollo	3	43
Carne	1	14
Total	7	100

Tabla 4.37 Producto Sustituto
Fuente: Estudio de mercado

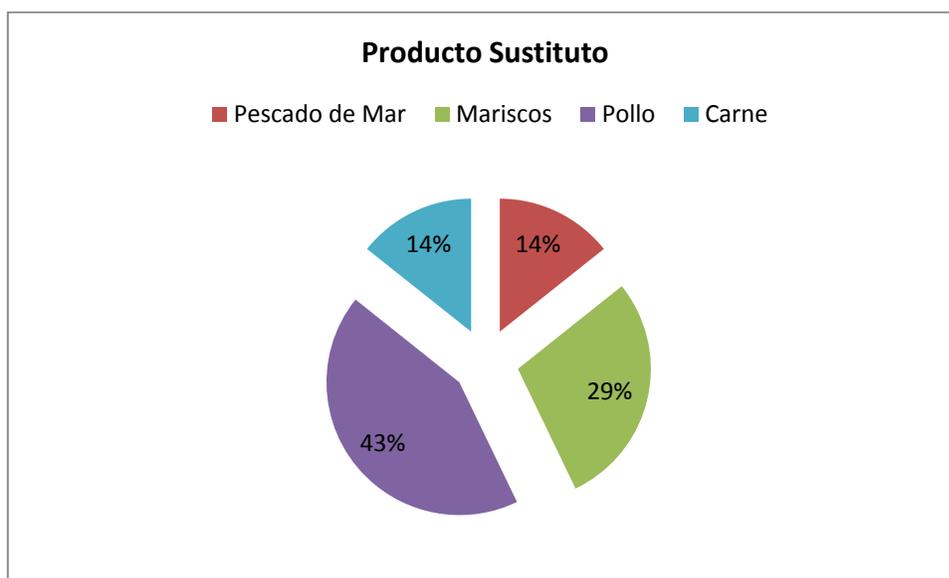


Figura 4.31 Producto Sustituto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Del total de encuestados, el 43% indica que el producto que mayormente tiene demanda al no poder adquirir trucha es el pollo con el 43%, seguido de los mariscos con el 29%.

PREGUNTA 12. ¿Qué características son las que usted prefiere tenga su proveedor?

Características Proveedor		
Características	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	5	27
Precio Competitivo	3	16
Puntualidad	5	26
Buen servicio	5	26
Forma adecuada de entrega del producto	1	5
Total	19	

Tabla 4.38 Características del Proveedor
Fuente: Estudio de mercado

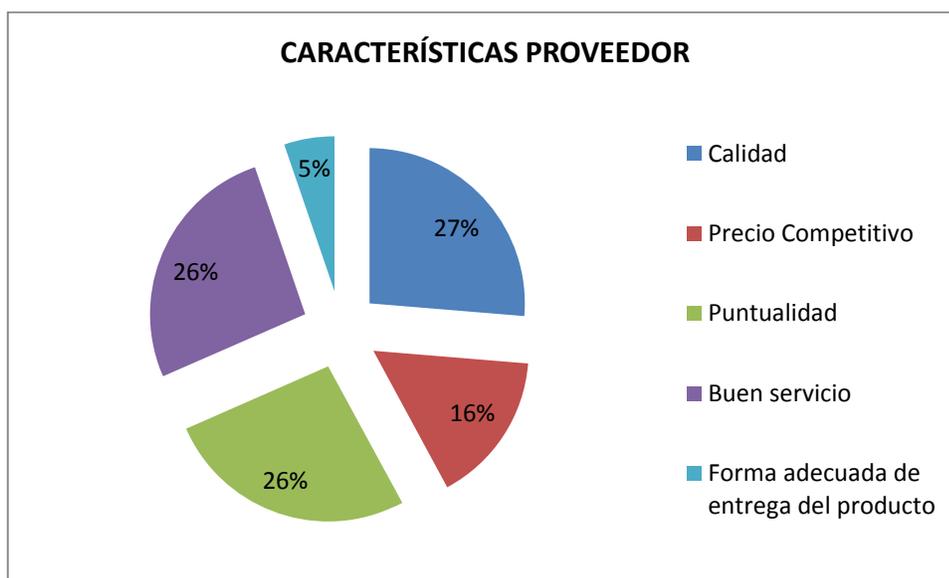


Figura 4.32 Características del Proveedor
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

En cuanto a las características que debería tener el proveedor, el 27% indica que debe ser un producto de calidad, seguido con el 26% tanto para Buen servicio como en puntualidad.

PREGUNTA 13. En general, ¿Cómo calificaría al producto trucha que es entregado por Finca San Salvador?

Calificación del producto		
	Frecuencia	Porcentaje
ni buena ni mala	1	20,0
buena	4	80,0
Total	5	100,0
Estadísticos Descriptivos		
	N	Media
Calificación del producto	5	3,80

Tabla 4.39 Calificación del Producto
Fuente: Estudio de mercado

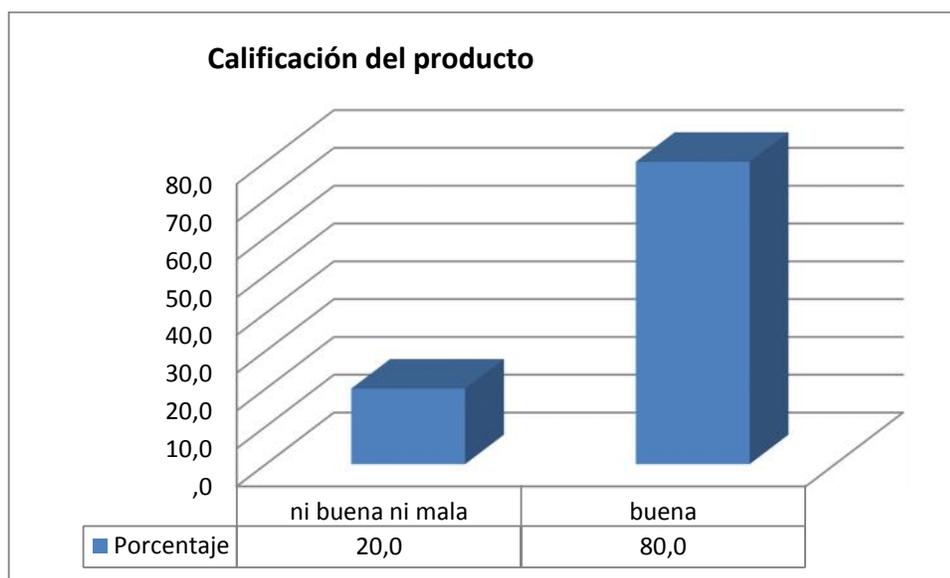


Figura 4.33 Calificación del producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 80% de los encuestados califica al producto como bueno.

PREGUNTA 14. En general, ¿Cómo calificaría el servicio del personal de Finca San Salvador?

Calificación del servicio		
	Frecuencia	Porcentaje
ni insatisfecho ni satisfecho	1	20,0
satisfecho	4	80,0
Total	5	100,0
Estadístico Descriptivos		
	N	Media
Calificación del servicios	5	3,80

Tabla 4.40 Calificación del Servicio
Fuente: Estudio de mercado

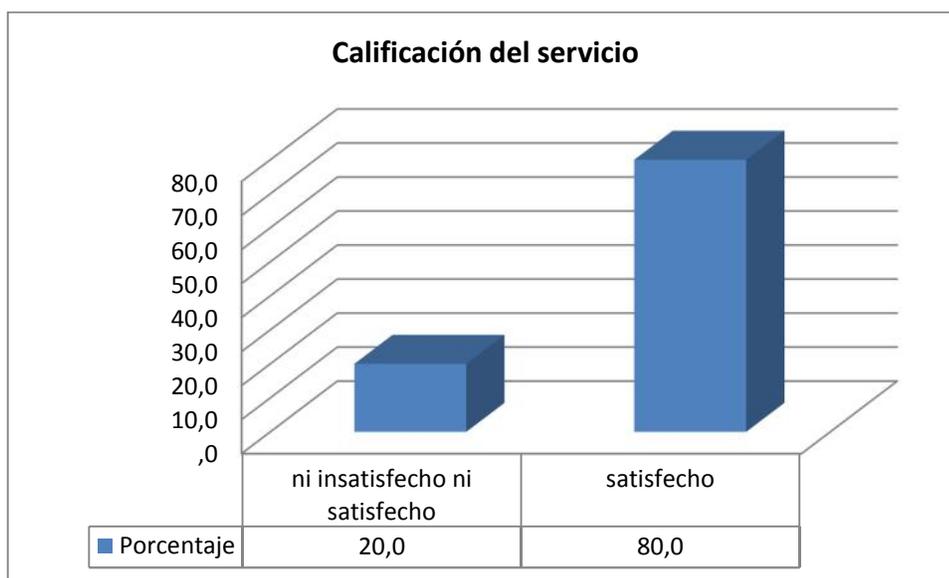


Figura 4.34 Calificación del servicio
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

El 80% de los encuestados indica estar satisfecho con el servicio.

PREGUNTA 15. ¿Por qué medio usted prefiere recibir publicidad de las empresas dedicadas a la comercialización de trucha?

Preferencia de publicidad		
	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	0	0
Radio	1	11
Prensa	0	0
Propaganda volante	3	33
Internet	1	11
De forma directa y personal	4	44
Total	9	100

Tabla 4.41 Preferencia de medio de publicidad
Fuente: Estudio de mercado

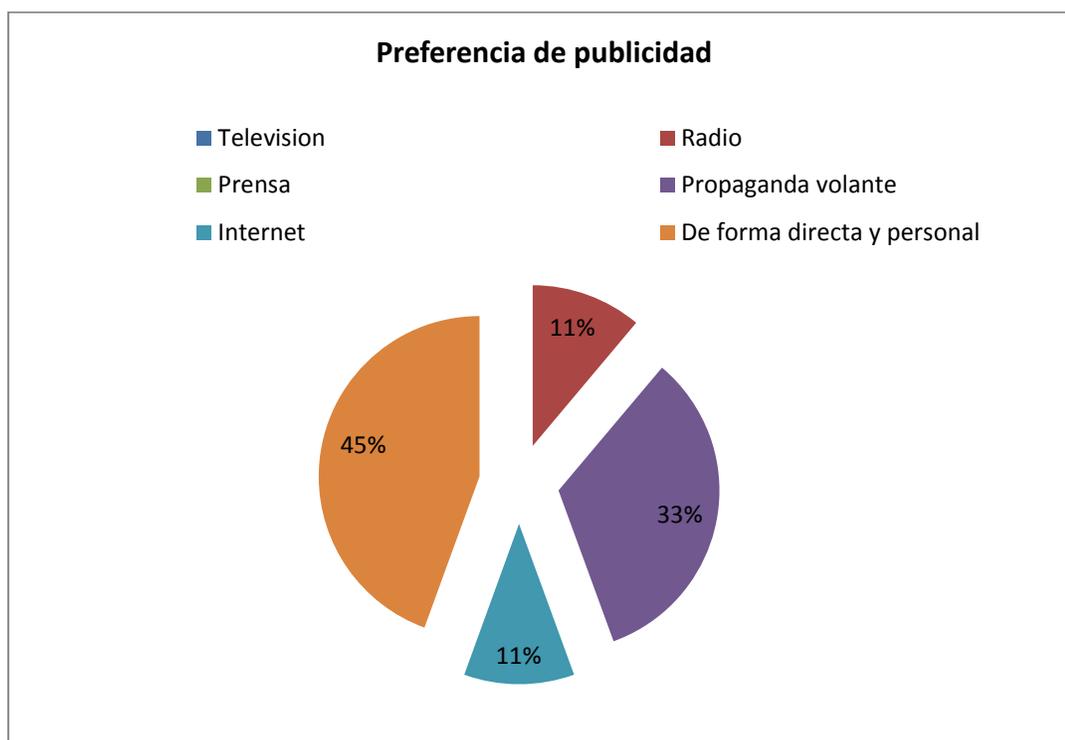


Figura 4.35 Preferencia Publicidad
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

De las personas encuestadas el 45% prefiere publicidad de manera directa y personal, seguido con un 33% con propaganda volante.

4.7.3 Análisis Bivariado - Cliente Potencial

4.7.3.1 CORRELACIONES

La correlación es una técnica estadística que permite analizar, como su nombre lo indica la correlación, entre variables métricas tales como las de intervalo y las de razón. La correlación mide en una escala de -1 a 1. A continuación se investigará si existe correlación entre variables de interés para la presente investigación, mediante la comprobación de hipótesis:

Se aplicará la siguiente regla:

Si la correlación es $= > .80$ existe una correlación intensa casi perfecta

Si la correlación es $= < .80$ existe una correlación débil

Número de Integrantes de la Familia vs Consumo Actual de Truchas

H_0 , Hipótesis Nula: No existe correlación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe correlación entre las variables

Correlaciones			
		Número de integrantes de la familia	Consumo actual de trucha
Número de integrantes de la familia	Correlación de Pearson	1	,440**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	385	296
Consumo actual de trucha	Correlación de Pearson	,440**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	296	296

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 4.42 Correlación Número de Integrantes/Consumo actual
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Correlación de 0.440, la cual es considerada como una correlación débil entre las variables es decir el número de integrantes en las familias no influye en el consumo de truchas.

Cantidad de Truchas por Kilo vs Precio por Kilo de Trucha

H_0 , Hipótesis Nula: No existe correlación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe correlación entre las variables

Correlaciones			
		Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir	Precio por kilo de trucha
Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir	Correlación de Pearson	1	,214**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	351	351
Precio por kilo de trucha	Correlación de Pearson	,214**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	351	351

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 4.43 Correlación Cantidad de truchas por kilo/Precio por kilo
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Correlación de 0.214, la cual es considerada como una correlación positiva débil y por tanto NO existe correlación por tanto el precio por kilo de trucha no influye en la cantidad de truchas por kilo que adquiere la gente.

Cantidad de Truchas por Kilo (posibles compradores) vs Probable frecuencia de consumo de Trucha

H₀, Hipótesis Nula: No existe correlación entre las variables

H₁, Hipótesis Alternativa: Si existe correlación entre las variables

Correlaciones			
		Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir	Probable frecuencia de consumo de Trucha (posibles compradores)
Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir	Correlación de Pearson	1	-,190
	Sig. (bilateral)		,174
	N	351	53
Probable frecuencia de consumo de Trucha (posibles compradores)	Correlación de Pearson	-,190	1
	Sig. (bilateral)	,174	
	N	53	53

Tabla 4.44 Correlación Cantidad de truchas por kilo/Precio por kilo
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Correlación de -0.190, la cual es considerada como una correlación negativa débil y por tanto NO existe correlación.

4.7.3.2 CROOSTABS O CHI CUADRADA

La técnica estadística Chi cuadrada nos permite conocer si existe asociación entre las variables que en este caso serán únicamente nominales. A continuación se analizará si existe asociación entre variables de interés para la presente investigación, mediante la comprobación de hipótesis.

Se aplicará la siguiente regla:

Si la significancia es $\leq .05$ Rechaza H_0 , por lo tanto si existe asociación

Si la significancia es $> .05$ Acepto H_0 , por lo tanto no hay asociación.

Sector donde Vive vs Posibles Interesados en Comprar Trucha

H_0 , Hipótesis Nula: No existe asociación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe asociación entre las variables

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,471 ^a	2	,009
Razón de verosimilitudes	9,870	2	,007
Asociación lineal por lineal	9,354	1	,002
N de casos válidos	87		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,47.

Tabla 4.45 Asociación entre Sector donde vive/Posibles compradores del Producto

Fuente: Estudio de mercado

Tabla de contingencia				
Recuento		Personas interesadas en consumir Trucha		Total
		Si	No	
Sector donde Vive	Sur	19	23	42
	Centro	9	5	14
	Norte	25	6	31
Total		53	34	87

Tabla 4.46 Tabla de contingencia Sector donde vive/Posibles compradores del Producto

Fuente: Estudio de mercado

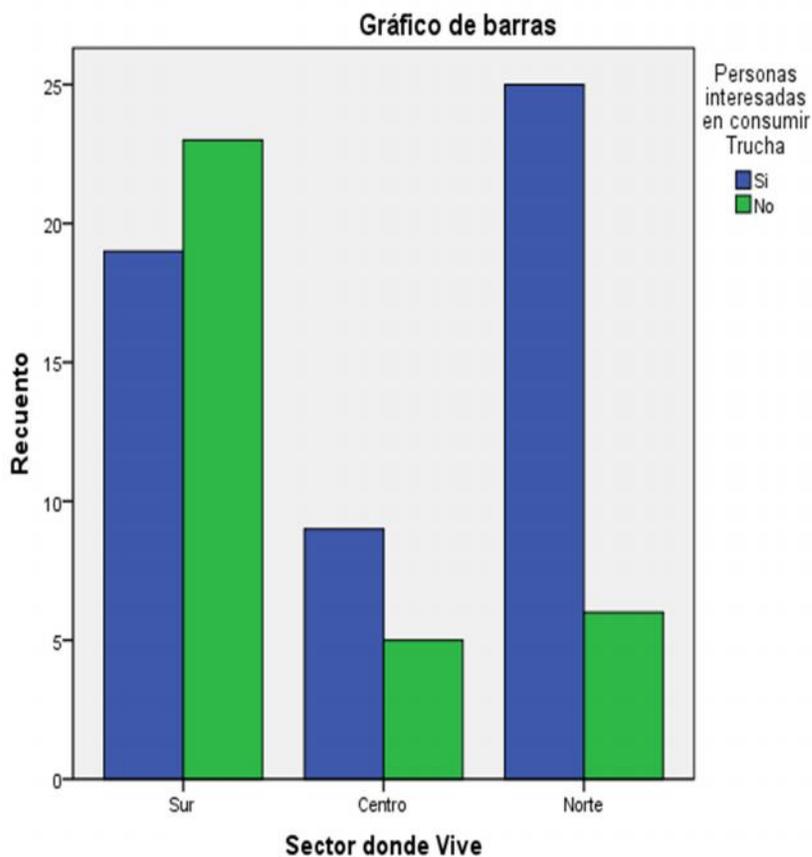


Figura 4.36 Sector donde vive /Personas interesadas en consumir el producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Nivel de significancia de 0.009, por lo tanto existe asociación entre el Sector donde vive y los interesados en comprar truchas (posibles compradores), de tal manera que las personas que viven en el Norte y que no han consumido trucha tienen mayor intención de compra que las personas que viven en el sur y centro de la Ciudad de Quito.

Consumo actual de trucha vs Forma de entrega del producto

H_0 , Hipótesis Nula: No existe asociación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe asociación entre las variables

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,154 ^a	4	,016
Razón de verosimilitudes	13,917	4	,008
Asociación lineal por lineal	,070	1	,791
N de casos válidos	351		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,57.

Tabla 4.47 Asociación entre consumo actual de trucha vs forma de entrega del producto
Fuente: Estudio de mercado

Tabla de contingencia							
Recuento		Forma de entrega del producto					Total
		Empaquetado por kilo	Empaquetado por unidad	En funda	Congelada	Otros	
Consumo actual de trucha	Si	136	44	17	72	29	298
	No	18	16	0	16	3	53
Total		154	60	17	88	32	351

Tabla 4.48 Tabla de contingencia entre consumo actual de trucha vs forma de entrega del producto
Fuente: Estudio de mercado

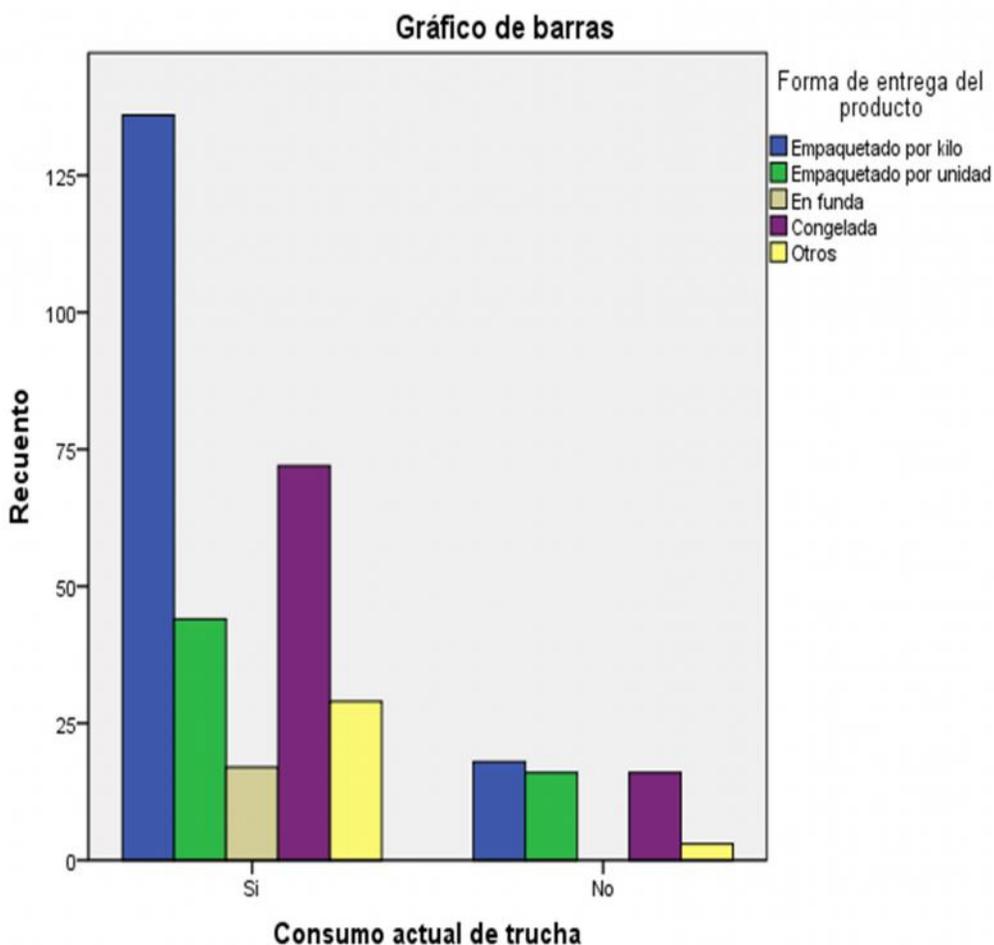


Figura 4.37 Consumo actual de trucha vs Forma de entrega del producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Nivel de significancia de 0.016, por lo tanto existe asociación entre el consumo actual de trucha y la forma de entrega del producto, se puede observar que las personas consumidoras prefieren que el producto sea entregado empaquetado por kilo.

Consumo actual de trucha vs Presentación del producto Fileteada

H_0 , Hipótesis Nula: No existe asociación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe asociación entre las variables

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,070 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	12,005	1	,001		
Razón de verosimilitudes	14,035	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	13,032	1	,000		
N de casos válidos	350				
a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 23,02.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Tabla 4.49 Asociación entre consumo actual de trucha vs Presentación del producto fileteada

Fuente: Estudio de mercado

Tabla de contingencia				
Recuento		Presentación del producto Fileteada		Total
		0	Si	
Consumo actual de trucha	Si	141	156	297
	No	11	42	53
Total		152	198	350

Tabla 4.50 Tabla de contingencia entre consumo actual de trucha vs Presentación del producto fileteada

Fuente: Estudio de mercado

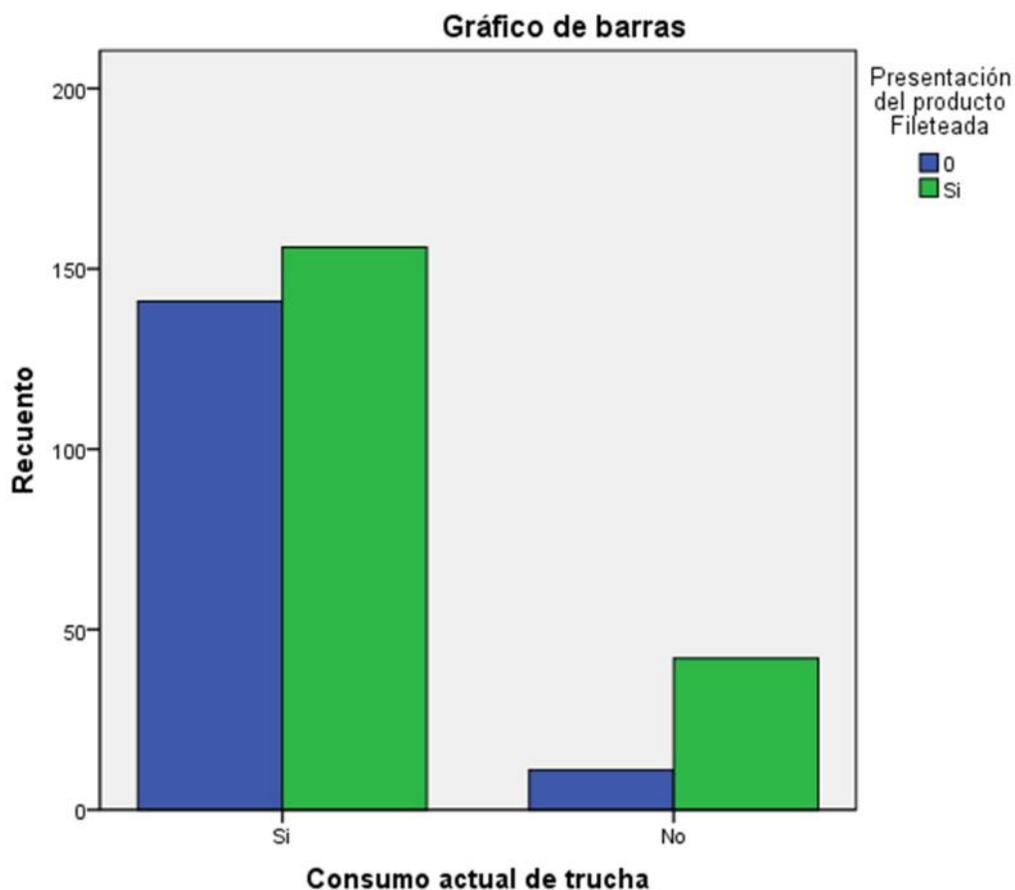


Figura 4.38 Consumo actual de trucha vs Forma de presentación fileteada
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Nivel de significancia de 0.000, existe asociación entre el consumo actual de trucha y la preferencia de los encuestados en la forma de presentación fileteada.

Consumo actual de trucha vs Lugares de compra de trucha (Supermercados)

H_0 , Hipótesis Nula: No existe asociación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe asociación entre las variables

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,183 ^a	1	,004		
Corrección por continuidad ^b	7,373	1	,007		
Razón de verosimilitudes	8,489	1	,004		
Estadístico exacto de Fisher				,005	,003
Asociación lineal por lineal	8,160	1	,004		
N de casos válidos	355				
a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 25,85.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Tabla 4.51 Asociación entre consumo actual de trucha vs Lugares de compra de trucha (Supermercados)
Fuente: Estudio de mercado

Tabla de contingencia				
Recuento		Lugares de compra de trucha		Total
		Supermercados		
		0	Si	
Consumo actual de trucha	Si	145	153	298
	No	16	41	57
Total		161	194	355

Tabla 4.52 Tabla de contingencia entre consumo actual de trucha vs Lugares de compra de trucha (Supermercados)
Fuente: Estudio de mercado

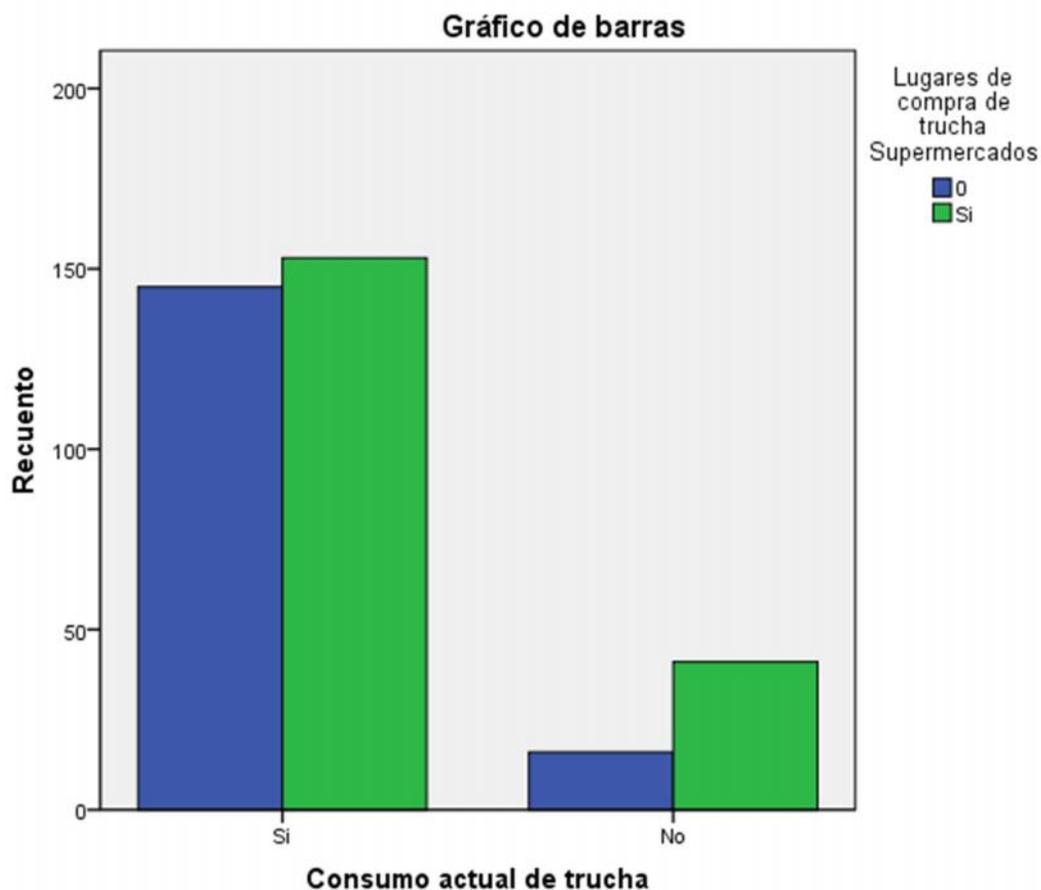


Figura 4.39 Consumo actual de trucha vs Lugares de compra de trucha (supermercados)
Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Nivel de significancia de 0.004, existe asociación entre las personas que consumen trucha y su preferencia por adquirir el producto en supermercados.

Sector donde vive vs Posible punto de venta Mercado Santa Clara

H_0 , Hipótesis Nula: No existe asociación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe asociación entre las variables

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	131,247 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	142,691	2	,000
Asociación lineal por lineal	129,134	1	,000
N de casos válidos	353		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21,29.

Tabla 4.53 Asociación entre Sector donde vive vs Posible punto de venta Mercado Santa Clara
Fuente: Estudio de mercado

Tabla de contingencia				
Recuento		Posible punto de venta en Mercado de Santa Clara		Total
		0	Si	
Sector donde Vive	Sur	137	24	161
	Centro	19	26	45
	Norte	30	117	147
Total		186	167	353

Tabla 4.54 Tabla de contingencia entre Sector donde vive vs Posible punto de venta Mercado Santa Clara
Fuente: Estudio de mercado

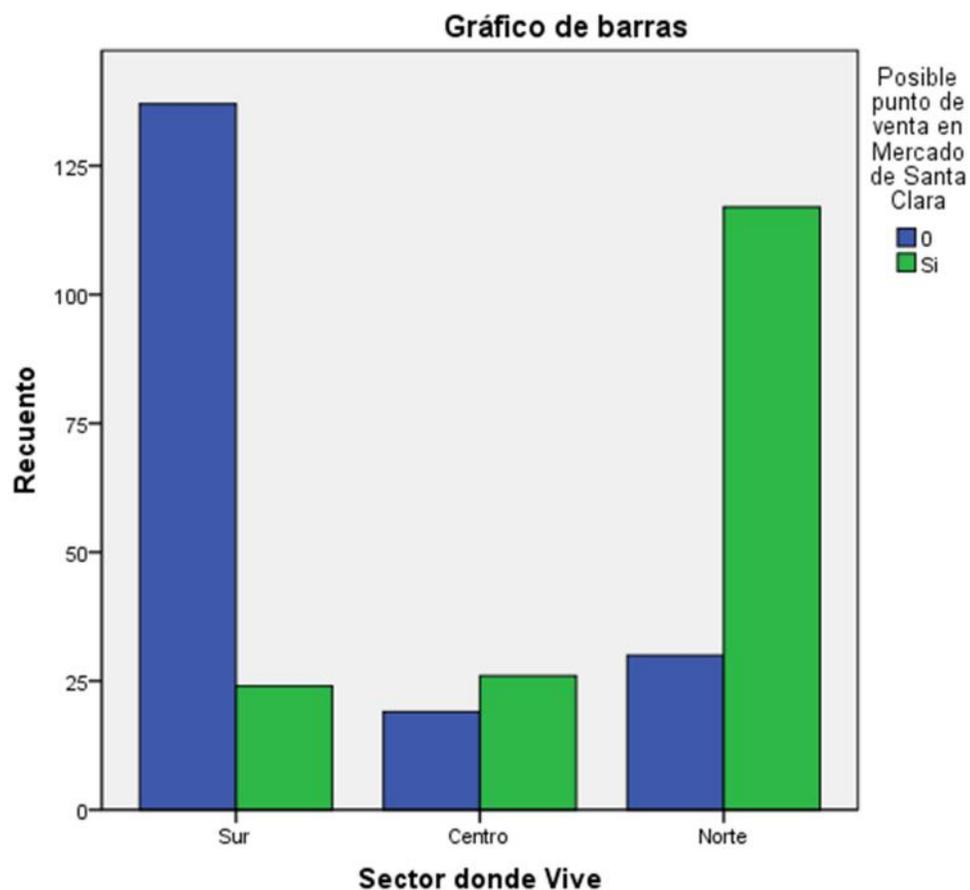


Figura 4.40 Sector donde vive vs Posible punto de venta en Mercado de Santa Clara

Fuente: Estudio de mercado

Análisis:

Nivel de significancia de 0.000, existe asociación entre el lugar de residencia y la preferencia de los consumidores en que se ubique un punto de venta exclusivo de truchas en el Mercado de Santa Clara.

Sector donde vive vs Preferencia de publicidad por Internet

H_0 , Hipótesis Nula: No existe asociación entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe asociación entre las variables

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,012 ^a	2	,011
Razón de verosimilitudes	9,069	2	,011
Asociación lineal por lineal	7,757	1	,005
N de casos válidos	353		
a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 20,40.			

Tabla 4.55 Asociación entre Sector donde vive vs Preferencia de publicidad por Internet
Fuente: Estudio de mercado

Tabla de contingencia				
Recuento		Preferencia de publicidad por Internet		Total
		0	Si	
Sector donde Vive	Sur	102	59	161
	Centro	21	24	45
	Norte	70	77	147
Total		193	160	353

Tabla 4.56 Tabla de contingencia entre Sector donde vive vs Preferencia de publicidad por Internet
Fuente: Estudio de mercado

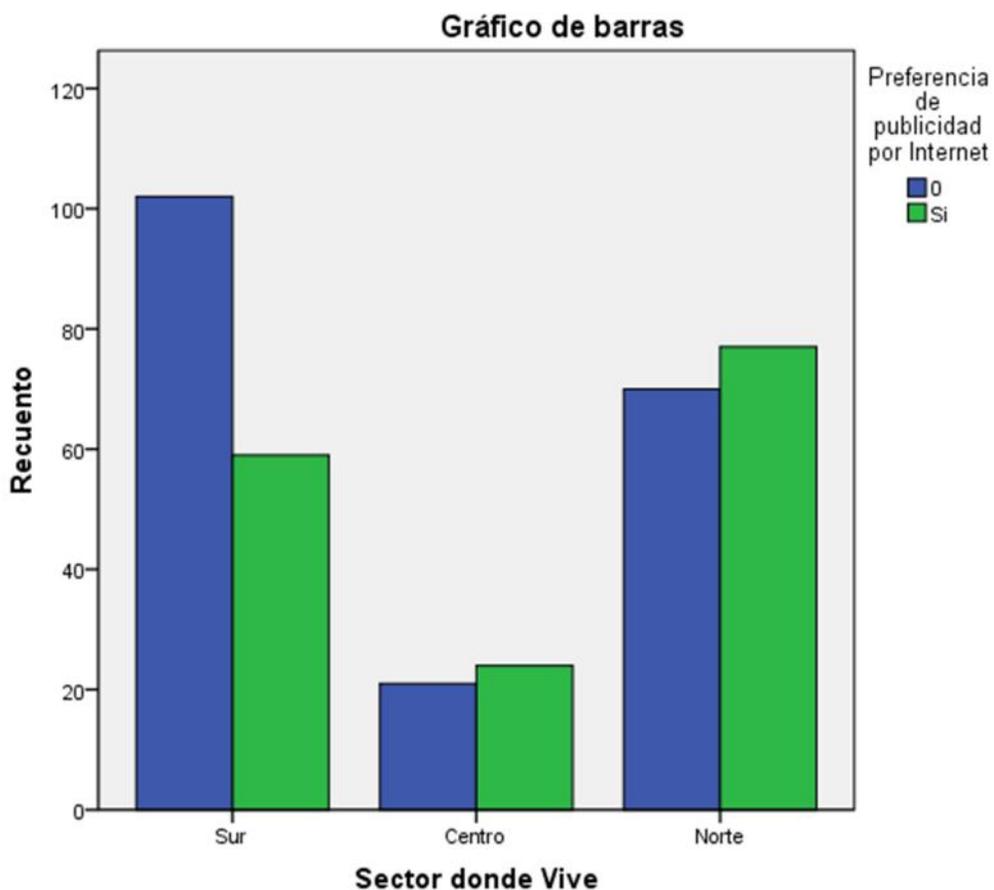


Figura 4.41 Sector donde vive vs Preferencia de publicidad por Internet
 Fuente: Estudio de mercado
 Elaborado por Marilyn Villalva, junio 2013

Análisis:

Nivel de significancia de 0.011, existe asociación entre el lugar de residencia de los encuestados y su preferencia de publicidad por internet.

4.7.3.3 ANOVA

El análisis mediante la ANOVA nos permite identificar si existe diferencia significativa entre dos variables, aplicando las siguientes reglas:

Si la significancia es $\leq .05$ Rechaza H_0 , por lo tanto existe diferencia significativa.

Si la significancia es > 0.5 Acepto H_0 , por lo tanto no hay diferencia significativa.

Cantidad de Truchas por kilo vs Lugar donde Viven

H_0 , Hipótesis Nula: No existe diferencia significativa entre las variables

H_1 , Hipótesis Alterna: Si existe diferencia significativa entre las variables

Descriptivos								
Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir								
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Sur	159	3,70	,691	,055	3,59	3,81	3	5
Centro	45	3,58	,621	,093	3,39	3,76	3	5
Norte	147	3,46	,600	,049	3,36	3,56	3	5
Total	351	3,58	,653	,035	3,52	3,65	3	5

Tabla 4.57 Descriptivo Cantidad de truchas por kilo/ Lugar de residencia
Fuente: Estudio de mercado

ANOVA					
Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,239	2	2,120	5,086	,007
Intra-grupos	145,031	348	,417		
Total	149,271	350			

Tabla 4.58 ANOVA Cantidad de truchas por kilo/ Lugar de residencia
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Nivel de significancia es 0.007, por tanto rechazamos H_0 y se afirma que existe diferencia significativa entre el consumo de truchas que se realiza según el lugar donde viven los encuestados.

Precio por kilo de trucha vs Lugar donde vive

H_0 , Hipótesis Nula: No existe diferencia significativa entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe diferencia significativa entre las variables

Descriptivos								
Precio por kilo de trucha								
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Sur	159	4,64	,630	,050	4,55	4,74	4	6
Centro	45	4,80	,457	,068	4,66	4,94	4	6
Norte	147	4,62	,586	,048	4,52	4,71	4	6
Total	351	4,65	,593	,032	4,59	4,72	4	6

Tabla 4.59 Descriptivo Precio por kilo/Lugar de residencia
Fuente: Estudio de mercado

ANOVA					
Precio por kilo de trucha					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,153	2	,576	1,643	,195
Intra-grupos	122,040	348	,351		
Total	123,192	350			

Tabla 4.60 ANOVA Precio por kilo/Lugar de residencia
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Nivel de significancia es 0.195, por tanto aceptamos H_0 y se afirma que no existe diferencia significativa entre el precio por kilo de trucha y el lugar de residencia de los encuestados.

Precio por kilo de trucha vs Posible frecuencia de compra (interesados)

H_0 , Hipótesis Nula: No existe diferencia significativa entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe diferencia significativa entre las variables

Descriptivos								
Precio por kilo de trucha								
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Semanal	14	4,21	,323	,086	4,03	4,40	4	5
Quincenal	12	4,88	,377	,109	4,64	5,11	4	6
Mensual	27	4,52	,727	,140	4,23	4,81	4	6
Total	53	4,52	,612	,084	4,35	4,69	4	6

Tabla 4.61 Descriptivo Precio por kilo/Posible frecuencia de compra
Fuente: Estudio de mercado

ANOVA					
Precio por kilo de trucha					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,821	2	1,410	4,233	,020
Intra-grupos	16,660	50	,333		
Total	19,481	52			

Tabla 4.62 ANOVA Precio por kilo/Posible frecuencia de compra
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Nivel de significancia es 0.020, por tanto rechazamos H_0 y se afirma que existe diferencia significativa entre el precio por kilo de trucha y la posible frecuencia de consumo de los encuestados.

Cantidad de Truchas por kilo que desean adquirir vs Forma de entrega del producto

H_0 , Hipótesis Nula: No existe diferencia significativa entre las variables

H_1 , Hipótesis Alternativa: Si existe diferencia significativa entre las variables

Descriptivos								
Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir								
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Empaquetado por kilo	154	3,60	,621	,050	3,50	3,70	3	5
Empaquetado por unidad	60	3,68	,748	,097	3,49	3,88	3	5
En funda	17	3,94	,556	,135	3,66	4,23	3	5
Congelada	88	3,52	,625	,067	3,39	3,66	3	5
Otros	32	3,31	,644	,114	3,08	3,54	3	5
Total	351	3,58	,653	,035	3,52	3,65	3	5

Tabla 4.63 Descriptivo Cantidad de truchas por kilo/Forma de entrega del Producto

Fuente: Estudio de mercado

ANOVA					
Cantidad de truchas por kilo que desean adquirir					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5,478	4	1,369	3,295	,011
Intra-grupos	143,793	346	,416		
Total	149,271	350			

Tabla 4.64 ANOVA Cantidad de truchas por kilo/Forma de entrega del Producto
Fuente: Estudio de mercado

Análisis

Nivel de significancia es 0.011, por tanto rechazamos H_0 y se afirma que existe diferencia significativa entre la cantidad de truchas que desean adquirir y la forma en que deben de hacerse la presentación del producto.

4.7.4 Competencia

De acuerdo a la investigación e información levantada en el instrumento encuesta sobre los lugares donde adquieren truchas; se pudo evidenciar que la mayoría de los encuestados no tiene conocimiento de una marca definida que comercialice trucha.

Por tanto para definir la competencia actual de Finca San Salvador es necesario realizar entrevistas a profundidad con los clientes actuales; esta técnica permitirá determinar con mayor exactitud a los competidores directos de la empresa.

4.7.4.1 Entrevista a profundidad cliente actual

Como se ha indicado anteriormente en este mismo capítulo la entrevista a profundidad es una técnica que tiene por objeto obtener información significativa sobre algún tema en específico aplicado a una persona clave.

En esta ocasión las entrevistas a profundidad estarán dirigidas a los clientes actuales que posee la organización con el fin de indagar aspectos necesarios de la competencia.

Objetivo

✚ Obtener información relevante sobre la competencia actual de Finca San Salvador, tal como ubicación de la planta, precio con el que oferta el producto, días de visita y entrega, entre otros.

Guía de la entrevista

✚ Tiempo estimado de la entrevista: 5 a 10 minutos

✚ Presentación: saludo inicial e introducción

✚ Desarrollo de la entrevista

✚ Agradecimiento y despedida

Temas

A continuación se presentan los temas aplicados:

1. ¿Tiene usted algún otro proveedor de truchas actualmente, diferente de Finca San Salvador? Y si no lo tiene, ¿Recuerda usted el nombre del proveedor anterior?
2. ¿A qué precio le entrega o entregaba el producto?
3. ¿Qué cantidad solicita o solicitaba se le entregue y con qué frecuencia?
4. ¿Cuál es o era la acogida que mantenía ese producto en sus clientes?
5. ¿Conoce usted cual es o era la ubicación de la planta de ese proveedor?
6. ¿Cuál sería la calificación que le otorgaría a ese proveedor?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

7. ¿De su proveedor anterior, coménteme hace que tiempo dejo de serlo?

Una vez realizada la entrevista a los 5 clientes actuales de Finca San Salvador, se ha obtenido la siguiente información relevante:

Entrevistado 1:

Nombre: Griselda Carrasco.

Local: Mercado la Magdalena

Proveedores de trucha

En la actualidad este punto de venta no recibe el producto de ningún otro proveedor aparte de Finca San Salvador y con anterioridad el producto era entregado por una persona natural que no tenía la actividad registrada de manera formal.

Precio al que se le entrega el producto su proveedor anterior

El producto era entregado a 3.80, pero cabe indicar que este precio era hace más de 2 años.

Cantidad que solicitaba

La cantidad que se solicitaba oscilaba entre los 3 a 4 kilos quincenal.

Acogida del producto por parte de sus clientes.

Si mantenía buena acogida, era razonable la venta del producto.

Ubicación de planta de su proveedor anterior

Únicamente se conocía que era del sur de Quito.

Calificación que le otorgaría a su antiguo proveedor

Regular; el porqué de esta calificación radica en que el proveedor era muy impuntual y no cumplía con los horarios requeridos y días acordados para la entrega

Desde cuando dejo de ser su proveedor

Aproximadamente 2 años.

Entrevistado 2

Nombre: Abel Torres.

Local: Mercado El Camal

Proveedores de trucha

Este punto recibe en la actualidad el producto de otro proveedor, es una persona natural con la actividad informal, a título personal comercializa el producto el nombre es Sr. Bermeo. Y le entrega el producto desde hace más de un año.

Precio al que se le entrega el producto de este proveedor

El producto es adquirido a 3.90 usd.

Cantidad que solicita

La cantidad que se solicita es de 4 kilos quincenales.

Acogida del producto por parte de sus clientes.

Tiene buena acogida.

Ubicación de planta de este proveedor

Se conoce que la planta se encuentra en el sector de Saloya, al sur de Quito.

Calificación que le otorgaría a este proveedor

Buena, la razón de esta calificación radica en que el proveedor no provee el producto de manera regular, pero el precio y las características del producto son buenas.

Entrevistado 3

Nombre: María Acevedo

Local: La Selecta

Este cliente no ha recibido el producto anteriormente ni en la actualidad por un proveedor diferente de Finca San Salvador.

Entrevistado 4

Nombre: Carlos Espinoza

Local: Frigo Sur (San Bartolo y Turubamba)

Proveedores de trucha

Este cliente indica que el producto no se vendía hasta que Finca San Salvador le ofertó el mismo, pero indica tener conocimiento de un proveedor que oferta el producto por el sur de Quito, específicamente en el sector de Turubamba y que el nombre es Sr. Pullas.

Resumen Competencia actual

La competencia de Finca San Salvador básicamente se encuentra dada por personas que no mantienen la actividad de manera formal, únicamente se comercializa el producto a título personal y con irregularidad, y que las plantas de producción se encuentran en el sector Sur de Quito.

El precio que oferta la competencia está entre los rangos de venta de Finca San Salvador.

De igual manera se conoce que el Sr. Iván Pullas comercializa el producto en el sector sur de Quito, de manera directa e informal, con lo cual se llega a concretar que entrega el producto tanto a Supermaxi como al cliente minorista.

4.8 PRONÓSTICO DE MERCADO

4.8.1 Oferta

La oferta es el fenómeno correlativo a la demanda. Se le considera como la cantidad de mercancías que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo. La oferta es una relación funcional entre los precios posibles de una mercancía y las tasas a las cuales esa mercancía sería ofrecida en venta en un tiempo dado, si los demás factores permanecen iguales (Zorrilla, 2004, pág. 126).

El último censo piscícola realizado en el Ecuador data del año 2006, por tanto la información que este censo proporciona se encuentra muy desactualizado para definir la oferta actual de trucha en el mercado de la Ciudad de Quito. Por tal motivo es necesario proyectar esta información al 2012 mediante la tasa de crecimiento poblacional promedio desde el 2001 al 2010 el cual es del 2%.

Provincia	Criaderos	Vol. Producción. M3	Producción ton/año	%	Técnicos	Operarios
Azuay	47	11.999	190	19	7	82
Bolívar	25	1.811	38	4	1	51
Cañar	13	3.275	45	5	6	32
Carchi	10	5.830	35,7	4	2	16
Chimborazo	18	5.934	64,4	7	2	35
Cotopaxi	7	1.152	22,8	2	1	9
Imbabura	11	1.805	30,7	3	4	12
Loja	11	1.550	17	2	3	13
Napo	19	5.482	94,2	10	4	39
Pichincha	26	13.374	332,7	33	15	66
Sucumbíos	6	1.918	18,9	2	1	12
Tungurahua	20	4.746	92,9	9	1	39
Total	213	58.876	982,3	100	47	406

Tabla 4.65 PRODUCCIÓN DE TRUCHA SEGÚN CENSO 2006-2007

Fuente: INEC

PROYECCIÓN PRODUCCIÓN TRUCHAS SEGÚN CENSO 2006 CON TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL						
PROVINCIA	PRODUC. TON/AÑO 2006	PROYEC. 2008	PROYEC. 2009	PROYEC. 2010	PROYEC. 2011	PROYEC. 2012
Azuay	190	193,80	197,68	201,63	205,66	209,78
Bolívar	38	38,76	39,54	40,33	41,13	41,96
Cañar	45	45,90	46,82	47,75	48,71	49,68
Carchi	35,7	36,41	37,14	37,89	38,64	39,42
Chimborazo	64,4	65,69	67,00	68,34	69,71	71,10
Cotopaxi	22,8	23,26	23,72	24,20	24,68	25,17
Imbabura	30,7	31,31	31,94	32,58	33,23	33,90
Loja	17	17,34	17,69	18,04	18,40	18,77
Napo	94,2	96,08	98,01	99,97	101,97	104,00
Pichincha	332,7	339,35	346,14	353,06	360,13	367,33
Sucumbíos	18,9	19,28	19,66	20,06	20,46	20,87
Tungurahua	92,9	94,76	96,65	98,59	100,56	102,57
Total	982,3	1001,95	1021,98	1042,4 2	1063,2 7	1084,54

Tabla 4.66 Proyección Oferta Producción Truchas
Fuente: INEC

La producción proyectada de Toneladas de trucha al 2012 es de 367,33 toneladas, es decir 367.330 kilos de trucha al año, si este valor lo multiplicamos por el precio promedio (\$ 4.65) que es lo que actualmente el mercado paga por kilo de trucha según el estudio de mercado aplicado; se concluye que la oferta del producto en Pichincha de \$1'708.084,50

Aplicando un análisis proporcional el mercado meta corresponde al 62.47% de la población de Pichincha, por tanto la oferta actual de trucha para el mercado meta es de \$1'067.040,39 dólares.

4.8.2 Demanda

La demanda es la cantidad de artículos que se compra a un precio dado, por unidad de tiempo: un día, una semana, un mes. Es decir la demanda de una mercancía (bien) es la cantidad de ella que el individuo estaría dispuesto a comprar, en un momento dado, a los diversos precios posibles. (Zorrilla, 2004, pág. 120).

Para calcular la demanda del mercado es necesario aplicar la siguiente formula

$$Q = n * q * p$$

Donde:

Q= Demanda potencial

n= número de compradores posibles para el mismo producto en el mismo mercado.

p= precio promedio del producto por persona.

q= cantidad promedio de consumo.

Para calcular el número de compradores posibles se ha tomado en consideración la pregunta número uno y dos de la encuesta realizada en la investigación de mercados, la cual indaga cuantas personas consumen actualmente trucha, llegando a la conclusión que del 100% el 77.4% de la población objeto de estudio consume trucha, por tanto tomamos el tamaño de la población que es de 1'609.418 * 77.4%, dando como resultado 1'245.690 consumidores de trucha en la Ciudad de Quito.

El precio promedio del producto se calculó en base a la pregunta 7 de la herramienta de investigación, obteniendo una media de \$ 4,65 dólares el kilo de trucha, considerando

que en las familias de la Ciudad de Quito el promedio de integrantes es de 3.87 4 se concluye que el precio por persona de trucha es de \$ 1,16 dólares.

Por ultimo para calcular la cantidad promedio de consumo, se analizó las preguntas dos, cuatro y cinco del cuestionario, las cuales arrojaron como resultado que mensualmente se consume 12.1 kilos de trucha por familia al mes.

Si cada familia en promedio está integrada por 4 personas el consumo mensual por integrante será de 3.025 kilos al mes y al año será de 36.3 kilos.

Con los factores definidos se procede a aplicar la fórmula del cálculo de la demanda:

$$Q = n * q * p$$

$$Q = 1'245.690 * 36.3 * 1.16$$

$$Q = 52'453.514,52$$

La demanda para el sector económico de venta de truchas es de \$52'453.514,52 dólares al año.

4.8.3 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda Insatisfecha se determina en base a la demanda anual menos la oferta anual que han sido previamente calculados. (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 32)

$$*Demanda Insatisfecha = Demanda - Oferta*$$

$$*Demanda Insatisfecha = 52'453.514,52 - 1'067.040,39 = 51'386.474,13*$$

El rubro de demanda insatisfecha anual es de 51'386.474,13 el cual representa un atractivo mercado potencial a ser atendido, atacando de esta manera a los sectores de la población que la competencia no se encuentra atendiendo actualmente.

4.8.3.1 Proyección Demanda Insatisfecha

Para analizar la proyección de la demanda insatisfecha, se proyectará algunas variables de acuerdo con la tasa de crecimiento poblacional promedio del 2001 al 2010 que es del 2% estas variables son: el crecimiento de la población, la cantidad en kilos de trucha que se consume al año y la oferta del producto; mientras que el precio promedio del producto por persona se proyectará de acuerdo con el promedio de la tasa de inflación del último año que se obtuvo al analizar los factores económicos del capítulo III, esta tasa es del 4.46%.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA Y LA DEMANDA INSATISFECHA						
AÑO	Número de habitantes proyectados	Cantidad de trucha proyectada en kilos	Precio por persona proyectada (inflación)	Demanda Proyectada	Oferta proyectada	Demanda Insatisfecha proyectada
2012	1245690	36,3	1,16	\$ 52.453.514,52	\$ 1.067.040,39	\$ 51.386.474,13
2013	1270603	37,03	1,21	\$ 57.006.540,20	\$ 1.088.381,20	\$ 55.918.159,00
2014	1296015	37,77	1,27	\$ 61.954.809,92	\$ 1.110.148,82	\$ 60.844.661,10
2015	1321935	38,52	1,32	\$ 67.332.586,13	\$ 1.132.351,80	\$ 66.200.234,33
2016	1348374	39,29	1,38	\$ 73.177.194,78	\$ 1.154.998,83	\$ 72.022.195,95
2017	1375341	40,08	1,44	\$ 79.529.082,18	\$ 1.178.098,81	\$ 78.350.983,37
2018	1402848	40,88	1,51	\$ 86.432.363,94	\$ 1.201.660,79	\$ 85.230.703,15

Tabla 4.67 Proyección de la Demanda y Demanda Insatisfecha de Truchas

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por Marilyn Villalva, julio 2013



Figura 4.42 Demanda Insatisfecha Proyectada
Fuente: Estudio de Mercado

Manteniendo un tendencia conservadora, Finca San Salvador aplicará el 0.2% de captación porcentual de las ventas por año, a partir del segundo año de vida del proyecto.

4.9 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El mercado total de un producto es heterogéneo y se divide en varias partes conocidas como segmentos de mercado, cada segmento agrupa a consumidores con características homogéneas. Según William Staton (Stanton & Bruce J., 2007) es el proceso mediante el cual se toma el total del mercado, heterogéneo para un producto, y se lo divide en varios segmentos, cada uno de los cuales es homogéneo en todo sus aspectos. Es una filosofía con orientación al consumidor. Primero identifica las

necesidades del cliente en un segmento, después se proyecta un producto y/o programa de mercadotecnia para alcanzar este segmento y satisfacer estas necesidades.

Con el fin de realizar una adecuada segmentación hay que tomar en cuenta las siguientes variables:

Demográficas: Divide al mercado en grupos, con base en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión raza y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupo de clientes, en parte porque las necesidades, deseos y frecuencias de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 244).

Geográficas: Requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios. Una empresa podría operar en una o unas cuantas áreas geográficas u operar en todas las áreas, pero poner especial atención en las diferencias geográficas respecto a las necesidades y deseos. (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 242).

Psicográficas, Divide a los compradores en grupos diferentes con base a su clase social, estilo de vida o características de la personalidad, los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas. (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 248), como ejemplo tenemos la personalidad, motivos de compra, entre otros.

Conductual: Divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de

mercado. (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 248), como tipos de segmentación conductual tenemos, por ocasión, beneficios que se buscan, estatus del usuario, frecuencia de uso, situación de lealtad.

Con la clasificación presentada de las variables que se utilizan para segmentar mercados, procederemos a definir que variables serán de utilidad para definir nuestro mercado meta:

VARIABLES	DESCRIPCION
Demográficas	Edad
	Estado Civil
	Sexo
	Nivel Socioeconómico
Geográficas	Provincia
	Clima
	Tamaño de la población
Psicograficas	Estilo de Vida
	Clase Social
Conductual	Ocasión
	Beneficios que buscan
	Estatus del Usuario

Cuadro 4.6 Variables de segmentación

Por tanto, aplicando los criterios básicos de segmentación, podremos definir al mercado de Finca San Salvador como:

“Personas de ambos géneros, pertenecientes a cualquier tipo de nivel económico, de cualquier edad y estado civil; ubicados en la Provincia de Pichincha en la Ciudad de Quito que deseen adquirir trucha para así satisfacer sus necesidades de tipo alimentario, sea por ocasión o temporada y beneficios que buscan del producto”

4.10 MERCADO META

Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la empresa decide servir. (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 256).

Basados en esta definición, podremos puntualizar al mercado meta de Finca San Salvador como:

“Hombres y Mujeres de cualquier nivel socio económico de la Ciudad de Quito, las cuales buscan satisfacer sus necesidades alimentarias mediante la compra de trucha.”

4.11 POSICIONAMIENTO

La posición del producto es la forma en que los consumidores definen al producto con base en sus atributos más importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2005, pág. 260).

Existen varios tipos de posicionamiento:

- ✚ Posicionamiento basado en las características del producto
- ✚ Posicionamiento con base en Precio/Calidad
- ✚ Posicionamiento con respecto al uso o beneficio
- ✚ Posicionamiento orientado al usuario
- ✚ Posicionamiento por el estilo de vida
- ✚ Posicionamiento con relación a la competencia

El posicionamiento que se va a aplicar es **ORIENTADO AL USUARIO** para lo cual se ha analizado la pregunta 12 del instrumento de investigación el cual dice ¿Cuáles son las características que usted prefiere tenga su proveedor? La mayoría concuerda con la calificación más alta que el proveedor debe tener: Calidad Puntualidad y Servicio.

A continuación se presenta un mapa perceptual de las características a ser aprovechadas para posicionar el producto.

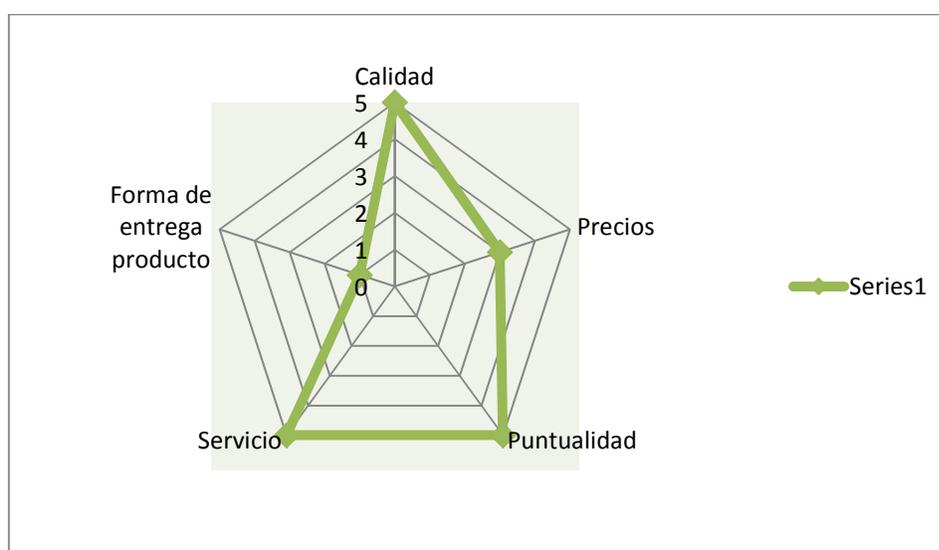


Figura 4.43 Mapa Perceptual de las características que debe tener el Proveedor
Fuente: Estudio de Mercado

Además es necesario analizar el lugar donde las personas prefieren adquirir trucha, con el fin de desarrollar estrategias de mercado que permitan establecer los mejores puntos de venta para posible creación:

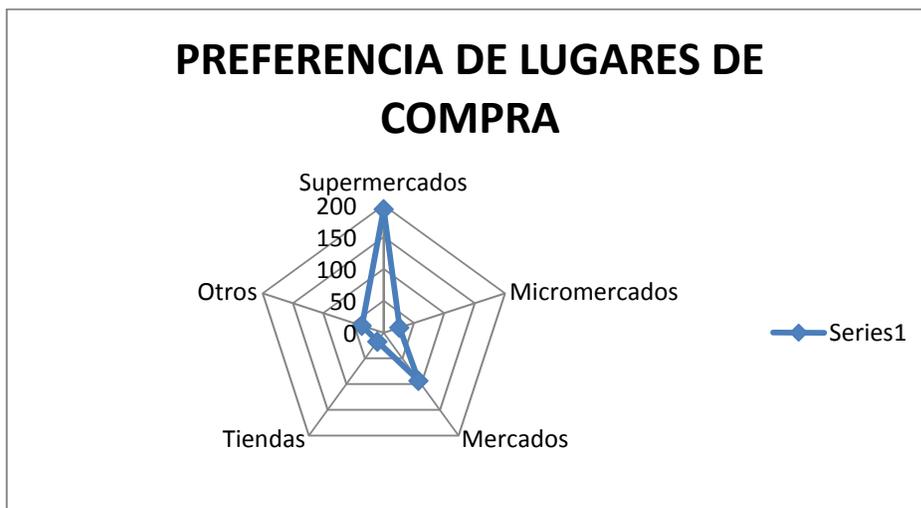


Figura 4.44 Mapa Perceptual puntos de preferencia para comprar el Producto
Fuente: Estudio de Mercado

4.11.1 Estrategias de Posicionamiento

Para aplicar el posicionamiento del producto trucha que oferta Finca San Salvador, se aplicara la estrategia “Mas por lo Mismo” que se define como una marca que ofrece una calidad comparable a un producto con un precio alto, pero ofertando a un precio menor.

Esta estrategia se aplica ya que en el estudio de mercado realizado se pudo evidenciar que 59% de los consumidores de trucha prefieren comprar Trucha en Supermercados quienes venden el kilo de trucha entre 5 y 6 dólares; por tanto al crear un punto exclusivo de venta de trucha se podrá ofrecer el mismo producto con la misma calidad pero a un precio inferior, el cual no debe de ser rentable a la empresa.

CAPÍTULO V: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. VISIÓN

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque a largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado. (D' Alessio, 2004, pág. 61).

A continuación se describen los factores claves que se deben considerar para elaborar la Visión de Finca San Salvador.

FACTORES CLAVES	DEFINICIÓN
Ámbito y Posición en el mercado	Aplicación al sector alimenticio, y ser reconocida como la mejor empresa que comercialice trucha en la Ciudad de Quito
Tiempo	5 años
Productos o Servicios	Producto de Calidad acorde a las exigencias del mercado.
Compromiso	Mejorar la calidad de vida de los quiteños Adherirse al Plan Nacional del Buen Vivir

Cuadro 5.1 Factores claves para definir la Visión

Con lo expuesto se define la Visión de Finca San Salvador:

Visión

Para el 2018 llegar a ser la mejor empresa productora y comercializadora de Trucha en la Ciudad de Quito, ofertando un producto de calidad y a precios accesibles, contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad de vida de los Quiteños, apegándose así al Plan Nacional del Buen Vivir.

5.2. MISIÓN

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que de hacer bien la organización para tener éxito.

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y lo que no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar. (D' Alessio, 2004, pág. 62).

FACTORES CLAVES	DEFINICIÓN
Naturaleza del negocio	Comercialización de productos del tipo alimenticio.
Razón para existir	Satisfacer la necesidad de consumo de pescado de agua dulce
Mercado	Ciudad de Quito
Producto o servicio	Tipo de pescado conocido como Trucha.

Cuadro 5.2 Factores claves para definir la Misión

Con lo descrito, se define la Misión de Finca San Salvador.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de consumo de pescado de agua dulce de los habitantes de la Ciudad de Quito mediante la comercialización de TRUCHA; con la finalidad de lograr la rentabilidad adecuada para Finca San Salvador, contribuyendo con el desarrollo económico del país, y sumándose al objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir.

5.3. VALORES

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. (D' Alessio, 2004, pág. 61).

A continuación se definen los valores para Finca San Salvador los cuales deben ser aplicados por todos y cada uno de los Directivos y Operarios actuales.

-  Responsabilidad.
-  Responsabilidad en el control de calidad del producto.
-  Satisfacción del cliente interno y externo.
-  Puntualidad.
-  Lealtad.
-  Honestidad.
-  Ética profesional.
-  Innovación constante.
-  Búsqueda de la excelencia.
-  Apoyo a la comunidad y al medio ambiente.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres grandes ejes de objetivos:

1. Uno que tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad de la empresa. Obviamente este objetivo cambia sustancialmente en función de la situación de la misma: empresa de reciente creación (consolidación); empresa en permanentes dificultades (supervivencia); empresa amenazada de desaparición (estabilidad y supervivencia) o de pérdida de su posición competitiva como un agente relevante del mercado (consolidación), etc. A este tipo de objetivos nos referiremos, con carácter general, como objetivos de **consolidación**. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 161).

2. Un segundo eje tiene que ver con la rentabilidad de la empresa. Se trata de los omnipresentes objetivos económicos-financieros: crecimiento más rápido o más alto de los ingresos; crecimiento de los beneficios (antes o después de impuestos); dividendos más altos; mayores márgenes de beneficio; mayor cash flow; mayor rentabilidad sobre la inversión (RSI o ROI); o simplemente beneficios estables en periodos de crisis. Y se puede ir buscando tanto la **rentabilidad a corto** como a largo plazo. Ahora bien, lo más frecuente es que quien enfatice este tipo de objetivos persiga la rentabilidad a corto por razones diversas (expectativas de los socios u accionistas; presión de los mercados financieros o de los accionistas mayoritarios; etc.) Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 161).

3. El tercer eje de objetivos contempla aquellos que buscan no tanto la rentabilidad a corto como a largo plazo de la empresa. Se trata de objetivos que directa o

indirectamente van buscando el **crecimiento** (altas tasas de crecimiento), de forma que en pocos años la empresa haya duplicado, triplicado o quintuplicado su dimensión y/o haya mejorado sustancialmente su posición competitiva en el mercado. Estos suelen ser: mayor participación de mercado; una mejor posición competitiva; una mejor imagen corporativa; etc. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 161).

Con lo expuesto anteriormente y según el autor es necesario clasificar los objetivos de las empresas dependiendo del tamaño de las mismas, como se detalla a continuación:

PRIORIDAD EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Objetivos	Empresa GRANDE	Empresa de Tamaño MEDIANO		Empresa PEQUEÑA
		Pervivencia	Venderse	
Consolidación	3 ^º	1 ^º	3 ^º	1 ^º
Crecimiento (altas tasas)	1 ^º	2 ^º	2 ^º	3 ^º
Rentabilidad a c.p.	2 ^º	3 ^º	1 ^º	2 ^º

Cuadro 5.3 Prioridad de los Objetivos según el Tamaño de la Empresa
Fuente: Sainz de Vicuña José María, p. 161, 2012

Finca San Salvador se cataloga como una empresa pequeña que busca la supervivencia en el mercado; por tanto los objetivos de la empresa se basarán en primer lugar en la Consolidación, seguidos por los de Crecimiento Alto y finalmente la Rentabilidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
CONSOLIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2014, incrementar la participación de mercado al 16.9% mediante la adquisición y comercialización de 124.000 truchas. • A partir del 2015, incrementar el 2% adicional de participación de mercado hasta el 2020.
CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la capacidad de las instalaciones, mediante la adecuación y ampliación a 10 piscinas productoras, cuarto de refrigeración, y un punto de venta directo en la Ciudad de Quito.
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad al 2014, mediante la producción y venta de 10.000 a 124.000 truchas.

Cuadro 5.4 Objetivos Estratégicos

5.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. Consiste por tanto en el conjunto de decisiones, movimiento y enfoques que diseña la dirección de una empresa para obtener los resultados marcados como objetivos. (Sainz de Vicuña, 2013, pág. 188).

Las estrategias se pueden clasificar en tres grupos:

1. Estrategias genéricas competitivas
2. Estrategias externas alternativas y específicas
3. Estrategias internas específicas.

Estrategias Genéricas Competitivas

El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Michael Porter (1980) definió en los años 80 las tres estratégicas genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, en costos o en diferenciación. (D' Alessio, 2004, pág. 176).

a. Liderazgo en Costos

Si la organización es grande pero débil en calidad de productos diferenciables, la estrategia a elegir es de liderazgo en costos, para lo cual debe buscarse el control y reducción de costos, conseguir altos volúmenes de producción y ventas, así como economías de escala para cubrir el mercado.

b. Diferenciación

Si la organización posee competencias distintivas y es relativamente grande y fuerte, la estrategia adecuada es la de diferenciación, es decir, alta calidad para un mercado amplio.

c. Enfoque

Si la organización es pequeña se elige la estrategia de enfoque, que significa tomar un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas de la organización.

Estrategias Externas Alternativas

Se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al

existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían ser más, serán las escogidas.

a. Estrategias de Integración

El primer grupo es el de estrategias de integración, vertical y horizontal, en las cuales se busca ganar mayor control, o propiedad, sobre la cadena de suministros (vertical) o sobre los competidores (horizontal). En la integración vertical se busca ganar dicho control sobre los canales de distribución (hacia adelante) o sobre los proveedores (hacia atrás).

b. Estrategias Intensivas

El segundo grupo es el de estrategias de concentración, en este enfoque de la organización está en un solo producto o línea de productos, bienes o servicios, en los que la organización cuenta con la experiencia necesaria y hace uso de sus competencias distintivas convertidas en fortalezas.

c. Estrategias de diversificación

El tercer grupo es el de estrategias de diversificación, donde el enfoque está en ampliar las líneas de productos que maneja la organización hacia productos tanto relacionados como no relacionados.

d. Estrategias defensivas

El cuarto grupo de estrategias son las estrategias defensivas con las que la organización busca salvarse de situaciones financiera y operativa deficientes, se basan en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial o finalmente, salir del mismo.

Estrategias Externas Específicas

Son las estrategias alternativas con nombre propio, las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo.

Estrategias Internas

Las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito.

A continuación, se describen las principales estrategias internas

a. Gerencia de Procesos

Usualmente la gerencia maneja funciones, las cuales son verticales y con poca comunicación horizontal. La gerencia de procesos cambia el paradigma gerencial al contar con un ente medible, el cual se diseña, se mejora y se rediseña si las mejoras no incrementan la productividad.

b. Calidad Total o mejoramiento continuo de los procesos

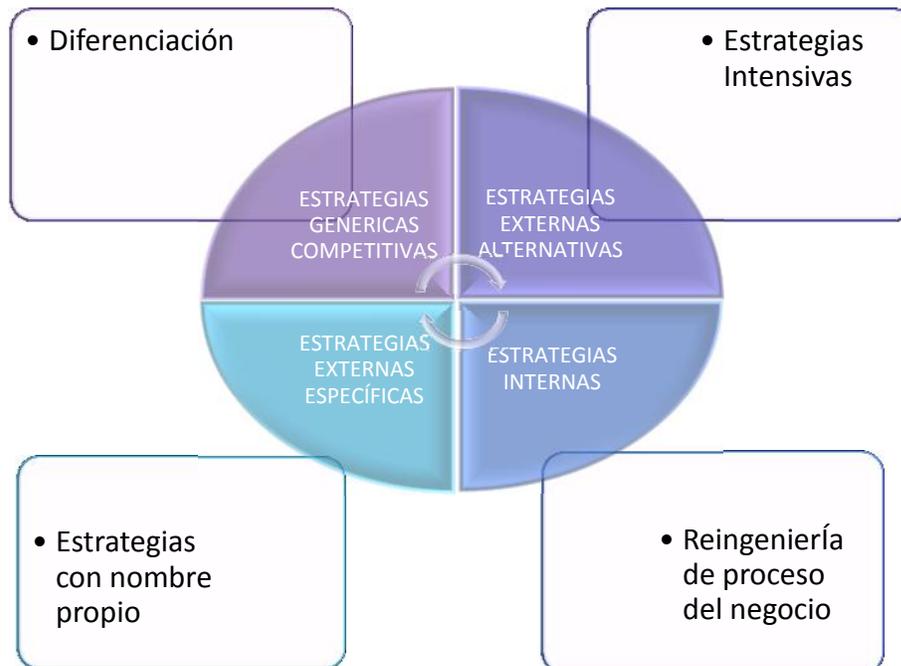
La calidad total está en el mejoramiento continuo de los procesos. Las gerencias deben buscar formas innovadoras de incrementar la productividad de las organizaciones pues manejan recursos cada vez más escasos.

c. Reingeniería de los procesos del negocio

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Champy (1993), es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

d. Turnaraund/Downnsizing/Rightsizing

Son estrategias que se desarrollan para reducir el tamaño de la organización, muchas veces, como resultado del haber crecido circunstancialmente, o de tratar de alcanzar un



tamaño adecuado, o finalmente, de hacer una reconversión o una reestructuración general para comenzar de nuevo. (D' Alessio, 2004).

5.5.1. Perfil Estratégico a Aplicar

El perfil estratégico a aplicar en Finca San Salvador permitirá un direccionamiento claro y más detallado de la estrategia corporativa a definir; a continuación se presenta un resumen del direccionamiento estratégico a implementar:

5.5.2. Definición de la Estrategia

Perfeccionar el actual proceso productivo de crianza y comercialización de trucha en Finca San Salvador, con el fin de mejorar la calidad de servicio y buen sabor del producto y mediante la apertura de nuevos nichos de mercado en la Ciudad de Quito se logre incrementar el nivel de ventas y utilidades para la empresa y sus accionistas.

Estrategia de Diferenciación: Este tipo de estrategia se basará en aprovechar la buena calidad del producto, en cuanto a sabor, color de la carne y la aceptación

mayoritaria que posee la trucha en la Ciudad de Quito (73%). Enfocándose en atender a un nuevo nicho de mercado ubicado en el sector Centro Norte de la ciudad, mediante el análisis y evaluación financiera para la posible colocación de un punto de venta exclusivo de trucha en el Mercado de Santa Clara, sin dejar de atender al sector Sur de Quito que es el mercado actual de Finca San Salvador.

Estrategia Intensiva y de Nombre Propio: El primer tipo de estrategia se centrará en la penetración de mercado, al igual que se habló en el capítulo III, en la matriz de Ansoff, la penetración de mercado permitirá aumentar la participación de mercado, concatenándose con la estrategia de enfoque antes descrita. Y será de nombre propio pues se: **implementará un punto de venta directa de trucha en el sector centro norte de quito.**

Reingeniería de Procesos: Esta estrategia permitirá el rediseño radical del actual proceso productivo que mantiene Finca San Salvador, incrementando el número de piscinas, el sistema de canalización de agua, creación de un cuarto de eviscerado y empaquetado y una nueva forma de distribuir del producto; lo cual generará valor agregado en cada etapa, entregando al cliente trucha de excelente calidad, con excelente sabor y a precios competitivos.

CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO DEL MIX DE MARKETING.

Antes de desarrollar este capítulo es necesario dar la definición de varios conceptos que ayudarán a una mayor comprensión del trabajo a presentar.

Marketing Mix: Marketing Mix o mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que dispone los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización. Este concepto, que fue introducido por Neil Borden en la década de 1950, englobaba inicialmente una lista de doce variables que los responsables de marketing debían tener en cuenta. La intención de Borden era ofrecer una lista abierta de ingredientes de marketing que, pese a no ser aplicable a todas las situaciones de mercado, sirviera de guía para tomar decisiones. Una década más tarde, académica y profesionalmente, se aceptó la reducción del número de variables propuesta por E. Jerome McCarthy (1964), quien las redujo a cuatro (precio, producto, distribución y promoción). Así, se empieza a hablar de las 4Ps como las variables fundamentales del marketing mix de toda organización.

Producto. El producto es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor. De ahí que no se debe considerar el producto a partir de sus características físicas o formales únicamente, sino teniendo en cuenta todos los beneficios que se derivan de su utilización.

Precio. El precio es el único elemento del marketing mix que aporta ingresos a la empresa. No solo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga por obtener el producto, sino que también engloba todos los esfuerzos que le supone adquirirlo,

como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento donde hace la compra, etc.

Plaza. Plaza también conocida como distribución engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica o produce hasta el consumidor final. Los canales de distribución, de los que pueden formar parte varias organizaciones externas a la empresa, intervienen en este proceso al encargarse de poner los bienes y servicios a disposición del consumidor en el lugar y en el momento que más le convienen.

Promoción. También conocida como la comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa de que el producto existe, así como de sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo y facilita el recuerdo del producto y una imagen favorable de la organización

Plan de Marketing: El plan de marketing es el documento escrito que relaciona los objetivos, las estrategias y los planes de acción con las variables del marketing mix de la empresa. En él se recoge la manera que ha elegido la organización para llevar a cabo las actividades de marketing, buscando el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del consumidor y la obtención de beneficios empresariales. (Rodríguez, 2006, pág. 64).

6.1. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Para la elaboración del plan de marketing se debe contemplar el desarrollo e investigación de 8 puntos principales: Resumen ejecutivo, Análisis de la situación,

Diagnóstico de la situación, Objetivos de marketing, Estrategia de marketing, Programa de acciones, Beneficios y pérdidas esperados, Control.

6.2. PROGRAMA DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES

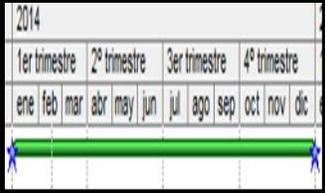
Según (Rodriguez, 2006, pág. 64) “El programa de acciones concreta las actividades específicas que se emprenderán y las condiciones en las que estas serán realizadas. Así pues, el plan de acciones reúne la información siguiente:

-  Las acciones que se pretenden llevar a cabo
-  La asignación de responsabilidades: quien debe hacerlas
-  La temporalización: el momento y la duración de cada acción
-  El gasto aproximado que implicará llevarlas a cabo...”

A continuación se presentan las estrategias a aplicar en Finca San Salvador, iniciando por la Estrategia de Ingresos necesaria para solventar estrategias de costos y gastos.

6.2.1. Producto

ESTRATEGIA DE INGRESOS

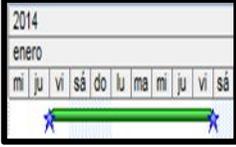
PRODUCTO				
Estrategia	<i>Venta de kilo de trucha, a precio promedio de investigación de mercado</i>			
Acciones	Responsables	Ingreso aproximado	Temporalización	
			Días	Cronograma
Venta de kilo de trucha a \$4.65, según el precio promedio que informó el mercado en la investigación aplicada, venta de 63360 truchas, truchas por kilo 4.	Ventas	\$ 73.516,50	360 días	 <p>2014 1er trimestre 2º trimestre 3er trimestre 4º trimestre ene feb mar abr may jun jul ago sep oct nov dic</p>
Venta de kilo de trucha a \$4.00, precio que actualmente se aplica al cliente mayorista, la cantidad de truchas para venta será 42240 a 4 unidades por kilo		\$ 42.160,00		
TOTAL		\$115.676,50	360 días	

Cuadro 6.1 Estrategias Producto-Ingresos

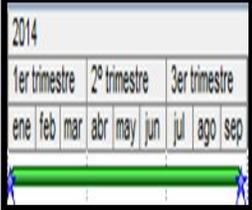
ESTRATEGIA DE GASTOS

PRODUCTO				
Estrategia	<i>Modificar el plan actual de producción</i>			
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización	
			Días	Cronograma
Realizar un benchmarking del proceso de producción del competidor directo	Producción	\$ 80,00	3 días	
Implementar nuevo proceso de producción en cuanto a alimentación		\$ 10,00	1 día	
Implementar nuevo proceso de producción en cuanto a creación y mantenimiento de piscinas		\$ 900,00	1 mes	
Capacitación del personal operativo para cuidado y control del pez relacionado con diámetro, peso y salud		\$ 200,00	5 días	
Construir un cuarto de eviscerado y empaquetado de truchas		\$ 10.000,00	3 meses	
Adquisición de nuevos equipos, enseres.		\$ 1.291,00	10 días	
Capacitación en la manera de presentar el producto (Fileteada).		\$ 50,00	1 día	
Crear un plan de contingencia, contra desastres naturales en planta mediante asesoramiento profesional		\$ 320,00	1 mes	
TOTAL		\$ 12.851,00	92 días	

Cuadro 6.2 Estrategias Producto, Producción

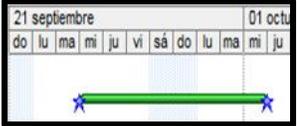
PRODUCTO				
Estrategia		<i>Buscar nuevos proveedores de alevines</i>		
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización	
			Días	Cronograma
Realizar un benchmarking del proceso de producción del competidor directo Iván Pullas	Producción	\$ -	3 días	
Búsqueda de nuevos proveedores		\$ 50,00	2 días	
Negociación con nuevo proveedor		\$ -	1 día	
TOTAL		\$ 50,00	6 días	

Cuadro 6.3 Estrategias Producto, Proveedores

PRODUCTO				
Estrategia		<i>Reducción porcentaje de pérdida de truchas</i>		
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización	
			Días	Cronograma
Realizar un benchmarking del proceso de producción del competidor directo Iván Pullas	Producción	\$ -	3 días	
Capacitación de crianza de truchas		\$ 100,00	5 días	
Aplicación de buenas prácticas de crianza de trucha y manejo de perdida		\$ 1.920,00	6 meses	
TOTAL		\$ 2.020,00	188 días	

Cuadro 6.4 Estrategias Producto, Reducción porcentaje perdida producto

6.2.2. Precio

PRECIO				
Estrategia	<i>Definición de precios diferenciados con margen de utilidad</i>			
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización	
			Días	Cronograma
Estudio de costos directos e indirectos de la crianza de trucha	Contabilidad	\$ 320,00	5 días	
Definición de precio por kilo de trucha	Ventas	\$ -	1 día	
TOTAL		\$ 320,00	6 días	

Cuadro 6.5 Estrategias Precio, Precios diferenciados

6.2.3. Plaza

PLAZA				
Estrategia	<i>Instalar un punto de venta de trucha en la Ciudad de Quito</i>			
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización	
			Días	Cronograma
Investigar puestos o locales de arriendo en el sector del mercado de santa clara	Marketing y Ventas	\$ 25,00	3 días	
Arriendo local	Financiero	\$ 12.720,00	360 día	
				continua

Compra de muebles y equipos		\$ 766,00	2 días	
Empaquetado y Enmarcado	Marketing y Ventas	\$ 2.798,50	1 mes	
Sacar permisos de funcionamiento del local, y constitución empresa	Ventas	\$ 2.000,00	5 días	
TOTAL		\$ 18.409,50	46 días	

Cuadro 6.6 Estrategias Plaza, Punto de venta

PLAZA																																								
Estrategia	<i>Distribuir el producto a intermediarios y punto de venta en la Ciudad de Quito</i>																																							
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización																																					
			Días	Cronograma																																				
Investigar y determinar precio de venta para intermediarios	Ventas	\$ 50,00	3 días	<p>2014</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="3">1er trimestre</td> <td colspan="3">2º trimestre</td> <td colspan="3">3er trimestre</td> <td colspan="3">4º trimestre</td> </tr> <tr> <td>ene</td><td>feb</td><td>mar</td> <td>abr</td><td>may</td><td>jun</td> <td>jul</td><td>ago</td><td>sep</td> <td>oct</td><td>nov</td><td>dic</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre			4º trimestre			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic												
1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre			4º trimestre																															
ene	feb	mar	abr		may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic																												
Distribución del producto desde planta a intermediarios	Distribución	\$ -	30 días																																					
Adquirir insumos para distribución, empaquetado y enmarcado	Distribución y Ventas	\$ 100,00	2 días																																					
Distribución del producto al punto de venta a través de vehículo con cuarto frío	Distribución	\$ 5.000,00	8 días																																					
TOTAL		\$ 5.150,00	33 días																																					

Cuadro 6.7 Estrategias Plaza, Intermediarios

6.2.4. Promoción

PROMOCIÓN				
Estrategia	<i>Publicidad punto de venta nuevo</i>			
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización	
			Días	Cronograma
Elaboración y colocación letrero	Marketing	\$ 500,00	5 días	
Elaboración de propaganda volante		\$ 20,00	2 días	
Elaboración de etiqueta para embalaje		\$ 600,00	8 días	
Contratar personal de ventas	Ventas	\$ 2.947,39	180 días	
TOTAL		\$ 1.440,00	195 días	

Cuadro 6.8 Estrategias Promoción, Publicidad punto de venta

DISEÑO LETRERO



Figura 6.1 Letrero

PROMOCIÓN																																									
Estrategia		<i>Promoción y publicidad del producto</i>																																							
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización																																						
			Días	Cronograma																																					
Elaboración de propaganda volante	Marketing	\$ 20	2 días	<table border="1"> <tr> <td colspan="9">2014</td> </tr> <tr> <td colspan="3">1er trimestre</td> <td colspan="3">2º trimestre</td> <td colspan="3">3er trimestre</td> </tr> <tr> <td>ene</td><td>feb</td><td>mar</td> <td>abr</td><td>may</td><td>jun</td> <td>jul</td><td>ago</td><td>sep</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td> </tr> </table>		2014									1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep									
2014																																									
1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre																																			
ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep																																	
Entrega de propaganda volante		\$ 160	20 días																																						
Elaboración de página web de la empresa y puesta en marcha		\$ 400	10 días																																						
TOTAL		\$ 580	32 días																																						

Cuadro 6.9 Estrategias Promoción, Publicidad producto

DISEÑO PROPAGANDA VOLANTE



Figura 6.2 Diseño Volante

PROMOCIÓN																																								
Estrategia	<i>Medir Satisfacción al Cliente</i>																																							
Acciones	Responsables	Gasto aproximado	Temporalización																																					
			Días	Cronograma																																				
Elaborar un plan de evaluación de satisfacción al cliente	Marketing	\$ 500,00	10 días	<table border="1"> <tr> <td colspan="9">2014</td> </tr> <tr> <td colspan="3">1er trimestre</td> <td colspan="3">2º trimestre</td> <td colspan="3">3er trimestre</td> </tr> <tr> <td>ene</td><td>feb</td><td>mar</td> <td>abr</td><td>may</td><td>jun</td> <td>jul</td><td>ago</td><td>sep</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	2014									1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep									
2014																																								
1er trimestre			2º trimestre			3er trimestre																																		
ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep																																
Aplicar el plan de evaluación de satisfacción de manera continua		\$ 500,00	30 días																																					
TOTAL		\$ 1.000,00	40 días																																					

Cuadro 6.10 Estrategias Promoción, Satisfacción Cliente

INGRESO POR VENTAS			
ELEMENTO DEL MARKETING MIX	ESTRATEGIA		INGRESO
PRODUCTO	1	Venta de kilo de trucha, a precio promedio de investigación de mercado	\$ 115.676,50
	TOTAL		\$ 115.676,50

Cuadro 6.11 Resumen Ingreso Aproximado Marketing Mix

INVERSIÓN APROXIMADA EN MARKETING MIX			
ELEMENTO DEL MARKETING MIX	ESTRATEGIA		INVERSIÓN
PRODUCTO	1	Modificar el plan actual de producción	\$ 12.851,00
	2	Buscar nuevos proveedores de alevines	\$ 50,00
	3	Reducción porcentaje de perdida de truchas	\$ 2.020,00
PRECIO	4	Definición de precios diferenciados con margen de utilidad	\$ 320,00
PLAZA	5	Crear un punto de venta de trucha en la Ciudad de Quito	\$ 18.409,50
	6	Distribuir el producto a intermediarios de la Ciudad de Quito	\$ 5.150,00
PROMOCIÓN	7	Publicidad punto de venta nuevo	\$ 1.440,00
	8	Promoción y publicidad del producto	\$ 580,00
	9	Medir Satisfacción al Cliente	\$ 1.000,00
TOTAL		\$ 41.820,50	

Cuadro 6.12 Resumen Gasto Aproximado Marketing Mix

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero permite a través de la técnica matemática y analítica determinar los beneficios o pérdidas que pueden resultar al momento de tratar de emprender o realizar un proyecto de inversión, este análisis permitirá la toma de decisiones por la alta gerencia.

En la toma de decisiones las herramientas más utilizadas es la evaluación y el análisis financiero, en el primer caso se utiliza la Tasa Interna de Retorno, Valor Presente, entre otros; y en segundo caso permite comparar dos o más años la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

7.1. INVERSIÓN

En sentido general, la mayoría de las cuentas de activos de las compañías puede considerarse como “inversiones”. Por ejemplo, cuando una compañía compra una máquina lo hace con la esperanza de obtener algún provecho-una ganancia- sobre el dinero invertido en ella. La máquina es, por supuesto una forma de inversión. Cuando una compañía compra inventario de mercaderías lo hace, naturalmente, con miras a aprovechar el rendimiento de éste y para que contribuya al cuadro de sus ganancias. Por consiguiente, el inventario es una forma de inversión. (Hargadon & Munera, 1996, pág. 234).

7.1.1 Inversión Activos Fijos

Se contempla realizar la inversión en dos tipos de activos

• Fijos

• Diferidos

FIJOS

Edificaciones:

Área de Eviscerado y Empaque: Área en la cual se realizará todo proceso necesario para eviscerado y empaquetado, al tratarse de un producto para el consumo humano esta área debe ser construida en base a hormigón y recubierto por baldosa tanto las paredes como el piso, con el fin de tener una buena asepsia y evitar contaminaciones. Deberá contar con un canal de eviscerado, un mesón para empaquetado y un lugar para colocación de un equipo de refrigeración para conservar la trucha fresca mientras se realiza la actividad.

El canal de eviscerado debe contar con instalación de agua con riego constante mientras se realiza la actividad con el fin de evitar el contacto de sangre con la carne del pez, reduciendo el índice de descomposición. La dimensión de este canal será de 6 x 0.30.

Piscinas: En relación a la construcción de piscinas para la crianza de truchas resultado del planteamiento de incremento y mejora de la producción, se realizó una observación a la competencia directa y se definió la necesidad de contar con 10 piscinas de 2,50 de ancho por 6 de largo y 2 de profundidad, lo que permite alojar 62.000 truchas semestrales, por tanto será una producción al año de 124.000 ejemplares, con un porcentaje de pérdida del 15% por año.

EDIFICACIÓN	COSTOS	ÁREA QUE UTILIZA
Construcción cuarto 6 x 5	\$ 10.000,00	Producción
Mejora y construcción Piscinas	\$ 900,00	
TOTAL	\$10.900,00	

Cuadro 7.1 Resumen inversión en Edificaciones

Equipos

Congeladores: 2 equipos congeladores de baja temperatura, uno será utilizado para colocar las truchas antes de eviscerado y después de empaquetado en planta, y otro se utilizará en el punto de venta directo; con esto se procura tener el producto siempre fresco. Estos equipos costarían en promedio 500 dólares cada uno considerando que son de segundo uso.

Balanzas: Se adquirirán dos balanzas electrónicas de precisión, el costo de cada balanza es de \$150. Con estos equipos se realizará un pesaje justo de kilo de trucha.

Implementos varios: Se adquirirá 10 tinas plásticas las cuales serán utilizadas al momento de movilizar las truchas desde las piscinas hasta el cuarto de eviscerado, y para utilización en punto de venta directo, cada tina tendrá una capacidad de 100 truchas el costo es de \$20 por tina, dando el total de \$200.

Se comprarán 10 bandejas plásticas para colocar el producto una vez se haya concluido con el eviscerado, y para utilización en punto de venta; el costo es de \$4 por bandeja, el total es de \$32.

EQUIPOS	COSTOS	ÁREA QUE UTILIZA
Congelador	\$ 1.000,00	Producción
Balanza	\$ 300,00	
Implementos	\$ 232,00	
TOTAL	\$ 1.532,00	

Cuadro 7.2 Resumen inversión en Equipos

Vehículos

En la información levantada sobre la situación actual de Finca San Salvador, se pudo conocer que uno de los accionistas pondría su vehículo para distribución, pero el mismo debería de ser adecuado con cuarto frío para un correcto transporte del producto, este rubro será de \$5.000, el valor a libros será de 18.000 que corresponde al valor del vehículo más la adecuación.

Muebles y Enseres

Sillas: Se adquirirán 5 banquillos a un costo de \$25, para el área de eviscerado y empaquetado. Un sillón de espera para la oficina de dos personas a un costo de \$120.

Escritorio: Un escritorio para el Gerente de Producción a un costo de \$75, y una silla a \$95.

Archivadores: 4 Archivadores grandes. \$60.

Útiles de oficina; entre los que se contempla esferos, lápices, borradores, grapadora, perforadora entre otros a un costo de \$100.

Útiles de limpieza; tales como trapeadores, limpiones, artículos de aseo, este rubro será de \$100.

MUEBLES Y ENSERES	COSTOS	ÁREA QUE UTILIZA
Sillas	\$ 25,00	Producción
Sillón	\$ 120,00	
Escritorio	\$ 75,00	
Silla oficina	\$ 95,00	
Archivadores	\$ 60, 00	
Útiles de oficina	\$ 100,00	
Útiles de limpieza	\$ 100,00	
TOTAL	\$ 575,00	

Cuadro 7.3 Resumen inversión en Muebles y Enseres

Depreciación del Activo Fijo

Para realizar la depreciación de los activos fijos se aplica el método de línea recta que es el recomendado por las leyes tributarias y contables, este método distribuye el valor depreciable del bien por partes iguales durante el tiempo de vida útil del activo.

En cambio la amortización es aplicable a los activos intangibles o diferidos y estos deben de ser amortizados con método de línea recta durante el tiempo de vida del proyecto, en este caso es a 5 años.

A continuación se presenta la tabla de depreciación de activos fijos y la amortización de activos diferidos.

ACTIVO FIJO	TASA DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VIDA ÚTIL (años)	VALOR	AÑOS DE VIDA ÚTIL											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...20	
Edificaciones	5%	20	10.900	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	
Equipos	10%	10	716	71,6	71,6	71,6	71,6	71,6	71,6	71,6	71,6	71,6	71,6	-	
Muebles y Enseres	10%	5	575	115	115	115	115	115	-	-	-	-	-	-	
Vehículos	20%	5	18.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600							
TOTALES			30.191	4.331,60	4.331,60	4.331,60	4.331,60	4.331,60	616,60	616,60	616,60	616,60	616,60	616,60	

Tabla 7.1 Resumen inversión en Muebles y Enseres

7.2. INGRESOS

También conocidos como Rentas cuando una empresa vende un producto o servicio, recibe la compensación correspondiente y a esa compensación, expresada en término de contabilidad, se le llama renta o ingreso.

En este caso se realizará una proyección de ingresos con el posible incremento de producción a 124.000 truchas en el año base, posterior a esto y durante todo el proyecto

se tomará en consideración un 2% de aumento anual, lo cual guarda relación con el porcentaje de crecimiento poblacional.

El precio de referencia que se toma en consideración para esta proyección es de \$4.65 por kilo, este es el promedio del resultado de la investigación de mercados aplicada en la Ciudad de Quito; cabe indicar que el número de unidades por kilo es de 4.

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de trucha	\$ 115.676,50	\$ 117.990,03	\$ 120.349,83	\$ 122.756,83	\$ 125.211,96

Tabla 7.2 Resumen Ingresos por Ventas durante el proyecto

7.3. COSTOS Y GASTOS

7.3.1 Costos: Los contadores definen al costo como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo (tal como materiales o publicidad) se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. Un costo real es el costo en el que se ha incurrido (un costo histórico o pasado), a diferencia de un costo presupuestado, que es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro). (Hargadon & Munera, 1996).

Estos costos serán calculados tomando en consideración la nueva producción que Finca San Salvador podría realizar al año con la adquisición de 124.000 alevines.

- ✚ Mano de Obra Directa: Corresponde al salario de 2 obreros de planta con sus respectivos beneficios de ley tales como seguridad social, fondos de reserva, décimo tercer y décimo cuarto sueldo y vacaciones, además también se incluye el sueldo del Veterinario el cual realizará 1 visita semanal, a costo de \$50. En este caso el valor será de 14.189,57

✚ Costos Directos de Fabricación: Son los costos de adquisición de todos los materiales que al final se convierten en parte del objeto del costo (productos en proceso y después productos terminados) y que pueden rastrearse al objeto del costo en forma económicamente factible. (Horngren, Foster, & Srikant, 2007, pág. 37). A continuación se presenta un resumen de los costos a incurrir al año para la producción de 124.000 truchas.

Costos directos de fabricación	
Balanceado	13.864,75
Alevines	9.920,00
TOTAL	23.784,75

Cuadro 7.4 Costos directos de fabricación

- ✚ Mano de Obra Indirecta: En el capítulo III se habló de la fortaleza que posee Finca San Salvador en cuanto al personal de alto rango tales como los gerentes de Producción, Distribución Marketing y Ventas, dichos puestos están representados por los propios accionistas de la empresa, por tanto ellos al estar de acuerdo en realizar una inversión mayor para mejorar el nivel de ventas indican que seguirán en el desenvolvimiento de sus funciones actuales y que su sueldo será en base de las ganancias mensuales que la actividad tengan, en lo posterior una vez que se logre llegar a una estabilidad económica el sueldo será fijo de acuerdo a perfil de competencias
- ✚ Costos Indirectos de Fabricación: Son todos los costos de fabricación que se relacionan con el objeto del costo, pero que no pueden rastrearse en ese

objeto del costo en forma económicamente factible. (Horngren, Foster, & Srikant, 2007, pág. 37).

Para el caso de Finca San Salvador los costos indirectos de fabricación serán los siguientes:

Costos indirectos de fabricación	
Material de empaquetado	2.898,50
Gasolina vehículo para distribución	1.200,00
Servicios básicos (planta)	120,00
TOTAL	4.218,50

Cuadro 7.5 Costos Indirectos de Fabricación

7.3.2 Gastos: Los gastos (o egresos) son los desembolsos que la empresa debe hacer para ayudar a crear la actividad.

Con el fin de realizar un mejor detalle de los gastos es necesario clasificarlos en 2 tipos:

- + **Gastos de Administración:** En este rubro consta el sueldo del contador, servicios básicos, y gastos por constitución de la empresa tales como permisos de funcionamiento, certificados sanitarios, entre otros; el valor estimado para esta cuenta será de 6.200.
- + **Gastos de Ventas:** En este rubro se incluye el sueldo de la persona para ventas (\$2.947,39), así como también el arriendo del punto de venta y sus correspondientes servicios básicos (\$12.720) y el costo del mix de marketing el cual incluye la modificación del proceso de producción con la correspondiente adquisición de equipos enseres, la constitución de la empresa y la modificación del vehículo de distribución, este valor será de \$.28.061,00.

7.4. CAPITAL DE TRABAJO

En términos reales representa el dinero necesario para mantener en marcha las operaciones diarias de la empresa. Esto implica cubrir todos los costos de producción, costos administrativos y de ventas.

Para el cálculo del Capital de trabajo es necesario aplicar el método del periodo de desfase o de ciclo productivo, el cual permite calcular la cuantía de la inversión que debe financiarse desde el instante en que se adquiere los insumos hasta el momento en que se recupera el CT mediante la venta del producto, el monto recuperado se destinara a financiar el siguiente ciclo productivo.

$$CT = CO * \frac{\text{Costo total anual}}{365}$$

Donde CO es igual al número de días de desfase.

A continuación se presenta el cálculo del Capital de Trabajo para Finca San Salvador, cabe indicar que el número de días de desfase es de 272 días, tomando en consideración que la crianza de truchas toma 7 meses promedio, y el tiempo que se demora en vender el primer grupo en el mercado es de 62 días de igual forma promedio.

GASTOS DE OPERACIÓN	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
COSTOS DIRECTOS	
Alevines	9.920,00
Balanceado	13.864,75
Veterinario	2.400,00
Sueldos Personal Planta	11.789,57
COSTOS INDIRECTOS	
Material de Empaquetado	2.898,50
Gasolina movilización distribución	1.200,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldo contador	4.080,00
Servicios Básicos planta	120,00
Constitución empresa	2.000,00
GASTOS DE VENTAS	
Sueldo Personal Ventas	2.947,39
Arriendo, servicios Básicos	12.720,00
TOTAL	63.940,21

Cuadro 7.6 Resumen Gastos de Operación

$$CT = 302 * \frac{63.940,21}{365} = 52.903,95$$

7.5. FINANCIAMIENTO

Finca San Salvador necesita cubrir tres rubros importantes para el normal desenvolvimiento de la empresa en el mercado estos rubros son:

-  Capital de Trabajo: 52.903,95
-  Adquisición de Activos Fijos 18.007,00
-  Mix de Marketing: 12.825,00

Dando un gran total de 83.735,95; los accionistas de la empresa buscarán financiar este monto mediante instituciones financieras estatales, tal como el banco de fomento, corporación financiera nacional; ya que las mismas en la actualidad presentan ofertas

crediticias con tiempos de financiamiento largos y montos altos, siendo mucho más accesibles que las instituciones privadas.

7.5.1 Endeudamiento

Una vez realizado un análisis de las variadas fuentes de financiamiento a las cuales Finca San Salvador puede acceder, se ha definido que la mejor opción es realizarla con la Corporación Financiera Nacional, mediante su programa de Financiamiento Estratégico el cual presenta las siguientes condiciones:

CONDICIONES CRÉDITO CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL			
MONTO	PLAZO	PERÍODO DE GRACIA	TASA DE INTERÉS
Desde 5.000 ha nivel nacional	Activo fijo hasta 10 años	Se fijara de acuerdo a las características del proyecto y su flujo proyectado	PYME, desde 9.75% hasta 11.50%.
Financiamiento del valor total en porcentajes de inversion	Capital de trabajo hasta 3 años		

Tabla 7.7 Condiciones Crédito, CFN
Fuente: Corporación Financiera Nacional

A continuación se presenta la tabla de amortización de la deuda tanto para capital de trabajo como para adquisición de activos fijos, los cuales van a ser financiados al 100% por la Corporación Financiera Nacional.

Tabla de amortización Capital de Trabajo

Monto: 53.000,00

Interés: 10.85%

Plazo: 3 años

AÑO	INTERÉS	ANUALIDAD	PAGO CAPITAL	SALDO
0				53.000,00
1	5.750,50	21.631,73	15.881,23	37.118,17
2	4.027,39	21.631,73	17.604,35	19.514,42
3	2.117,31	21.631,73	19.514,42	0
TOTAL	11.895,20	64.895,20	53.000,00	

Tabla 7.3 Anualidad Capital de Trabajo
Fuente: Corporación Financiera Nacional

Tabla de amortización Adquisición Activos Fijos

Monto: 31.000,00

Interés: 11.65%

Plazo: 10 años

AÑO	INTERÉS	ANUALIDAD	PAGO CAPITAL	SALDO
0				31.000,00
1	3.611,50	5.408,14	1.796,64	29.203,36
2	3.402,19	5.408,14	2.005,95	27.197,42
3	3.168,50	5.408,14	2.239,64	24.957,78
4	2.907,58	5.408,14	2.500,56	22.457,22
5	2.616,27	5.408,14	2.791,87	19.665,35
6	2.291,01	5.408,14	3.117,12	16.548,23
7	1.927,87	5.408,14	3.480,27	13.067,96
8	1.522,42	5.408,14	3.885,72	9.182,24
9	1.069,73	5.408,14	4.338,41	4.843,83
10	564,31	5.408,14	4.843,83	0,00
TOTAL	23.081,3	54.081,37	31.000,00	

Tabla 7.4 Anualidad Adquisición Activos Fijos
Fuente: Corporación Financiera Nacional

7.6. ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO

Existen varios tipos de estados financieros, los cuales ayudan a develar la información financiera necesaria de la actividad y que permitirán toma de decisiones por

parte de los accionistas; además cabe señalar que los mismos han sido elaborados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera NIIFs y que serán presentados tanto para el proyecto como para el inversionista.

7.6.1 Balance General

El Balance General representa la situación financiera, o dicho en otras palabras, la situación de los activos y pasivos de la empresa en una fecha determinada; además que este estado muestra lo que se llama patrimonio.

Balance General Proyecto

BALANCE GENERAL				
FINCA SAN SALVADOR				
ACTIVOS		PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
A) Activo No Corriente		\$ 66.007,00	A) Patrimonio Neto	\$ 118.910,95
Inmovilizado Material			Fondos Propios	\$ 118.910,95
Terrenos y Construcciones	\$ 45.900,00			
Depreciación acumulada	\$ -			
Equipos	\$ 1.532,00			
Depreciación acumulada	\$ -			
Vehículos	\$ 18.000,00			
Depreciación acumulada	\$ -			
Muebles y enseres	\$ 575,00			
Depreciación acumulada	\$ -			
B) Activo Corriente		\$ 52.903,95		
Activos no Corrientes mantenidos para la venta				
Existencias				
Capital de trabajo	\$ 52.903,95			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes				
Tesorería	\$ -			
TOTAL ACTIVO A Y B		\$ 118.910,95	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	\$ 118.910,95
			B) Pasivo no Corriente	\$ -
			Deuda accionistas	\$ -
			C) Pasivo Corriente	\$ -
			Cuentas por Pagar	\$ -
			Sueldos por Pagar	\$ -

Cuadro 7.8 Balance General, Proyecto

Balance General Inversionista

BALANCE GENERAL			
FINCA SAN SALVADOR			
ACTIVOS		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
A) Activo No Corriente		\$ 66.007,00	A) Patrimonio Neto
Inmovilizado Material			\$ 34.910,95
Terrenos y Construcciones	\$ 45.900,00		Fondos Propios
Depreciacion acumulada	\$ -		\$ 34.910,95
Equipos	\$ 1.532,00		
Depreciacion acumulada	\$ -		
Vehiculos	\$ 18.000,00		
Depreciacion acumulada	\$ -		
Muebles y enseres	\$ 575,00		
Depreciacion acumulada	\$ -		
B) Activo Corriente		\$ 52.903,95	
Activos no Corrienes mantenidos para la venta			
Existencias			
Capital de trabajo	\$ 52.903,95		
Efectivo y otros activos liquidos equivalentes			
Tesoreria	\$ -		
TOTAL ACTIVO A Y B		\$ 118.910,95	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO
			\$ 118.910,95

Cuadro 7.9 Balance General, Inversionista

7.6.2 Estado de Resultados

Este es un estado financiero donde aparece la ganancia neta o la pérdida neta de la empresa a través de un cierto periodo de tiempo, el cual puede ser de un mes, seis meses, un año etc.

Estado de Resultados para el Proyecto

FINCA SAN SALVADOR						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Continuas						
Ingresos Ordinarios	\$ 9.031,25	\$ 115.676,50	\$ 117.990,03	\$ 120.349,83	\$ 122.756,83	\$ 125.211,96
Costo de Ventas	\$ 6.083,13	\$ 42.072,82	\$ 42.914,28	\$ 43.772,56	\$ 44.648,01	\$ 45.540,97
Beneficio Bruto	\$ 2.948,12	\$ 73.603,68	\$ 75.075,75	\$ 76.577,27	\$ 78.108,81	\$ 79.670,99
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 6.200,00	\$ 4.284,00	\$ 4.369,68	\$ 4.457,07	\$ 4.546,22
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 19.998,99	\$ 20.398,97	\$ 20.806,95	\$ 21.223,09	\$ 21.647,55
Resultado de la Explotacion	\$ 2.948,12	\$ 47.404,69	\$ 50.392,78	\$ 51.400,64	\$ 52.428,65	\$ 53.477,23
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de participación de empleados en la	\$ 2.948,12	\$ 47.404,69	\$ 50.392,78	\$ 51.400,64	\$ 52.428,65	\$ 53.477,23
Participacion en los resultados de asociadas	\$ 442,22	\$ 7.110,70	\$ 7.558,92	\$ 7.710,10	\$ 7.864,30	\$ 8.021,58
Resultados antes de impuestos	\$ 2.505,90	\$ 40.293,99	\$ 50.392,78	\$ 51.400,64	\$ 44.564,35	\$ 45.455,64
Impuestos sobre las ganancias	\$ 551,30	\$ 8.864,68	\$ 11.086,41	\$ 11.308,14	\$ 9.804,16	\$ 10.000,24
Resultado del Ejercicio	\$ 1.954,60	\$ 31.429,31	\$ 50.392,78	\$ 51.400,64	\$ 34.760,20	\$ 35.455,40

Cuadro 7.10 Estado de Resultado, Proyecto

Estado de Resultados para el Inversionista

FINCA SAN SALVADOR						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Continuas						
Ingresos Ordinarios	\$ 9.031,25	\$ 115.676,50 [↓]	\$ 117.990,03	\$ 120.349,83	\$ 122.756,83	\$ 125.211,96
Costo de Ventas	\$ 6.083,13	\$ 42.072,82	\$ 42.914,28	\$ 43.772,56	\$ 44.648,01	\$ 45.540,97
Beneficio Bruto	\$ 2.948,12	\$ 73.603,68	\$ 75.075,75 [↑]	\$ 76.577,27 [↑]	\$ 78.108,81 [↑]	\$ 79.670,99
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 6.200,00	\$ 4.284,00	\$ 4.369,68	\$ 4.457,07	\$ 4.546,22
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 19.998,99	\$ 20.398,97	\$ 20.806,95	\$ 21.223,09	\$ 21.647,55
Resultado de la Explotacion	\$ 2.948,12	\$ 47.404,69	\$ 50.392,78	\$ 51.400,64	\$ 52.428,65	\$ 53.477,23
Gastos Financieros	\$ -	\$ 9.362,00 [↓]	\$ 7.429,58	\$ 5.285,81	\$ 2.907,58	\$ 2.616,27
Utilidad antes de participación de empleados en la	\$ 2.948,12	\$ 38.042,69	\$ 42.963,20	\$ 46.114,83	\$ 49.521,07	\$ 50.860,96
Participacion en los resultados de asociadas	\$ 442,22 [↑]	\$ 5.706,40 [↑]	\$ 6.444,48 [↑]	\$ 6.917,22 [↑]	\$ 7.428,16 [↑]	\$ 7.629,14 [↑]
Resultados antes de impuestos	\$ 2.505,90	\$ 32.336,29	\$ 42.963,20	\$ 46.114,83	\$ 42.092,91	\$ 43.231,81
Impuestos sobre las ganancias	\$ 551,30 [↑]	\$ 7.113,98 [↑]	\$ 9.451,90 [↑]	\$ 10.145,26 [↑]	\$ 9.260,44 [↑]	\$ 9.511,00 [↑]
Resultado del Ejercicio	\$ 1.954,60	\$ 25.222,30	\$ 42.963,20	\$ 46.114,83	\$ 32.832,47	\$ 33.720,81

Cuadro 7.11 Estado de Resultados, Inversionista

7.6.3 Flujo de Caja

El flujo de caja permite estimar las necesidades de efectivo que tendría la empresa en un momento determinado aquí se resumen tanto las entradas como las salidas de dinero en efectivo en las que se incurrirá.

Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
FINCA SAN SALVADOR						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de efectivo de actividades de operación						
Efectivo Generado por la operaciones		\$ 47.404,69	\$ 50.392,78	\$ 51.400,64	\$ 52.428,65	\$ 53.477,23
Intereses pagados		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos pagados		\$ 15.975,38	\$ 18.645,33	\$ 19.018,24	\$ 17.668,46	\$ 18.021,82
Efectivo neto generado por actividades de operación		\$ 31.429,31	\$ 31.747,45	\$ 32.382,40	\$ 34.760,20	\$ 35.455,40
Flujo de Efectivo de actividades de inversion						
Adquisicion de activos fijos y capital de trabajo	\$ 118.910,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion y amortizacion		\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60
Efectivo neto utilizado en actividades de inversion		\$ 4.331,60				
Flujo de Efectivo de actividades de financiamiento						
Ingresos por recursos ajenos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento		\$ -				
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del ejercicio	\$ (118.910,95)	\$ 35.760,91	\$ 36.079,05	\$ 36.714,00	\$ 39.091,80	\$ 39.787,00

Cuadro 7.12 Flujo de caja, Proyecto

Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
FINCA SAN SALVADOR						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de efectivo de actividades de operación						
Efectivo Generado por la operaciones		\$ 47.404,69	\$ 50.392,78	\$ 51.400,64	\$ 52.428,65	\$ 53.477,23
Intereses pagados		\$ 9.362,00	\$ 7.429,58	\$ 5.285,81	\$ 2.907,58	\$ 2.616,27
Impuestos pagados		\$ 12.820,39	\$ 15.896,39	\$ 17.062,49	\$ 16.688,60	\$ 17.140,14
Efectivo neto generado por actividades de operación		\$ 25.222,30	\$ 27.066,82	\$ 29.052,34	\$ 32.832,47	\$ 33.720,81
Flujo de Efectivo de actividades de inversion						
Adquisicion de activos fijos y Capital de Trabajo	\$ 118.910,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciacion y amortizacion		\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60
Efectivo neto utilizado en actividades de inversion		\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60	\$ 4.331,60
Flujo de Efectivo de actividades de financiamiento						
Ingresos por recursos ajenos	\$ 83.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago capital		\$ (17.677,87)	\$ (19.610,30)	\$ (21.754,06)	\$ (2.500,56)	\$ (2.791,87)
Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento		\$ (17.677,87)	\$ (19.610,30)	\$ (21.754,06)	\$ (2.500,56)	\$ (2.791,87)
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del ejercicio	\$ 35.910,95	\$ 11.876,03	\$ 11.788,12	\$ 11.629,88	\$ 34.663,51	\$ 35.260,54

Cuadro 7.13 Flujo de Caja del Inversionista

7.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquel nivel de actividades, en unidades físicas o monetarias en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales. En el punto de equilibrio, los ingresos de la empresa simplemente cubren a los costos, de este modo, la compañía no incurre ni en utilidades ni en pérdidas en su operación. El punto de equilibrio se calcula para

establecer un punto de referencia. Al conocer el punto de equilibrio los administradores tienen una mejor capacidad para fijar metas de ventas que deberán generar utilidades de operación en vez de pérdidas. (Bartfield, J., año 2005 p.452).

Se realizará el cálculo del punto de equilibrio enfocándose tanto al cliente minorista como en el mayorista.

Punto de Equilibrio del punto de venta directo

Para el cálculo del punto de equilibrio se aplica las siguientes formulas:

Punto de Equilibrio unidades (kilos)

$$PEq = \frac{F}{P - V}$$

Donde:

PEq = Punto de equilibrio en kilos.

F = Costos fijos totales.

V = Costos variables por unidad.

P = Precio por unidad.

$$CV = \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Kilos de trucha al año}} = \frac{\$ 28.003,25}{26.350} = \$ 1.06$$

Reemplazando en la formula, quedaría:

$$PEq = \frac{F}{P - CV} = \frac{33.936,96}{4.65 - 1.06} = 9.460 \text{ kilos}$$

Punto de Equilibrio dólares

$$PE\$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CV}{P}}$$

Donde:

PE\$ = Punto de equilibrio en dólares.

CFT = Costos fijos.

V = Costos variables por unidad.

P = Precio por unidad.

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{V}{P}} = \frac{33.936,96}{1 - \frac{1,06}{4,65}} = 43.990,94$$

Punto de Equilibrio Cliente Mayorista

En este caso se tomará como referencia el precio de venta que se aplica al cliente mayorista que es de \$ 4,00.

Punto de Equilibrio unidades (kilos)

$$PEq = \frac{F}{P - V}$$

Donde:

PEq = Punto de equilibrio en kilos.

F = Costos fijos totales.

V = Costos variables por unidad.

P = Precio por unidad.

$$CV = \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Kilos de trucha al año}} = \frac{\$ 28.003,25}{26.350} = \$ 1,06$$

Reemplazando en la formula, quedaría:

$$PEq = \frac{F}{P - CV} = \frac{33.936,96}{4,00 - 1,06} = 11.543 \text{ kilos}$$

Punto de Equilibrio dólares

$$PE\$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CV}{P}}$$

Donde:

PE\$ = Punto de equilibrio en dólares.

CFT = Costos fijos.

V = Costos variables por unidad.

P = Precio por unidad.

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{V}{P}} = \frac{33.936,96}{1 - \frac{1.06}{4.00}} = 46.172,74$$

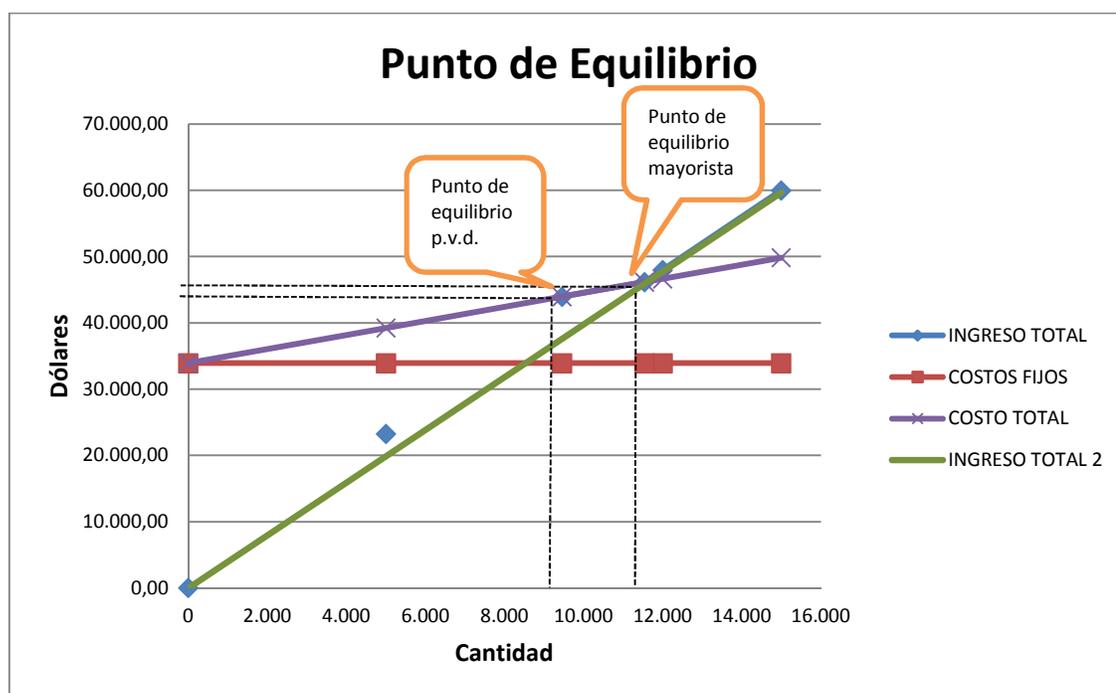


Figura 7.7 Punto de Equilibrio

Podemos observar el punto de equilibrio calculado con el precio mayorista cubre también al punto de equilibrio calculado con el precio de minorista, por tanto se concluye que los accionistas deben guiarse por el primero para la toma de decisiones.

7.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

Una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos de operación, es necesario realizar una evaluación financiera la cual permitirá la rentabilidad de este proyecto.

7.8.1 Tasa de Descuento

Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de los flujos de caja. Aun cuando todas las variables restantes se han proyectado en forma adecuada, la utilización de una tasa de descuento inapropiada puede inducir un resultado errado de evaluación. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

En este caso se aplicará la tasa de descuento con NIFF'S.

Tasa de descuento Proyecto

Se aplicará la siguiente fórmula

$$TMAR = \text{Costo del capital accionistas} + \text{costo de capital bancos} (1 - \text{porcentaje de impuesto a la renta})$$

Donde:

✚ Costo del capital accionistas será igual:

$$\text{Costo capital accionistas} = \text{Tasa pasiva} + \text{riesgo país} + \text{inflación}$$

$$\text{Costo capital accionistas} = 4.53 + 6.09 + 0.70 = 11.32\%$$

✚ Costo de capital bancos = 0

- El porcentaje de impuesto a la renta es de 22%, y de participación de utilidades es del 15%.

Por tanto:

$$TMAR = 11.32\% + 0 = 11.32 (1 - 37) = 7.13\%$$

$$TMAR = 7.13\%$$

Tasa de descuento Inversionista

Para calcular la tasa de descuento del proyecto, se aplicara la tasa WACC

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde

WACC: Promedio Ponderado del Costo del Capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas, 11.32%

CAA: Capital aportado por los accionistas, 35.910,95

D: Deuda financiera contraída, 83.000,00

Kd: Costo de la deuda financiera, 10.85% crédito corto plazo, 11.05% crédito largo plazo, total 21.09%.

T: tasa de impuestos, 37%

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Esta es la tasa de descuento que se aplicara al proyecto.

$$WACC = 11.32 \frac{35.910,95}{35.910,95 + 83.000,00} + 21.09(1 - 37) \frac{83.000,00}{35.910,95 + 83.000,00}$$

$$WACC = 12.69\%$$

7.8.2 Valor Actual Neto

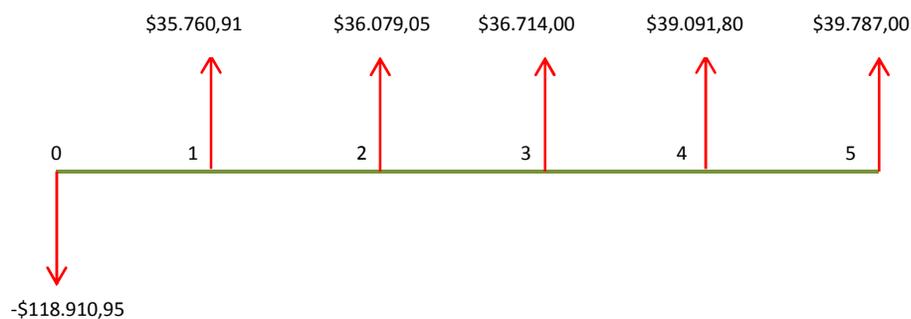
También se lo conoce como Valor Presente Neto, es un instrumento matemático financiero que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por la inversión. La forma de su cálculo es descontar al momento actual todos los flujos futuros del proyecto y a este se le resta la inversión inicial, de tal manera que el valor obtenido sea el valor actual neto del proyecto, la condición de evaluación del VAN es que si es mayor a cero, el proyecto es rentable.

Se aplica la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+k)^j} - I_0$$

VAN Proyecto

Se toma en consideración los valores del flujo de caja para aplicar el VAN, en el flujo del **proyecto**.



Donde:

VAN: Valor presente neto

I: Valor de la inversión inicial en año 0

n: Número de períodos

F: Flujo neto de efectivo en el período j

k: TMAR.

Para el presente estudio tenemos los siguientes valores:

I=\$118.910,95

n=5

k=7.13%

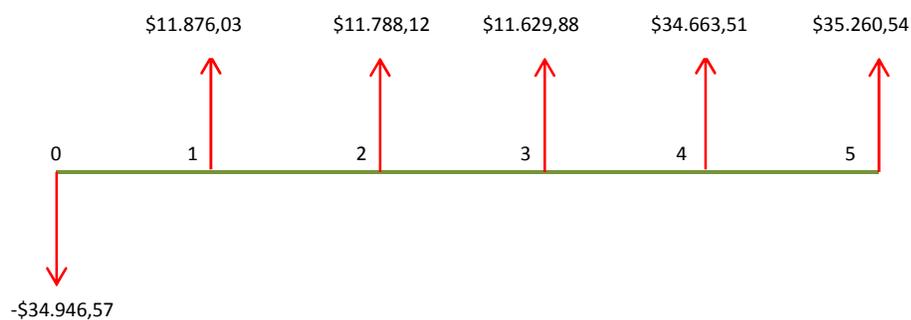
$$VAN = \frac{\$35.760,91}{(1 + 7.13\%)^1} + \frac{\$36.079,05}{(1 + 7.13\%)^2} + \frac{\$36.714,00}{(1 + 7.13\%)^3} + \frac{\$39.091,80}{(1 + 7.13\%)^4} + \frac{\$39.787,00}{(1 + 7.13\%)^5} - \$118.910,95$$

$$VPN = \$33.641,24$$

El VAN del proyecto es de \$33.641,24, lo que indica que es rentable.

VAN Inversionista

Se toma en consideración los valores del flujo de caja para aplicar el VAN, en el flujo del **Inversionista**.



Donde:

VAN: Valor presente neto

I: Valor de la inversión inicial en año 0

n: Número de períodos

F: Flujo neto de efectivo en el período j

k: TMAR.

Para el presente estudio tenemos los siguientes valores:

$I = \$34.946,57$

$n = 5$

$k = 12.69\%$

$$VAN = \frac{\$11.876,03}{(1 + 12.69\%)^1} + \frac{\$11.788,12}{(1 + 12.69\%)^2} + \frac{\$11.629,88}{(1 + 12.69\%)^3} + \frac{\$34.663,51}{(1 + 12.69\%)^4} + \frac{\$35.260,54}{(1 + 12.69\%)^5} - \$34.946,57$$

$$VPN = \$33.898,97$$

El VAN del inversionista es de \$33.898,97, lo que indica que el proyecto es rentable.

7.8.3 Tasa Interna de Retorno

Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. En términos más simples se la conoce como la tasa de descuento con la que el valor actual neto es igual a cero.

TIR Proyecto

$$VAN = \frac{\$35.760,91}{(1+r\%)^1} + \frac{\$36.079,05}{(1+r\%)^2} + \frac{\$36.714,00}{(1+r\%)^3} + \frac{\$39.091,80}{(1+r\%)^4} + \frac{\$39.787,00}{(1+r\%)^5} - \$118.910,95$$

De igual manera una vez aplicada la ecuación se pudo obtener el valor de la TIR= 17%, aceptándose el proyecto ya que la TIR es superior a la TMAR, 17% > 7.13%.

TIR Inversionista

$$VAN \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+r)^j} = 0$$

$$34.946,57 = \frac{\$11.876,03}{(1+r)^1} + \frac{\$11.788,12}{(1+r)^2} + \frac{\$11.629,88}{(1+r)^3} + \frac{\$34.663,51}{(1+r)^4} + \frac{\$35.260,54}{(1+r)^5}$$

Una vez aplicada la formula se pudo obtener el valor de TIR = 51%, la condición para aceptación de este instrumento matemático dicta que se debe de aceptar la inversion si el TIR es mayor que el TMAR; en este caso 51% > 12.69%, por tanto se acepta la inversion.

7.8.4 Relación Beneficio/Costo

Este instrumento se obtiene de la división del valor actual neto para la inversion monetaria realizada.

Los criterios de aceptación de este indicador son los siguientes:

- a. Si **B/C > 1**; se acepta el proyecto.
- b. Si **B/C = 1**; es indiferente entre realizar o rechazar el proyecto.
- c. Si **B/C < 1**; se rechaza el proyecto ya que el valor presente de los beneficios netos es menor que el valor presente de los costos.

Relación Beneficio / Costo, Proyecto

$$B/C = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+k)^j}}{\text{Inversión}}$$

$$B/C = \frac{\frac{\$35.760,91}{(1+7.13\%)^1} + \frac{\$36.079,05}{(1+7.13\%)^2} + \frac{\$36.714,00}{(1+7.13\%)^3} + \frac{\$39.091,80}{(1+7.13\%)^4} + \frac{\$39.787,00}{(1+7.13\%)^5}}{118.910,95}$$

$$B/C = \frac{\$152.522,19}{\$118.910,95} = 1.28$$

Se concluye que el proyecto es rentable.

Relación Beneficio / Costo, Inversionista

$$B/C = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+k)^j}}{\text{Inversión}}$$

$$B/C = \frac{\frac{\$11.876,03}{(1+12.69\%)^1} + \frac{\$11.788,12}{(1+12.69\%)^2} + \frac{\$11.629,88}{(1+12.69\%)^3} + \frac{\$34.663,51}{(1+12.69\%)^4} + \frac{\$35.260,54}{(1+12.69\%)^5}}{34.946,57}$$

$$B/C = \frac{\$82.120,4}{\$34.946,57} = 2.35$$

Por lo tanto, el indicador Beneficio Costo fue de 2.35, se concluye en aceptar el proyecto.

7.8.5 Período de Recuperación

El período de recuperación es el indicador matemático financiero que indica el tiempo que tarda un proyecto en recuperar la inversión realizada al inicio del mismo, es considerado como un medio de análisis de fácil cálculo por la simplicidad que implica el desarrollo del mismo, este determina el número de años que la empresa debe esperar a

fin de poder recuperar la inversión; a continuación se presenta el cálculo de periodo de recuperación para Finca San Salvador

Periodo de Recuperación del Proyecto

AÑO	FLUJOS NETOS	VAN	FLUJOS ACUMULADOS
		-118.910,95	-118.910,95
1	\$ 35.760,91	33.380,85	-85.530,10
2	\$ 36.079,05	31.436,41	-54.093,69
3	\$ 36.714,00	29.860,59	-24.233,10
4	\$ 39.091,80	29.678,45	5.445,35
5	\$ 39.787,00	28.195,88	33.641,23

Tabla 7.5 Tabla Van Flujos acumulados, Proyecto

$$PR = 4años + \frac{118.910,95 - 5.445,35}{33.641,23} = 3.37$$

Podemos observar que el tiempo de recuperación es de 4 años, y 3 meses.

Periodo de Recuperación del Inversionista

AÑO	FLUJOS NETOS	VAN	FLUJOS ACUMULADOS
		-34.946,57	-34.946,57
1	\$ 11.876,03	10.147,85	-24.798,72
2	\$ 11.788,12	8.606,97	-16.191,75
3	\$ 11.629,88	7.255,77	-8.935,98
4	\$ 34.663,51	18.479,22	9.543,24
5	\$ 35.260,54	16.062,12	25.605,36

Tabla 7.6 Tabla VAN flujos acumulados, Inversionista

$$PR = 4años + \frac{34.946,57 - 9.543,24}{25.605,36} = 0.99$$

Podemos observar que la inversión es recuperada a los 4 años, y 1 mes.

7.8.6 Análisis de Sensibilidad

Al encontrarse Finca San Salvador en un mercado en el cual los ofertantes del producto son diversos y con capacidades diferentes, el riesgo de variaciones constantes de precio puede ser un factor determinante para la adquisición de trucha, por tal motivo se ha tomado en consideración la variación de precios que podría tomar el producto, presentando un escenario optimista, en el cual el mercado desee cancelar 5 usd el kilo de trucha; pero también se presentará un escenario pesimista el cual guarda relación al precio actual que la empresa oferta al mercado.

Con lo expuesto se determinaron el VAN, TIR de cada escenario para evaluar cada posición posible que tendría tanto el inversionista como el proyecto.

	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
PRECIO	\$4,00	\$4,65	\$5,00
VAN	5.333,38	33.641,24	48.883,93
TIR	9%	17%	21%

Tabla 7.7 Análisis de sensibilidad, proyecto

	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
PRECIO	\$4,00	\$4,65	\$5,00
VAN	17.901,59	33.898,97	61.452,14
TIR	19%	51%	48%

Tabla 7.8 Análisis de sensibilidad, inversionista

Podemos observar que en todos los escenarios tanto para el proyecto como para el inversionista, el proyecto resulta rentable, tomando en consideración todos los aspectos detallados en este trabajo de investigación.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

En la actualidad en todo el mundo se encuentran en desarrollo tendencias que están afectando la salud de las personas, por ejemplo la obesidad, el sedentarismo, desnutrición, entre otras, lo que ha dado como resultado el incremento de los índices de enfermedades como diabetes, presión alta, colesterol alto, ataques cardiacos etc.

Lo anterior ha conllevado a los países a tomar medidas preventivas y correctivas, en el caso Ecuatoriano el Gobierno ha visto necesario la creación de nuevas políticas de soberanía alimentaria, es así que en la Plan Nacional del Buen Vivir uno de sus objetivos especifica implementar estrategias para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y en el cual se ha basado el presente trabajo.

Con el fin de disminuir las tendencias negativas que están afectando a la población, se ha preparado el presente proyecto de investigación y mediante la aplicación de varias herramientas de evaluación se pudo determinar la viabilidad financiera para implementar una nueva política de producción, distribución y venta de trucha en la Ciudad de Quito.

A través del desarrollo de los diferentes capítulos del presente proyecto, se pudo concluir que el bajo nivel de ventas en la empresa guarda relación con el sistema actual de marketing, ya que el mismo carece de un diseño adecuado y todo fue aplicado de manera empírica.

Mediante observación directa en Finca San Salvador, se evidencio que su proceso contable es nulo, no posee ni un registro básico de ingreso y egresos, lo que ha imposibilitado la toma de decisiones oportuna por parte de la alta gerencia. En el

capítulo V se puede encontrar el desarrollo de balances básicos para la empresa de acuerdo a la propuesta inicial, lo que ha permitido evidenciar la factibilidad financiera del proyecto.

8.2. Recomendaciones

El presente estudio presenta una tendencia de crecimiento de criterio conservador, ya que la nueva política de producción solo propone la crianza de 124.000 truchas, con ingresos, una vez cubiertos todos los costos y gastos, de \$15.000 dólares aproximadamente e incrementándose para los siguientes 4 años del proyecto; adicional los indicadores tales como Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, indican una rentabilidad y un retorno sobre la inversión atractivo.

Por lo expuesto anteriormente se recomienda a los accionistas poner en marcha el presente proyecto aplicando las mejores prácticas expuestas en el mismo.

BIBLIOGRAFIA

- Association, A. M. (1 de septiembre de 2013).
<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>.
- BCE. (10 de Mayo de 2013). Obtenido de sitio web de Banco Central del Ecuador.
- Center, M. P. (1990). *Instrumentos de Análisis del marketing Estratégico*. Madrid: Ediciones Diaz Santos, S.A.
- Compañías, S. d. (15 de Septiembre de 2013). Obtenido de sitio web de Superintendencia de Compañías.
- D' Alessio, F. (2004). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Mexico: Pearson.
- Dominguez, P. (2006). *Manual de Análisis Financiero*. Juan Carlos Martinez. Ecuador, B. C. (1 de Mayo de 2013). www.bce.gob.ec.
- Estupiñan, O., & Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogota: ECOE.
- Hargadon, B., & Munera, A. (1996). *Contabilidad de Costos*. Barcelona: Norma.
- Horngren, C., Foster, G., & Srikant, D. (2007). *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial*. Mexico: Pearson.
- ILPES. (10 de Noviembre de 2013). www.eclac.org/ilpes/.
- INEC. (10 de Mayo de 2013). Obtenido de sitio web de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Landeau, R. (2007). *Elaboracion de trabajo de Investigacion*. Caracas: Editorial Alfa.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.
- Molina, J. C. (1 de Noviembre de 2004).
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/872>.

- OMS. (4 de Febrero de 2013). <http://www.who.int/topics/obesity>.
- Paniagua, C. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. San José: Universidad Estatal a Distancia San José.
- Rodriguez, I. (2006). *Principios y Estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Sainz de Vicuña, J. (2013). *El Plan de Marketing en la Practica*. Madrid: ESIC.
- Salud, O. M. (4 de Febrero de 2013). <http://www.who.int/topics/obesity>.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proeyctos*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- SENPLADES. (15 de Septiembre de 2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*.
Obtenido de sitio web de SENPLADES.
- Stanton, W., & Bruce J., W. E. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Zorrilla, S. (2004). *Cómo Aprender Economía Conceptos básicos*. Mexico: LIMUSA.