

**UNIVERSIDAD LAICA
“ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE ECONOMÍA
ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**INFORME DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TÍTULO:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR MERLUZAS (*Merluccius
gayi*) EN PRESENTACIÓN HGT Y FILETES DESDE ECUADOR AL
MERCADO DE SAN PETERSBURGO, RUSIA”**

AUTOR:

SORNOZA ARIAS MARLON STEWART

TUTOR:

EC. JORGE ROBERT GRESELY ARAY

Manta, agosto del 2017

IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	MARLON STEWART	
APELLIDOS:	SORNOZA ARIAS	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANTA	
FECHA DE NACIMIENTO:	31-01-1990	
CEDULA DE IDENTIDAD:	130825978-5	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	
TELEFONOS:	0987269751	
CORREO ELECTRONICO	marlon.sornoza31@gmail.com	
RESIDENCIA:	MANTA	
DIRECCION DOMICILIO:	SECTOR BARBASQUILLO	
TITULOS ACADEMICOS	BACHILLER EN CIENCIAS	
ESTUDIOS ACTUALES:	EGRESADO EN LA FACULTAD DE ECONOMIA-CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.	
COMPETENCIAS LABORALES:	AREA DE COMERCIO EXTERIOR EXPORTADOR E IMPORTADOR, TRAMITOLOGIA GENERAL.	
EXPERIENCIA LABORAL:	FUCORPE CÍA. LTDA. TRANSMAR COMMODITY GROUP S.A MARGLOBAL- BALTIC SHIPPING COMPANY SYSEGEN.	
ACTIVIDADES ACTUALES:	COMERCIANTE DE PESCADO.	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	OFRECER UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE MERLUZAS AL MERCADO MUNDIAL.	

APROBACIÓN DEL TUTOR ACADÉMICO

Eco. Jorge Robert Gresely Aray

Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis de grado realizado por el estudiante Sornoza Arias Marlon Stewart, de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales, ha sido revisado durante su elaboración, por lo tanto, autorizo su sustentación pública.

Manta, agosto 29 del 2017

.....

Eco. Jorge Robert Gresely Aray

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos, recomendaciones y propósitos obtenidos en el presente trabajo de tesis son de responsabilidad exclusiva del autor.

.....

Marlon Stewart Sornoza Arias

CI 1308259785

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de grado titulado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR MERLUZAS (*Merluccius gayi*) EN PRESENTACIÓN HGT Y FILETES DESDE ECUADOR AL MERCADO DE SAN PETERSBURGO, RUSIA**” ha sido desarrollado por el egresado, **SORNOZA ARIAS MARLON STEWART**, bajo la supervisión del tribunal, según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. 098-DFCE-JAF. De igual manera, certificamos que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

EC. JORGE ROBERT GRESELY ARAY Mg.
Director de Tesis De Grado

Mg. CARLOS LUIS PALACIO HANZE

PROFESOR LECTOR

Mg. MARJURIE CALDERÓN

PROFESOR LECTOR

Mg. JORGE MENDOZA

PROFESOR LECTOR

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a primero a Dios por permitirme tener vida, salud, y poder realizar uno mas de mis propósitos que es terminar mi carrera profesional de Ing. Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

A mis padres, por brindarme amor, apoyo, comprensión y educación durante todo el proceso de formación universitaria.

A mi maestro tutor, Eco. Jorge Gresely por su apoyo, paciencia y colaboración en dejarme culminado y encaminado en mi proyecto de tesis.

Marlon Sornoza

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la universidad, gracias por haberme permitido y formarme en ella, gracias a todas las personas docentes que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, al Eco. Jorge Gresely que desde arriba me está mirando culminar mi tesis, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte que en el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

Gracias a mis padres, que fueron mis mayores promotores durante este proceso, Gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar sin tirar la toalla.

En este momento muy especial que espero perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino a quienes intervinieron su tiempo para echarle una mirada a mi proyecto de tesis; a ellos mismos les agradezco con todo mi ser.

Marlon Sornoza

TABLA DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR ACADÉMICO	I
AUTORÍA	II
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
TABLA DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. PLAN DE PROYECTO DE GRADO	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1.1. Sistematización del problema	6
1.1.2. Delimitación	6
1.2. JUSTIFICACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. MARCO CONCEPTUAL	9
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1. Métodos	11
1.5.1.1. Métodos Teóricos	11

1.5.1.2. Métodos Empíricos	12
CAPÍTULO II. PLAN ESTRATÉGICO	14
2.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO	14
2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
2.2.1. Análisis del macroentorno	14
2.2.1.1. Entorno Político-Legal	14
2.2.1.2. Entorno Económico	15
2.2.1.3. Entorno Socio cultural	17
2.2.2. Análisis de la industria	18
2.2.3. Análisis interno	20
2.2.3.1. Cinco Fuerzas de Porter	20
2.2.3.2. Análisis de la Cadena de Valor	23
2.2.4. Análisis FODA	26
2.2.4.1. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)	26
2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	28
2.3.1. Visión y Misión	28
2.3.2. Objetivos estratégicos	28
2.3.3. Estrategias	28
CAPÍTULO III. PLAN COMERCIAL	30
3.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO	30
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO REFERENCIAL	30
3.2.1. Tipo y estructura del mercado	30
3.2.2. Identificación y segmento de mercado objetivo	31
3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa	32

3.2.4.	Demanda insatisfecha del mercado de referencia	33
3.2.5.	Demanda que atenderá el proyecto	35
CAPÍTULO IV. PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL		36
4.1.	OBJETIVO DEL CAPÍTULO	36
4.2.	PLAN TÉCNICO	36
4.2.1.	Capacidad de producción	36
4.2.2.	Plan de producción	36
4.2.3.	Localización	36
4.2.4.	Proceso productivo/operacional	37
4.2.4.1.	Procesamiento de merluza con presentación en HGT	37
4.2.4.2.	Flujograma de merluza con presentación en filete	39
4.2.5.	Distribución de instalaciones	40
4.2.6.	Plan de abastecimiento de materia prima	41
4.2.7.	Plan de abastecimiento de insumos	41
4.2.8.	Plan de abastecimiento de mano de obra	42
CAPÍTULO 5. PLAN FINANCIERO		43
5.1.	OBJETIVO DEL CAPÍTULO	43
5.2.	PLAN DE INVERSIÓN	43
5.2.1.	Horizonte de tiempo del plan financiero	43
5.2.2.	Plan de inversión	43
5.2.3.	Proyecciones de costos y gastos operacionales	45
5.2.4.	Plan de Financiamiento	45
5.2.5.	Proyección de ingresos operacionales	46
5.2.6.	Estado de pérdidas y ganancias	46

5.2.7.	Flujos de Fondos del Proyecto	47
5.2.8.	Evaluación financiera del proyecto	48
5.2.9.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		54
ANEXOS		57
ANEXO 1.- INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS		58
ANEXO 1.1.- CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA SRA. RAMONA VIVAS, COMERCIANTE DE LA CADENA DE LA MERLUZA (Merluccius gayi) EN ESTUDIO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MERLUZAS EN EL LITORAL ECUATORIANO		58
ANEXO 1.2.- CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. LUIS FRANK REVELO, PROFESIONAL CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y EXPORTADOR DE LA MERLUZA (Merluccius gayi) EN ESTUDIO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MERLUZAS EN EL LITORAL ECUATORIANO.		59
ANEXO 1.3.- CUESTIONARIO PARA ESTUDIO SOCIOPRODUCTIVO Y ECONÓMICO DEL SECTOR PESQUERO DE MERLUZAS (Merluccius gayi) EN LAS PROVINCIAS DE GUAYAS, MANABÍ Y SANTA ELENA.		60
ANEXO 1.4.- EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE ENTREVISTA A ING. FRANK REVELO.		61
ANEXO 1.4.- EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA SRA. RAMONA VIVAS, COMERCIANTE DE MERLUZAS PARA LA EMPRESA EXPORMANTA.		62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Estratégica en la cadena de valor de la merluza.....	29
Tabla 2. Plan de producción	36
Tabla 3. Abastecimiento de materia primea	41
Tabla 4. Distribución laboral de la planta.....	42
Tabla 5. Inversión inicial	43
Tabla 6. Detalle de inversión inicial	44
Tabla 7. Proyecciones de costos y gastos operacionales	45
Tabla 8. Plan de financiamiento	46
Tabla 9. Proyección de ingresos operacionales	46
Tabla 10. Estado de pérdidas y ganancias	47
Tabla 11. Flujos de fondos del proyecto.....	48
Tabla 12. Tasa de descuento	49
Tabla 13. VAN y TIR	49
Tabla 14. Payback.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Bandas de ingreso según rangos de edad. 2012.....	16
Gráfico 2. Población según clase social.....	17
Gráfico 2. Participación rusa en el contexto mundial de importaciones de alimentos y productos agrícolas, 2001 – 2012 (Cifras en porcentajes).....	18
Gráfico 3. Análisis Porter del mercado ruso para la merluza	21
Gráfico 4. Análisis de cadena de valor de la merluza.....	24
Gráfico 5. Indicadores económicos de Rusia periodo 2013-2017	30
Gráfico 6. Estructura estadística de las exportaciones de merluza según su país de origen, periodo 2013 Miles USD, % de Participación	32
Gráfico 7. Consumo total (anual) de merluza en la Federación de Rusia (millones de kilogramos).....	34
Gráfico 8. Consumo per cápita de merluza en la Federación de Rusia (millones de kilogramos).....	34
Gráfico 9. Demanda a atender en el mercado ruso (millones de kilogramos).....	35
Gráfico 10. Ubicación de la planta	37
Gráfico 11. Flujograma de procesamiento de merluza en HGT	38
Gráfico 12. Flujograma de procesamiento de merluza en filetes.....	39
6. Gráfico 13. Diseño de planta (layout)	40

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación que se presenta tuvo como finalidad desarrollar un plan de negocios para la exportación merluza (*Merluccius gayi*) en presentación HGT y filetes al mercado de San Petersburgo-Rusia. Se desarrolló entre los meses de febrero y junio del 2017 en el contexto de la empresa EXPORMANTA. Para el cumplimiento de los objetivos se implementó una investigación de campo en la caracterización de la cadena productiva de la merluza en función de las fases de producción primaria (pescadores artesanales y semi industriales), aplicando encuestas a los operarios; entrevistas a un comerciante del mercado interno y a un profesional con experiencia en el sector. También se estimó la oferta y demanda, identificando una demanda insatisfecha de 4,939 millones de kilogramos anuales. El estudio técnico estableció la atención al 0.1 % de la demanda insatisfecha (1,056 toneladas), a partir del que se diseñó un proyecto para la industrialización diaria de 4.4 toneladas de merluza. Se determinó la necesidad logística de 10 operarios, 2 choferes y 1 administrador, para la ejecución de la fase industrial y de comercialización. A través de la evaluación financiera se evidenció la rentabilidad del modelo de gestión (utilidades de \$754,059.45 durante el primer año; VAN positivo; TIR^{30%} mayor a tasa de descuento). Se determinó además recuperación del capital en 2 años, 6 meses y 11 días y un análisis de sensibilidad positivo. En consecuencia, se demostró la factibilidad económica, así como la viabilidad técnica y financiera del modelo de gestión empresarial para la exportación de merluza en HGT y fileteado al mercado de San Petersburgo (Rusia).

PALABRAS CLAVE:

Merluza, plan de negocios, demanda insatisfecha, evaluación financiera.

EXECUTIVE SUMMARY

The research that was presented, aimed to develop a business plan for the export of hake (*Merluccius gayi*) in presentation HGT and fillets to the market of St. Petersburg-Russia. It was developed between the months of February and June of 2017 in the context of the company EXPORMANTA. For the accomplishment of the objectives, a field research was carried out in the characterization of the production chain of the hake according to the primary production phases (artisanal and semi industrial fishermen), applying surveys to the operators; Interviews with an internal market trader and a professional with experience in the sector. Supply and demand were also estimated, identifying an unsatisfied demand of 4,939 million kilograms annually. The technical study focused on 0.1% of unsatisfied demand (1,056 tons), from which a project was designed for the daily industrialization of 4.4 tons of hake. It was determined the logistical need of 10 operators, 2 drivers and 1 administrator, for the execution of the industrial and marketing phase. Through the financial evaluation, the profitability of the management model was shown (earnings of \$754,059.45 during the first year, positive NPV, TIR^{30%} higher at discount rate). It also determined capital recovery in 2 years, 6 months and 11 days and a positive sensitivity analysis. As a result, the economic feasibility and the technical and financial viability of the business model for the export of hake in HGT and filleted to the market in Saint Petersburg (Russia) were demonstrated.

KEYWORDS:

Hake, business plan, unsatisfied demand, financial evaluation.

INTRODUCCIÓN

Los recursos ictiológicos en el Ecuador son una fuente de crecimiento continua y permanente la economía nacional. El sector experimentó en el 2016, un crecimiento del 16,7% en el PIB no petrolero y un 84,25% global, si se toma la referencia de los datos interanuales (Banco Central del Ecuador, 2017). La variedad de especies pesqueras de importancia comercial es extensa. Camarón, atún, merluzas, sardina, dorado, albacora, entre otros.

El plan de negocios presentado responde a la demanda continua y permanente que proviene del mercado ruso, en específico San Petersburgo. Para la estratificación y caracterización del mercado objetivo se utilizarán herramientas teórico-investigativas. como recopilación bibliográfica de conceptos, fichas técnicas, modelos de gestión, organigramas, diseños estructurales e información científica consolidada en relación con la problemática.

La demanda mundial de pescado para consumo humano directo ascendió en 2016 a unos 153,6 millones de toneladas, o 2,8 por ciento más que en 2015, lo que generó a un ligero incremento del consumo humano per cápita de pescado en 2016, situándose en 20,6 kilogramos (FAO, 2017).

La merluza, es una de las múltiples opciones que en los últimos años la pesca ha otorgado a Ecuador y otra veintena de países en el mundo que la producen. Para el 2013, el volumen de pesca de merluza a nivel mundial superó el 1.4 millones de toneladas (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España, 2015). Según PRO ECUADOR (2014), el país posee una biomasa aproximada de 300 mil toneladas de merluza de la especie *Merluccius gayi*.

La merluza se produce en Ecuador, a partir de las aguas de la plataforma continental (alrededor de 50 m de profundidad) en el talud continental superior a unos 500 m., asociada a la Corriente

Cromwell y su distribución media en el Pacífico Oriental es desde los 0°30' S (Ecuador) hasta los 10° 00' S (Perú). La variación de los volúmenes productivos se registra de acuerdo con las fluctuaciones estacionales e interanuales de la Corriente Cromwell. Las hembras crecen más rápido que los machos y alcanza un tamaño mucho mayor. El período de desove principal se extiende de agosto a marzo (MAGAP, 2014).

La industrialización y exportación del producto crece de manera exponencial. Con este desarrollo, se incrementan las cadenas productivas, generando dinamismo en la economía del país, produciendo empleo directo e indirecto. Los mercados para el acceso del producto ecuatoriano se expanden en Europa y Asia. Cada vez con mayor frecuencia requieren del producto en los principales puertos europeos, entre los que sobresale el de San Petersburgo.

Rusia es el país más extenso del planeta con 17 millones de kilómetros cuadrados, cuenta con la séptima economía de importancia a nivel mundial y un amplio mercado para el consumo de bienes y productos. Este mega país tiene 142,5 millones de habitantes (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España, 2015).

Los mercados de las regiones de Moscú y San Petersburgo son muy importantes y, en años recientes, han comercializado más del 25 por ciento de la producción acuícola rusa. En total, hasta 10 por ciento de los productos acuícolas se venden en mercados locales (casi todo vivo), 50–60 por ciento se vende en mercados regionales y 30–40 por ciento en pueblos y ciudades. La mayor parte de la producción de la maricultura es procesada previamente a ser canalizada al mercado y se vende en diversas presentaciones (FAO, 2017).

CAPÍTULO I. PLAN DE PROYECTO DE GRADO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El deficitario plan de negocios de empresas para la exportación de productos pesqueros es el principal problema que atraviesa el sector en la ciudad de Manta, provincia de Manabí y el Ecuador. La producción artesanal es absorbida por la demanda interna de pescado fresco, sin que existan iniciativas que promuevan valor agregado a la merluza para su posterior exportación. Este evento se resume en pérdida de competitividad y de oportunidad del mercado existente a nivel mundial, en especial al puerto de San Petersburgo en Rusia.

Los productores no cuentan con las herramientas necesarias para el diseño de modelos de gestión para la exportación de la merluza, obteniendo baja rentabilidad por sus productos al acudir a los canales tradicionales de comercialización, entre ellos al mayorista y minoristas, originando inequidad en la distribución de recursos que se entregan en mayores proporciones a las largas cadenas comerciales, sin que exista una asignación porcentual representativa y justa para el pescador de manera general.

Los emprendimientos con capacidad de exportación existentes en la ciudad de Manta pertenecen a un reducido grupo empresarial con gran capacidad de inversión dado su nivel de capital. Estas marcas copan de manera monopólica parte de la demanda internacional, limitando la rentabilidad de las pequeñas empresas debido a los altos montos de inversión que requiere la naturaleza del negocio. Esto a su vez reduce la generación de empleo pleno, provocando reducción de la competitividad en los mercados locales.

En la actualidad la economía manabita pasa por el proceso de recuperación tras los eventos naturales y socioeconómicos sufridos en los últimos meses que afectaron a la población. Depresión económica internacional, políticas arancelarias gubernamentales y otras limitantes de la productividad como el evento sísmico del 2016, han ejercido un detrimento en el aparato productivo de la ciudad de Manta, teniendo consecuencias significativas sobre la economía por el volumen en empleo y dinamización de la economía que tiene el sector pesquero.

Estos fenómenos se potencian a su máximo nivel al evaluar la amplia cadena de servicios suplementarios y complementarios que articulan al sector pesquero mantense. Bastas cadenas comerciales dirigidas a la asistencia de navíos pesqueros a diferente escala, empresas comercializadoras de insumos industriales, los sistemas de transporte pesado y liviano que normalmente cubren la demanda de carga portuaria relacionada a la pesca y su industrialización, se mantienen al momento al borde de la extinción.

1.1.1. Sistematización del problema

¿Será factible la exportación de la merluza (*Merluccius gayi*) en presentación HGT y filetes al mercado de San Petersburgo-Rusia?

1.1.2. Delimitación

- Campo: Comercio Exterior
- Área: Exportaciones
- Aspecto: Empresarial

- Tema: “Plan de negocios para exportar merluzas (*Merluccius gayi*) en presentación HGT y filetes al mercado de San Petersburgo, Rusia”.
- Delimitación Espacial: Sistema empresarial de la ciudad de Manta
- Delimitación Temporal: 2017

1.2. JUSTIFICACIÓN

El Plan de Negocios por implementar tiene como finalidad demostrar la factibilidad teórica, técnica, operativa y financiera para la exportación de merluzas (*Merluccius gayi*) en presentación HGT y filetes al mercado ruso. A través del estudio se evaluará la posibilidad del negocio de manera sostenible, en observancia a las herramientas técnicas desde la ciencia y los requisitos exportadores vigentes en el Ecuador.

El consumo de la merluza (*Merluccius gayi*) en particular, es limitado en el mercado ecuatoriano. Se trata de una cultura de consumo que data apenas desde 1999 (Banco Central del Ecuador, 2017), pescándose desde el 2013 unas 15 mil toneladas de merluza (*Merluccius gayi*) anuales. La mayor parte de este volumen productivo es exportado. Los mercados más representativos son Venezuela con el 25 %, Rusia 17 %, Argelia con 14%, Sudáfrica con 12 %, Estados Unidos con 7 % y Colombia con el 5 % (PRO ECUADOR, 2014).

El trabajo investigativo pretende resolver el problema de las limitantes comerciales existentes en el sector pesquero de la ciudad de Manta y la región. Inconvenientes suscitados a partir de la suspensión de la pesca de arrastre en 2012, que deprimieron la actividad pesquera y limitaron profundamente negocios relacionados a la pesca directa y su comercialización.

El estudio desarrollado beneficia directamente al sector pesquero y su fase comercial, que sostiene una búsqueda incansable por nuevas y mejores fuentes de ingreso a través de la configuración de planes de negocios que aseguren nichos de mercado con un modelo de negocio estable y permanente a nivel internacional.

A través del trabajo investigativo, se desarrollará un estudio técnico que determinará la viabilidad operativa y práctica de un modelo de gestión empresarial para la generación de dos líneas productivas: Merluza (*Merluccius gayi*) en HGT y en filetes. Esta producción se destinará a la exportación desde Ecuador hasta el puerto de San Petersburgo, Rusia.

La futura implementación del plan de negocios aportará al motor productivo del país a través de la demanda de mano de obra calificada y no calificada, así como demanda por mayores volúmenes de materia prima. Esto a su vez desarrollará el impacto económico en la sociedad, a través de la dinamización de la economía promovida a partir de la pesca artesanal y/o industrial del producto.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para exportar merluzas (*Merluccius gayi*) en presentación HGT y filetes al mercado de San Petersburgo-Rusia.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar los aspectos relacionados a la pesca, industrialización y exportación de merluza (*Merluccius gayi*) para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cadena comercial del producto en el Ecuador.

- Estimar la oferta y demanda de la merluza (*Merluccius gayi*) ecuatoriana en el mercado ruso para determinar la factibilidad comercial para su ingreso a través del puerto de San Petersburgo.
- Realizar un estudio técnico que estime los rubros de producción en relación con la oferta y demanda de la merluza (*Merluccius gayi*) en el mercado ruso.
- Efectuar un estudio financiero a través de indicadores de rentabilidad y herramientas de evaluación económica que evidencien la viabilidad y factibilidad financiera del plan de negocios.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

HGT: El nombre genérico de las siglas HGT, proviene de la traducción al inglés (Head, guts, tail), presentación de pescado descabezado, eviscerado y descolado que se elabora industrial o semi industrialmente para la comercialización de productos acuícolas (Conforme, 2017).

Exportación: Se trata de la gestión legal de bienes, productos y servicios a nivel empresarial para su envío comercial a una nación diferente a la del emisor, obteniendo réditos económicos a través de la transacción (Flores, 2015).

Importación: Es el acto de introducir desde otro país bienes y servicios de manera regular, legal y legítima. Esta transacción se fundamenta a partir de conveniencias técnicas y/o financieras como parte de un proceso terminado u otro en camino (Sosa, 2012).

Puertos: Son los espacios físicos, marinos, terráqueos o estructurales, dedicados al flujo de mercancías, personas, información o albergar y gestionar embarcaciones o naves dedicadas a navegación marítima (Estévez, 2015). Dentro de los puertos marítimos se pueden distinguir

aquellos orientados a la carga y descarga de contenedores; de mercancías de distinto tipo, especialmente los pesqueros; al depósito de embarcaciones de recreo (puertos deportivos) u otros. También se clasifican en aéreos, fluviales, terrestre y lacustres (Andrade & Cedeño, Manual operativo para el intercambio comercial colombo-ecuatoriano, 2014).

Materia prima: Sustancia natural o artificial que se transforma industrial o artesanalmente en la generación de bienes y/o servicios para su posterior comercialización (Miño, 2012).

Pesca de peces pelágicos pequeños: Se define así, a las especies marinas que habitan aguas superficiales. En esta subcategoría, la sardina del Sur ocupa el primer lugar, seguidos de otros peces como la pinchagua, chuchueco y el jurel. También se suele pescar hojita, gallineta, guapuro, merluza, carita, cajeta y mojarra (FAO, 2013).

Pesca blanca: Se identifica así, a los peces que son capturados mar adentro, aunque la pesca blanca es realizada por pescadores artesanales. Se trata de un eslabón intermedio entre la pesca artesanal e industrial. La práctica en la que se fundamenta esta actividad es la pesca de altura, que consiste en el uso de barcos nodrizas en donde se guarda los peces capturados (FAO, 2013).

Merluza (*Merluccius gayi*): Se denomina así a peces marinos del orden de los gadiformes. Tienen costumbres nocturnas de migraciones: una de carácter diario, ascendiendo a las capas superiores del mar para alimentarse (hace lo contrario con la luz del sol). La otra faceta se produce en relación con la estación del año y al ciclo reproductivo de cada especie (PRO ECUADOR, 2014).

Merluza (*Merluccius gayi*) HTG: Se conoce con este nombre a la presentación industrial y/o comercial de la merluza procesado. Este proceso debe incluir eviscerado, sin cabeza, sin cola ni aletas y se produce con un congelado individual (Robles, 2013).

Merluza (*Merluccius gayi*) fileteada: Son extracciones de carne del pez, cortadas de manera transversal, con la finalidad de lograr la presentación requerida por el mercado. El corte comprende la extracción de las espinas intermusculares que son retiradas del filete. Los recortes incluyen una porción grasa de la parte ventral y algunas porciones de músculo de las partes dorsal y laterales del filete (Osorio, Wills, & Muñoz, 2013).

1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Métodos

1.5.1.1. Métodos Teóricos

A través de estos métodos se construye y desarrolla la teoría científica y se profundiza en el conocimiento del entorno de la pesca y características prioritarias de la merluza (*Merluccius gayi*) como producto para su comercialización en estado fresco e industrializado. Entre los métodos teóricos utilizados por la presente investigación se tiene:

Análisis – Síntesis: Se trata de un razonamiento estructurado que analiza una porción de un todo, de lo particular a lo general. Fue utilizado en la elaboración del apartado teórico del presente estudio para analizar, interpretar y concluir con las principales ideas teóricas existentes a partir de la temática. Algunos instrumentos utilizados son los artículos de revistas científicas, investigaciones anteriores, libros y otras obras literarias relacionados al entorno de la merluza (*Merluccius gayi*) y su comercialización.

Inducción – Deducción: Se utilizó la inducción para construir conclusiones y recomendaciones usando la suma de todos los pequeños conceptos generados por el estudio. También se empleó la deducción para el análisis de información referencial y su síntesis y comparación con los fenómenos encontrados en el plan de negocio.

1.5.1.2.Métodos Empíricos

A través de los métodos empíricos se obtuvo información directa desde el objeto de investigación. A través de técnicas de recolección de datos estimaron algunos indicadores que evidenciaron la viabilidad técnica, comercial y financiera para la exportación de merluzas al mercado ruso.

Observación científica: Se utilizó la técnica de la observación para levantar información a partir de visitas programadas a empresas relacionadas.

Entrevista: Se diseñó una entrevista dirigida a la señora Ramona Vivas, principal proveedor de merluzas crudas en la ciudad de Manta. También se aplicó una entrevista al Ing. Luis Frank Revelo, profesional experto en el área industrialización y exportación de productos pesqueros.

Encuesta: Se aplicó una encuesta a los productores primarios de materia prima. Este universo se constituye de pequeños y medianos operarios ubicados en las provincias de Guayas, Manabí y Santa Elena. Para la aplicación de la misma se considerará la población universo y muestra

Población Universo: El universo de la presente investigación se constituyó por 103 pescadores, a diferente escala. La población universo identificó en las provincias de Guayas, Manabí y Santa Elena.

Muestra: Para evitar una muestra excesiva al tomar la totalidad del universo, y, estudiar una muestra representativa de la población universo, fue necesario la aplicación de la siguiente fórmula para poblaciones finitas: (Carrasco F. , 2013)

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

N = Población	103 pescadores
z = Intervalo del nivel de confianza	95% (0,95)
p = Nivel de Ocurrencia	50%
q = Nivel de No-Ocurrencia	50%
e = Grado de error	5% (0,05)

La aplicación de la fórmula determinó una muestra de 81 observaciones, en consecuencia, se efectuaron 81 encuestas entre los pescadores de las provincias mencionadas. Para cumplimiento del método del método de aplicación del instrumento aleatorio simple, se recurrirá al registro organizativo y sindical respectivo de cada cantón.

CAPÍTULO II. PLAN ESTRATÉGICO

2.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Efectuar un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla el proyecto para la definición de estrategias en la toma de decisiones de inversión de recursos.

2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.2.1. Análisis del macroentorno

2.2.1.1. Entorno Político-Legal

El sector pesquero del Ecuador fundamenta su accionar a nivel territorial y marítimo en función de las siguientes políticas:

La Constitución Política del Ecuador (2008) prevee: Capítulo IV, Regimen de Competencias:

Art. 261.- El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre:

“... Las políticas económica, tributaria, aduanera, arancelaria; fiscal y monetaria; comercio exterior y endeudamiento...”

Tras la aprobación del Plan Nacional del Buen Vivir en 2013, Ecuador establece y fortalece espacios de comercialización de bienes y servicios sustentables, en particular de productos orgánicos, con pertinencia cultural y criterios de comercio justo, social y solidario, en las áreas urbanas y rurales.

Dentro de este lineamiento estratégico, es indispensable rescatar el criterio de comercio justo, social y solidario en el que se encuentra involucrado el país. Así mismo, el desarrollo y creación del objetivo estratégico N° 8, que estipula de manera tácita:

“Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”. (pp. 247)

“Las diversas inequidades y desigualdades económicas y sociales, que genera el modo en que hemos venido concibiendo la relación entre comercio internacional y desarrollo, amenazan con fortalecerse en los próximos años dada la volatilidad de los capitales, la posición de los países industrializados de aplicar políticas excluyentes que restringen la movilidad de nuestras poblaciones y marginalizan nuestra producción y trabajo, y las posiciones de las principales economías emergentes, que nos inducen a seguir cumpliendo la función de proveedores de bienes básicos en el nuevo orden económico mundial ”. (pp. 1-7)

A través del mismo, se promueve un sistema integral de desarrollo comercial interno y externo, con una política de fomento a los pequeños emprendimientos que se fundamenten en un sistema productivo asociativo con criterios de equidad e igualdad.

De este modo, se ha generado un enjambre comercial que articula la legislación comercial. En este aspecto, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones determina:

“El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.”. (pp. 4)

2.2.1.2. Entorno Económico

El ingreso per cápita en Rusia ha mostrado un crecimiento muy dinámico en la época reciente.

En el 2012 el ingreso anual disponible per cápita fue de 254.988 RUB, aproximadamente 8.207,9 USD; lo anterior representa un incremento en términos reales de 6,9% en comparación

con el año anterior y de 27,9% para el último quinquenio (2007-2012), período en el cual dicho ingreso se contrajo únicamente en el 2009 (-2%) (PROCOMER, 2012).

Según los grupos etarios, la población de 30 a 34 es la que reporta el mayor nivel de ingreso bruto promedio, 13.959 USD y es dicho segmento de la población el que lidera el ranking de los que más ganan; le sigue muy de cerca el grupo entre 35 y 39 con un ingreso de 13.891 USD, una característica bastante particular del consumidor ruso ya que por lo general esas primeras posiciones la ocupan grupos etarios de mayor edad (PROCOMER, 2012).

Lo anterior puede observarse en el gráfico de las bandas de ingreso según rangos de edad (*ver gráfico 1*). Este gráfico toma como referencia cinco bandas de ingreso, entre ellas un ingreso bajo, otros intermedios y las dos bandas más altas, cada una de ellas mostrando el porcentaje de la población dentro de la respectiva banda según su rango de edad. El mayor porcentaje de la población dentro de las bandas de ingreso de 125 mil USD a 150 mil USD y mayor a 150 mil USD son justamente las personas entre 30 y 34 años, 13,7% y 14,3% respectivamente (PROCOMER, 2012).

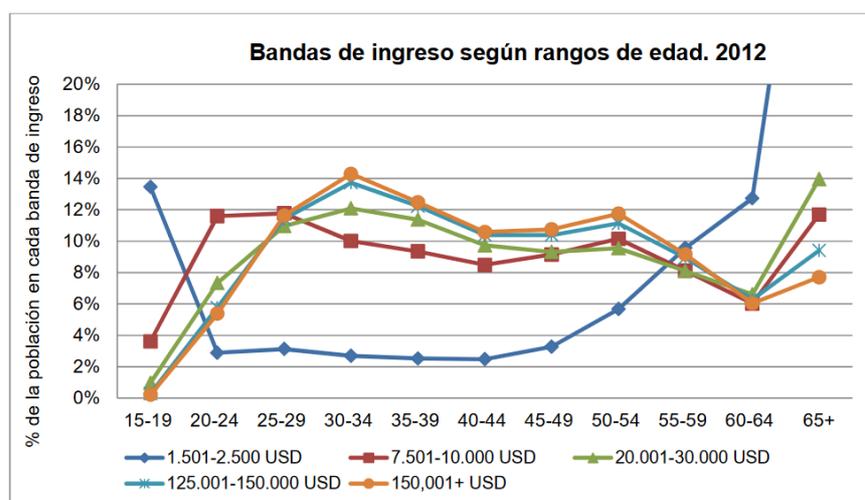


Gráfico 1. Bandas de ingreso según rangos de edad. 2012
Fuente: Tristán (Mapeo del mercado de Rusia, 2012)

2.2.1.3. Entorno Socio cultural

La estructura poblacional en función de sus ingresos, es una potencial herramienta en la definición de estrategias comerciales. La población rusa se estructura de la siguiente manera: Clase A: ingreso bruto, 23.366 USD; Clase B: 17.524 USD, < 23.366 USD, Clase C: 11.683 USD, ingreso bruto < 17.524 USD, Clase D: 5.841 USD, ingreso bruto < 11.683 USD y Clase E: ingreso bruto < 5.841 USD.

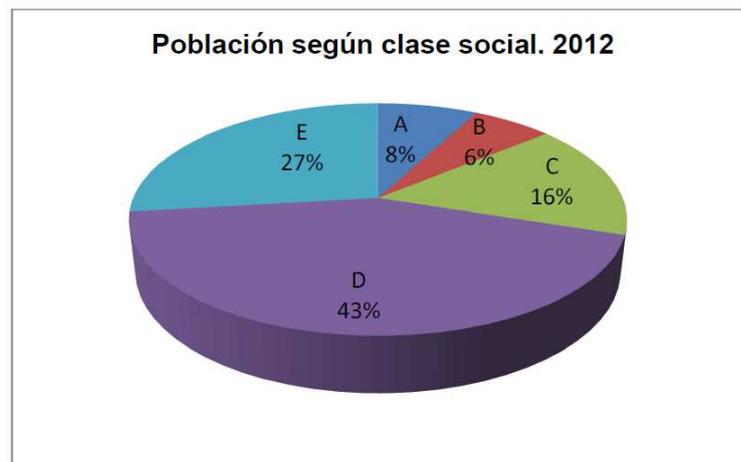


Gráfico 2. Población según clase social
Fuente: Tristán (Mapeo del mercado de Rusia, 2012)

La población rusa, en específico la de San Petersburgo, es conocida por su cultura ostentosa. Muestra de ello es la elevada proporción de su gasto en ropa y vehículos, ya que para muchos rusos lucir ropa de reconocidas marcas internacionales y automóviles último modelo son sinónimo de estatus. Además de los alimentos gourmet, crece la oferta de productos exóticos y de diferentes tipos de cocina; un factor que ha incrementado la demanda por este tipo de alimentos es el creciente turismo ruso, que a su regreso al país desea traer a la memoria los momentos de placer mediante el consumo de alimentos elaborados al estilo de los países que haya visitado. (Tristán, 2012)

El desarrollo de las necesidades de alimentación de la población, han acrecentado la posibilidad transaccional de países latinoamericanos en torno al gigante europeo. Algunas de las cifras de incremento en la demanda se presentan en la siguiente gráfica:

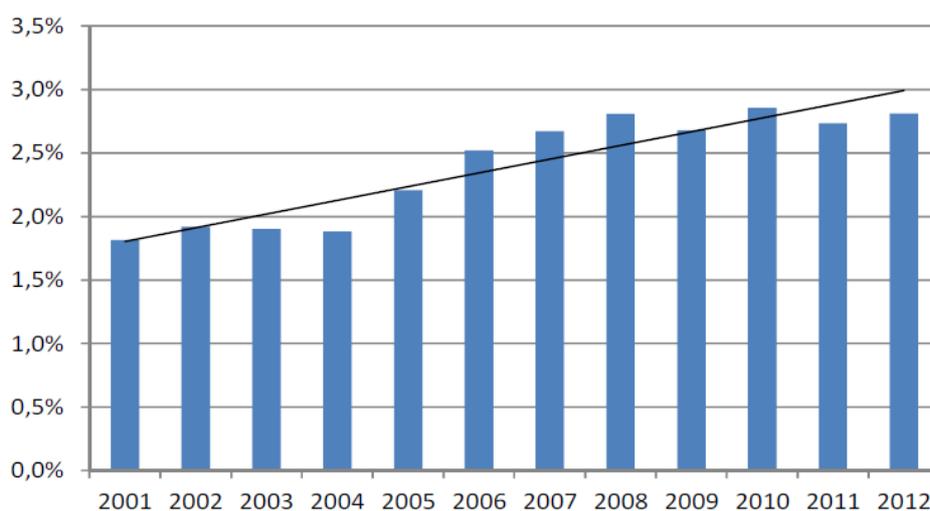


Gráfico 3. Participación rusa en el contexto mundial de importaciones de alimentos y productos agrícolas, 2001 – 2012 (Cifras en porcentajes)

Fuente: DIRECON (2014), tomado de Trademap.org

2.2.2. Análisis de la industria

La industria pesquera en Ecuador ha tenido un desarrollo notorio en las últimas dos décadas. Este auge tiene su fundamento en las condiciones climatológicas existentes en el país. Estas bondades han trascendido en una amplia variedad de especies marinas con posibilidades productivas.

Sobresale para el consumo interno capturas de especies albacora, bonito barrilete, dorado, y picudo. Las especies que sustentan las exportaciones de fresco congelado y conservas, así como también sostienen en gran medida el mercado interno. Existe además una creciente tendencia por la producción y exportación de merluzas, en virtud de la reciente prohibición de pesca de arrastre por las autoridades ambientales ecuatorianas.

En este contexto, el desarrollo exponencial del sector pesquero ha potenciado el modelo de gestión de la exportación de la merluza. Con un aproximado de 300 mil toneladas de merluza (*Merluccius gayi*), Ecuador posee una biomasa grande en relación a los países competidores. No obstante, las últimas medidas de control conservacionista implantadas exiliaron su pesca a fuera de las 8 millas náuticas. Existen otras medidas como la limitación de capturas anual de hasta 850 TM por embarcación, que da un total aproximado de 25,500 toneladas anuales en todo el país. Los principales puntos de captura y comercialización son los puertos de Manabí, Santa Elena y el Golfo de Guayaquil.

Según estudios de la Sub Secretaría de Recursos Pesqueros, en 2013, se captura un total de 14,600 TM de merluza al año, con un tamaño promedio de 31 cm. Las exportación de merluza han registrado un incremento sostenido, pasando de US\$1.19 millones de dólares en 2009 a US\$18.36 millones de dólares en 2013 (PRO ECUADOR, 2014). Se considera que en la actualidad la exportación se ha duplicado, a pesar de la reducción productiva acarreada como consecuencia del evento sísmico ecuatoriano en abril del 2016 (Medina, 2017).

Durante inicios del 2017, la demanda internacional originada en Venezuela y Rusia cayó hasta en el 60 %, debido principalmente a los problemas socioeconómicos internos que registran ambas naciones. No obstante, con el transcurrir del primer semestre, se registra una leve recuperación de la demanda rusa. Las exportaciones de merluza en específico, han recuperado los niveles del 2015. Se han superado inconvenientes logísticos y comerciales que limitaban el sector en el tema exportador (Revelo, 2017).

La estructura empresarial ha alcanzado importantes avances. Hace una década, la flota pesquera dedicada eventual o permanentemente a la pesca de la merluza, estaba constituida por unas 3 o

4 embarcaciones. En la actualidad existen más de 50 navieras dedicadas al negocio de manera permanente y más una centena de asociaciones artesanales pescan en altamar (Vivas, 2017).

A nivel industrial, es inminente el desarrollo de la planta dedicada al negocio del procesamiento del pelágido. Hace una década prácticamente no existían empresas dedicadas a su industrialización. En la actualidad, al menos 12 grupos de inversionistas desarrollan la industrialización de la merluza para su venta a exportadores o su entrega directa a los mercados internacionales (Vivas, 2017).

2.2.3. Análisis interno

Una herramienta potencial para un análisis competitivo de una industria, de microentorno eficiente es el Diamante de Porter. A través de la opción metodológica se podrán determinar aspectos de relevancia en función de la competitividad de la empresa (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 2007).

Para efectuar el análisis interno de la empresa EXPORMANTA se implementó la herramienta Diamante de Porter.

2.2.3.1. Cinco Fuerzas de Porter

La competencia por los beneficios en los mercados, fluirán en función de cinco aspectos preponderantes: intensidad de la rivalidad en la industria (sector o mercado), amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores (Porter, 2015). A continuación se

presenta un esquema con el análisis de competitividad del mercado de San Petersburgo en torno al consumo de la merluza.



Gráfico 4. Análisis Porter del mercado ruso para la merluza
Fuente: (Porter, 2015)

Potencial Ingreso de nuevos competidores

Según Revelo (2017), el ingreso de posibles competidores de la empresa EXPORMANTA es probable a mediano plazo, sin embargo, no es complejo acceder a contactos en el mercado de San Petersburgo debido a las barreras socioculturales y de idioma existentes. Adicionalmente, los rusos son muy exigentes en parámetros de calidad y cumplimiento de altos volúmenes de producción y cupos de entrega. Se evidencia que el ingreso de nuevos competidores tiene riesgo medio para la empresa EXPORMANTA.

Intensidad entre competidores

La intensidad entre competidores de la empresa EXPORMANTA es alta, debido a la existencia en el país de un sinnúmero de empresas dedicadas a la exportación de merluza. Las entidades son: Promarosa Productos del Mar Santa Rosa Cía. Ltda., Pacfish S.A., Corintocorp S.A., Madepacif S.A., PCC Congelados & Frescos S.A., Pescados, Camarones y Mariscos Sociedad Anónima DOCAPES, Oceanfish S.A., Productos Percibles y Mariscos PROPEMAR S.A., Exposalimentos del Ecuador S.A., Gondi S.A., Cepromar S.A., Expotuna S.A., Expansioncorp S.A., Alor S.A., Manatun Cía. Ltda., Transmarina C.A., Fresh Fish del Ecuador Cía. Ltda., Empacadora Alkristo del Mar S.A. EMPALMAR, Empacadora Alpusa S.A., Frescodegfer S.A., Deprodemar Cía. Ltda. (PRO ECUADOR, 2014).

A nivel internacional existen países y empresas con mayor capital que abastecen de merluza al mercado ruso, sin embargo, estas entidades carecen de altos volúmenes productivos por restricciones en la obtención de la materia prima (Revelo, 2017).

El poder de negociación que ejercen los proveedores

Los proveedores de la empresa EXPORMANTA, son los pescadores artesanales de los puertos de Guayas, Manabí y Santa Elena. El nivel de producción es artesanal, comprendiendo un bajo nivel de asociatividad, por ende, el poder de negociación en precio y calidad se limita a efectos del mercado (Revelo, 2017). Se evidencia un bajo nivel de negociación.

La presión de productos sustitutos

Los productos sustitutos en el campo de la pesquería son muy variados. No obstante, el mercado ruso, en específico San Petersburgo tiene una alta demanda por la merluza de manera exclusiva

debido a la cultura de consumo de su carne (Revelo, 2017). A partir de esta primicia se configura una demanda poco elástica, por tratarse de un consumo especial. Sin embargo, escenarios de probables eventualidades que obedecen a problemas externos pueden condicionar el consumo de productos sustitutos. Estos factores se fundamentan en problemas políticos, económicos o sociales que pueden tener incidencia en un consumo más económico originando dificultades comerciales para la empresa EXPORMANTA.

De este modo se evidencia un alto nivel de presión por productos sustitutos que pueden incidir en la operatividad comercial y financiera de la empresa.

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores

Como consecuencia del punto de análisis anterior, los compradores tienen un alto nivel de negociación que pueden afectar el entorno comercial de la empresa EXPORMANTA.

2.2.3.2. Análisis de la Cadena de Valor

Según Medina (2008): Se puede determinar que una cadena de valor es una herramienta aplicada para identificar la importancia de cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, en este sentido permite a las empresas conocer qué parte de los procesos genera un mayor valor agregado al producto final, el cual será percibido por los clientes (Andrade, 2015).



Gráfico 5. Análisis de cadena de valor de la merluza
Fuente: Revelo (2017)

Para el análisis de la cadena de valor de la empresa EXPORMANTA se registran los siguientes recursos:

Actividades primarias

Logística de entrada

El ingreso de la materia prima se produce a través de camiones y camionetas transportadas desde la fuente productiva: Puerto de Manta (principal), Chanduy, Posorja y Caraguay (secundarios).

La cadena de gestión comprende el tratamiento temperado de la materia prima para conservar la calidad del producto y optimizar la materia prima. Se faculta el uso de baldes laminados, hielo y en algunos de los casos furgones temperados.

La logística para el transporte de materia prima, cadena de custodia, cadena sanitaria y garantías de la calidad del producto son responsabilidad de un acopiador rural. Este agente comercial recibe una comisión por el trabajo efectuado.

Operaciones comerciales

Las operaciones comerciales se traducen en la operatividad logística para la exportación. A partir de la el stock productivo de la planta, se transporta el producto bajo cadenas sanitarias que

contempla conservación en cuartos fríos y furgones temperados. Esta cadena de custodia representa costos para la empresa que son asumidos de manera integral por las ventajas competitivas obtenidas a partir de la exportación.

Logística interna

La logística interna expuesta en el estudio técnico prevé la distribución del trabajo por zonas y actividades. Para alcanzar ventajas competitivas se instaurará un sistema de valores utilizados como ejes transversales en cada uno de los procesos. La capacitación, el liderazgo, el sentido de la propiedad, la predisposición y la calidad como un todo, son algunos de los valores y facultades fomentadas en la empresa EXPORMANTA.

Marketing y Ventas

La empresa EXPORMANTA cumple un rol exportador, teniendo una participación intermedia en la cadena comercial de la merluza con destino a San Petersburgo. En consecuencia, no se desarrollan mayores programas de mercadeo por no tener que competir en un mercado expuesto a los ojos del consumidor. La organización tiene como mejor atributo para el mercadeo de su marca al estándar de calidad de sus productos.

Las ventas se registran y se producen como un proceso organizado de respaldo económico con la producción que se envía. Los pedidos se enlistan, planifican, envían y se cobran dentro de un periodo no mayor a los 14 días.

Servicios

La empresa EXPORMANTA otorga servicios de abastecimiento de merluza en HGT y fileteado al puerto de San Petersburgo. La cadena de distribución existente en suelo ruso se compone por

una serie de empresas radicadas en la ciudad y especializadas para el fin. Se cumplen normas de seguridad industrial para el transporte de los productos de manera integral.

2.2.4. Análisis FODA

Con la finalidad de identificar los objetivos estratégicos, fue necesario evaluar los aspectos internos y externos del entorno de la empresa, utilizando la metodología conocida como análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

2.2.4.1. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas

- La empresa cuenta con productos competitivos en calidad y precios su comercialización al exterior.
- Disponibilidad de materia prima inmediata y suficiente para alcanzar las metas productivas comprometidas en los nexos comerciales.
- Cadena de abastecimiento configurada por una amplia cantidad de productores en diferente escala.
- Procesos de producción asesorados por profesionales industriales con experiencia en el procesamiento de pelágicos.
- Disponibilidad de un volumen considerable de mano de obra calificada disponible para el proceso productivo.
- Contacto directo con intermediarios de San Petersburgo permiten reducir costos en la exportación de los productos.

Debilidades

- Limitado acceso a capital para la construcción de instalaciones con mayor tecnología y volumen productivo.
- Pérdida de calidad en materia prima por errores en manipulación como proceso actual desarrollado en la empresa.
- Desfase por escases de insumos y reactivos dentro del proceso de producción.

Oportunidades

- Enjambre jurídico que fomenta financiamiento de proyectos productivos.
- Incremento de tamaño del mercado de San Petersburgo, por encarecimiento y escases de materia prima en otros países productores.
- Tratados internacionales Ecuador-Unión Europea.
- Problemas productivos de competidores para el mercado ruso.
- Acceso a mejores tecnologías industriales a través de financiamiento externo.
- Expansión comercial de la merluza ecuatoriana.

Amenazas

- Normativas laborales vigentes en Ecuador.
- Imposiciones arancelarias.
- Fenómenos naturales (sismos, tsunamis, etc.).
- Inestabilidad política en el Ecuador

2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.3.1. Visión y Misión

Misión: Ofertar productos marinos de calidad y dirigidos al mercado mundial, mediante el suministro de merluza ecuatoriana a través de una pesca responsable, fomentando el empleo justo y solidario, priorizando las relaciones comerciales y empresariales con nuestra red de proveedores, trabajadores y clientes a través de un modelo de gestión administrativo y operativo moderno, innovador y eficiente.

Visión: Ser pioneros en el mercado mundial como una organización empresarial de alta confiabilidad, en la provisión de merluza ecuatoriana en presentaciones de HGT y filetes, en plena concordancia con las normas internacionales.

2.3.2. Objetivos estratégicos

- Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la actividad pesquera del sector de la merluza ecuatoriana, promoviendo la eficiencia del manejo de la cadena de valor.
- Implementar tecnologías industriales de calidad que reduzcan costos y tiempos previstos en el proceso de industrialización.
- Evaluar continua y permanentemente la cadena de comercialización de los productos desde el Ecuador y hasta San Petersburgo para ampliar las utilidades de la empresa.

2.3.3. Estrategias

Para la ejecución del plan se diseñan la siguiente matriz de actividades:

Tabla 1. Matriz Estratégica en la cadena de valor de la merluza

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS/PLANES DE ACCIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN	META	RESPONSABLE
INDUSTRIALIZACIÓN	1. Implementar tecnologías industriales de calidad que reduzcan costos y tiempos previstos en el proceso de industrialización.	1. Determinar los planes de prefactibilidad sobre los que se incide en la inversión para potencializar la planta de fabricación 2. Fomentar el uso de las Buenas Prácticas Manufactureras para el incremento de los indicadores de calidad en la planta de procesamiento.	Planes de prefactibilidad Planes en ejecución	Durante el primer semestre de gestión. Durante el primer trimestre de gestión	Técnicos de planta, Gerencia
COMERCIALIZACIÓN	2. Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la actividad pesquera del sector de la merluza ecuatoriana, promoviendo la eficiencia del manejo de la cadena de valor.	1. Efectuar desarrollo de las cadenas de provisión de materia prima a través de programas de capacitación para la gestión de la merluza previo a su tratamiento. 2. Implementar programas para las Buenas Prácticas Manufactureras para el mejoramiento del proceso de abastecimiento. 3. Fomentar la asociatividad de pescadores artesanales de merluza.	Evidencias de capacitaciones Manuales revisados y evidencias de su ejecución. Actas de conformación de asociaciones.	.A partir de los primeros 6 meses de gestión, iniciar con las capacitaciones El 100% de los operarios capacitados y adiestrados en Buenas Prácticas Manufactureras, hasta el primer trimestre de gestión. Hasta el primer año de gestión se constituirán al menos 3 asociaciones.	Gerencia
EXPORTACIÓN	3. Complementar el proceso de comercialización a través del procedimiento legal, procedimental, sanitario, comercial y tributario para la exportación de productos perecibles.	1. Evaluar continua y permanentemente la cadena de abastecimiento de EXPORMANTA para reducir riesgos de sostenibilidad en el manejo de volúmenes productivos y cumplimiento de cupos hacia el puerto de San Petersburgo. 2. Evidenciar gestiones para la obtención del acuerdo ministerial y certificado de origen que acrediten el funcionamiento jurídico de la empresa EXPORMANTA. 3. Obtener el certificado de origen y el certificado de captura a través de gestiones ante la secretaria de pesca. 4. Documentar los requisitos de ley exigidos por el actual protocolo sanitario para la exportación de productos de consumo básico. 5. Documentar los requisitos de ley exigidos por el actual protocolo aduanero la exportación al puerto de San Petersburgo. 6. Habilitar los sistemas de facturación y tributación exigidos por las leyes tributarias ecuatorianas y europeas	Informes de eficacia de cada segmento de la cadena. .Obtención del acuerdo ministerial y actualización permanente de certificado de origen Obtención y renovación continua y permanente del certificado de origen y el certificado de captura. Revisión y actualización de certificados y requisitos sanitarios. Revisión y actualización de reportes y requisitos aduaneros Revisión, seguimiento y actualización de reportes y requisitos tributarios	Semanalmente se evidencia el 100% de los informes de eficacia. Se obtiene el acuerdo ministerial previo al inicio de la gestión. Se actualiza el 100% de la documentación operativa pesquera con frecuencia semanal. Se obtiene el 100% de certificados sanitarios de AGROCALIDAD con frecuencia semanal. Se obtiene el 100% de certificados sanitarios de AGROCALIDAD. Se obtiene el 100% de la documentación para la facturación comercial y pagos de imposiciones legales pertinentes.	Gerencia, contabilidad, técnicos de planta, operarios.
FINANZAS	3. Evaluar continua y permanentemente la cadena de comercialización de los productos desde el Ecuador y hasta San Petersburgo para ampliar las utilidades de la empresa.	1. Innovar de manera continua y permanente el estado de la calidad de los productos y las nuevas líneas productivas. 2. Estructurar un plan para la exploración de mercados prioritarios, mercados contingentes y mercados alternativos al de San Petersburgo. 3. Fortalecer las relaciones comerciales con el mercado ruso, buscando expansión a otras ciudades de importancia (Moscú, Novosibirsk, etc.).	Proyectos para incremento de nuevas líneas productivas Mapa para la exploración de mercados Convenios y contratos comerciales	Durante el primer semestre de gestión Durante el primer mes de gestión Hasta el primer año de gestión se firmarán convenios	Gerencia, contabilidad.

Fuente: Revelo (2017); Vivas (2017)

CAPÍTULO III. PLAN COMERCIAL

3.1.OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Determinar las ventajas y desventajas comerciales de EXPORMANTA en la actualidad para estimar la proyección comercial de la empresa con el uso de herramientas de mercadeo.

3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO REFERENCIAL

3.2.1. Tipo y estructura del mercado

Posterior a la mayor recesión económica del 2009, ocurrió una recuperación económica en Rusia. No obstante, en 2015 y 2016 su economía decreció principalmente por la fuga de capitales, devaluación del rublo, caída del precio del petróleo y sanciones comerciales internacionales. El crecimiento fue negativo durante esa etapa (-3,7% en 2015 y -0,8% en 2016). El crecimiento económico proyectado para 2017 es del 1,1%. Esta consideración de crecimiento económico se fundamenta en el consumo privado (Santander, 2017).

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (miles de millones de USD)	2.230,62	2.030,97	1.326,02	1.267,75e	1.442,41
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,3	0,7	-3,7	-0,8e	1,1
PIB per cápita (USD)	15.559	14.16	9.243	8.838e	10.06
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,4	0,1	-2,4e	-3,3e	-1,9
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	13,1	15,9	16,4e	17,1e	17,9
Tasa de inflación (%)	6,8	7,8	15,5	7,2e	5,0
Tasa de paro (% de la población activa)	5,5	5,2	5,6	5,8	5,9
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	33,43	57,51	69,00e	38,56e	50,02
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,5	2,8	5,2e	3,0e	3,5

e= datos estimados

Gráfico 6. Indicadores económicos de Rusia periodo 2013-2017

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database (2016). Tomado de Santander (2017)

Tristán (2012) determina:

Actualmente 13 ciudades tienen una población mayor al millón de habitantes, destacando la capital Moscú con 11,6 millones y San Petersburgo con 4,9 millones; estas 13 ciudades aglomeran el 79% de la población total y representan importantes centros de consumo dentro del vasto territorio ruso (pág. 5).

En relación a San Petersburgo, sobresale por su gran nivel de ingreso, alta urbanización y desarrollo económico. El salario mensual promedio es mayor que el de varias regiones del país, con precisión 1,3 veces mayor al salario promedio del país (15,401 rublos aproximadamente 507 USD). San Petersburgo se encuentra en el ranking de las ciudades más caras del mundo. De acuerdo con Mercer en 2012, se ubicó en la posición 28. (Tristán, 2012)

3.2.2. Identificación y segmento de mercado objetivo

Rusia se ha convertido en uno de los mercados de consumo más dinámicos de Europa del Este, impulsado por su riqueza energética que se ha traducido en mayores niveles de ingreso para su población. En el 2012, el gasto en consumo por hogar continúa su senda de crecimiento en relación con las cifras registradas durante el período de la crisis mundial, especialmente en el año 2009 cuando este indicador se contrajo un 6,9% en términos reales. Para el último año, el consumo total fue de 29,8 billones de RUB, lo que equivale aproximadamente a 959,8 miles de millones de USD y por hogar a un valor de 17.069,5 USD, dicha cifra representa un crecimiento del 5% (términos reales) en comparación con el 2011 y un valor considerablemente superior al registrado previo a la crisis (11.385,2 USD).

La poderosa economía rusa y el nivel de ingresos de su población han permitido el incremento de la demanda por productos de primera necesidad. Así, un análisis estructural de las importaciones de la Federación de Rusia desde el mundo, 2009 – 2013, determinó el incremento de la demanda por Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos de 1,963 a 2,861 miles de millones de dólares en el periodo mencionado. Este aumento representa en

términos porcentuales el 14 % de la demanda. En términos monetarios, las importaciones del sector pesquero crecieron al 7 %, pasando de 1,700 millones de dólares a 4,300 millones de dólares en el mismo periodo de tiempo. (Tristán, 2012)

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

Entre los principales productores a nivel mundial se tiene a Argentina con 19.71% de participación, Namibia con 15.29%, España con 9.65%, Sudáfrica con 9.16%, EEUU con 8.89%, Taipéi Chino con 7.54%, Chile con 4.93%, Canadá con 4.17%, Uruguay con 3.19% y Vietnam con 2.91%. (PRO ECUADOR, 2014)

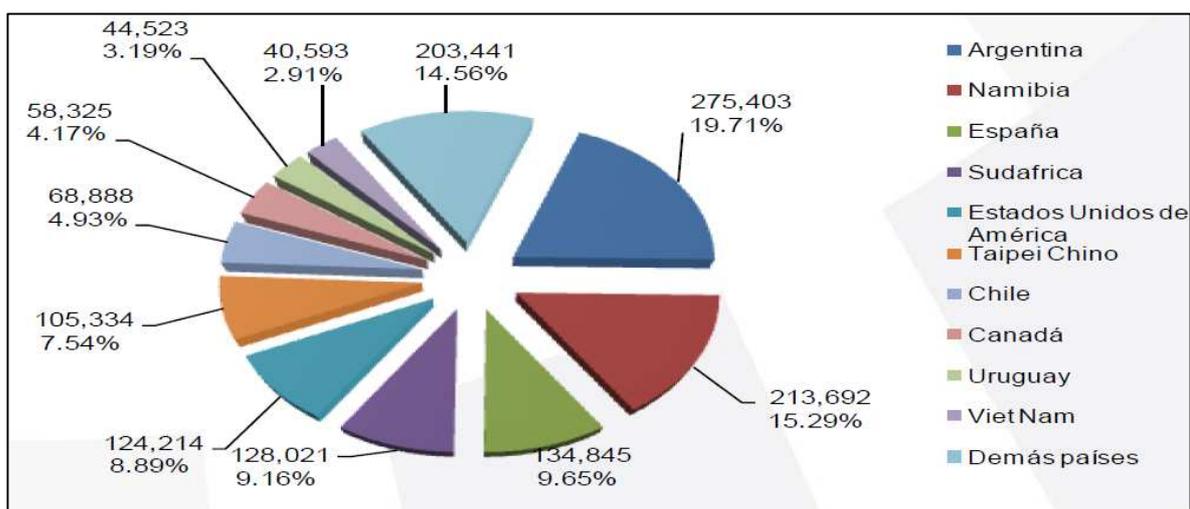


Gráfico 7. Estructura estadística de las exportaciones de merluza según su país de origen, periodo 2013
Miles USD, % de Participación

Fuente: Centro del Comercio Internacional CCI, Trademap. Tomado de PRO ECUADOR (2014)

Las empresas que compiten en el mercado de las merluzas en la plaza de San Petersburgo son tres:

Gipuzkoa: Empresa exportadora de productos acuícolas con fines de distribución mayorista con sede en Madrid, España (Ubegun Industrigunea). Esta empresa cuenta con la mayor parte de distribuidores, sumando 7 en total. Tienen como principal característica la conformación de cadenas de minoristas que forman parte de la participación de utilidades, promoviendo la lealtad corporativa de las redes como una acción estratégica para la sostenibilidad de su empresa (Revelo, 2017).

UASC: Empresa importadora y distribuidora con sede en San Petersburgo que importa desde el puerto de Cruceros. La principal ventaja de esta corporación es su tamaño y los contactos gubernamentales que facilitan los procesos aduaneros, obteniendo menores registros en tiempo que las otras compañías existentes. UASC se radica en San Petersburgo, en el 198035 de Gapsalskaya str. 5 lit A. (Revelo, 2017).

Uhrenholt: Es una empresa distribuidora con sede en Moscú (Kirovogradskaya Street 23A). Su actividad se centra en la gestión de una cadena monopólica perfecta que comprende redes de captura en altamar (presencia de flotas navieras dedicadas a la pesca), producción industrial en algunos de los mayores países productores (Argentina, Chile y Namibia), exportadores desde el país de origen, navieras para la transportación y la fase importación y distribución interna en la ciudad (Revelo, 2017).

3.2.4. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

El cálculo de demanda insatisfecha se estimó a partir de la diferencia numérica del consumo promedio del 2016 y la reducción en la oferta del primer cuatrimestre del 2017, etapa de baja oferta por problemas comerciales de algunos de los proveedores sudamericanos. La información

se obtuvo a partir del Centro del Comercio Internacional CCI, Trademap, que es el principal centro de investigaciones de comercio a nivel mundial.

El consumo de merluza en Rusia ha tenido un incremento exponencial en los últimos años. Existe un crecimiento sostenido anual del 15 %, con un consumo per cápita de 33 kilogramos y un total de 4,939 millones de kilogramos en 2016.

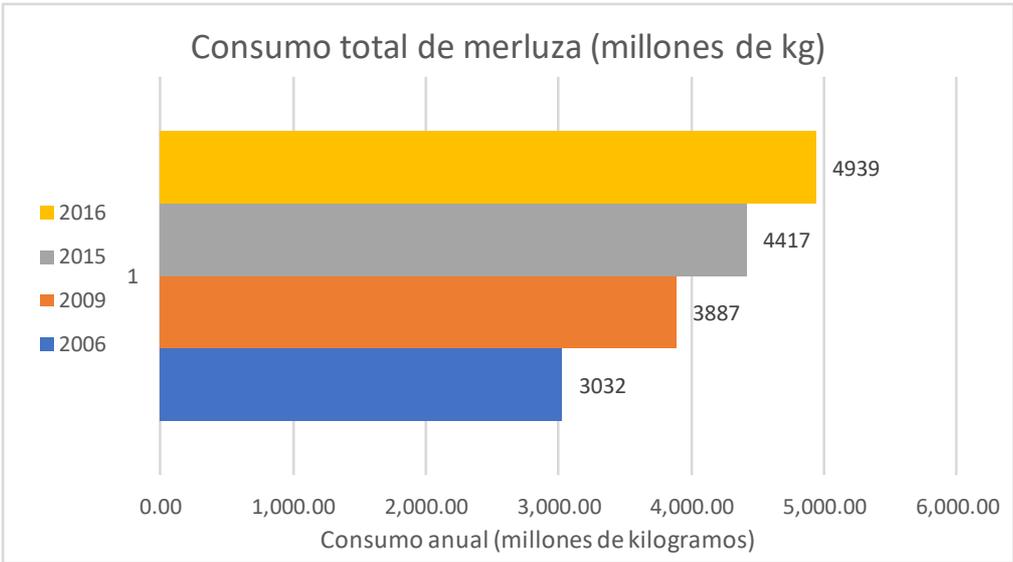


Gráfico 8. Consumo total (anual) de merluza en la Federación de Rusia (millones de kilogramos)
Fuente: Centro del Comercio Internacional CCI, Trademap (2017)

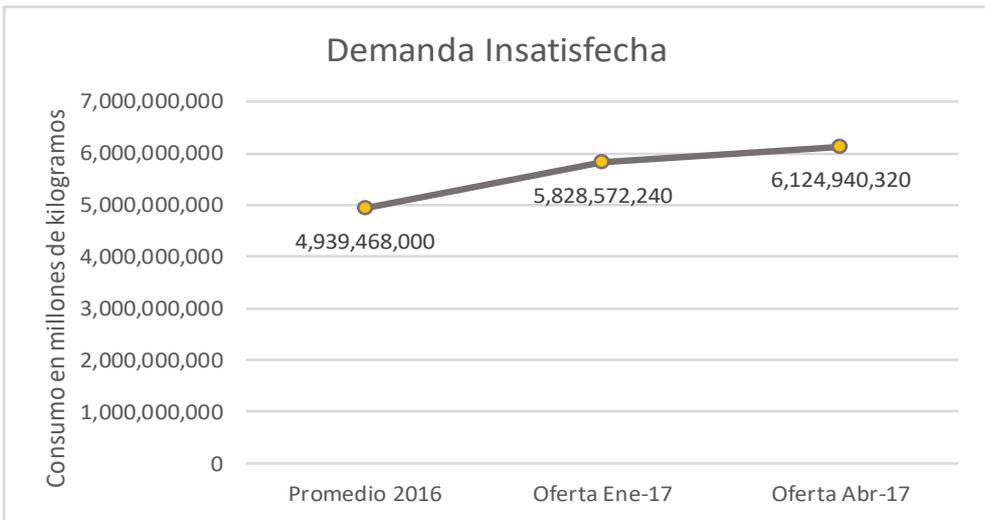


Gráfico 9. Consumo per cápita de merluza en la Federación de Rusia (millones de kilogramos)
Fuente: Centro del Comercio Internacional CCI, Trademap, (2017)

La demanda actual se mantiene en las proporciones de crecimiento mencionados, sin embargo, no existe un ingreso fluido de merluza al puerto de San Petersburgo. Debido a problemas comerciales con algunos de los proveedores rusos como Argentina, Uruguay y Chile. Según Trademap, la oferta se ha reducido en un 18 %, a enero del 2017 y en un 14 % en abril del mismo periodo. El mercado insatisfecho está constituido de 1,037,288,280 kilogramos o 1,037,288 TM anuales. (Centro del Comercio Internacional CCI, 2017)

3.2.5. Demanda que atenderá el proyecto

A partir de la demanda insatisfecha promedio (ene-abr/2017) con un aproximado de 1,037,288,280 de kilogramos (1,037,288 TM), se tomará como referencia estadística y meta comercial al 0.1 % de esa demanda. En consecuencia, el presente proyecto atenderá un total de 1056 toneladas anuales, con un incremento empresarial anual del 5 %.

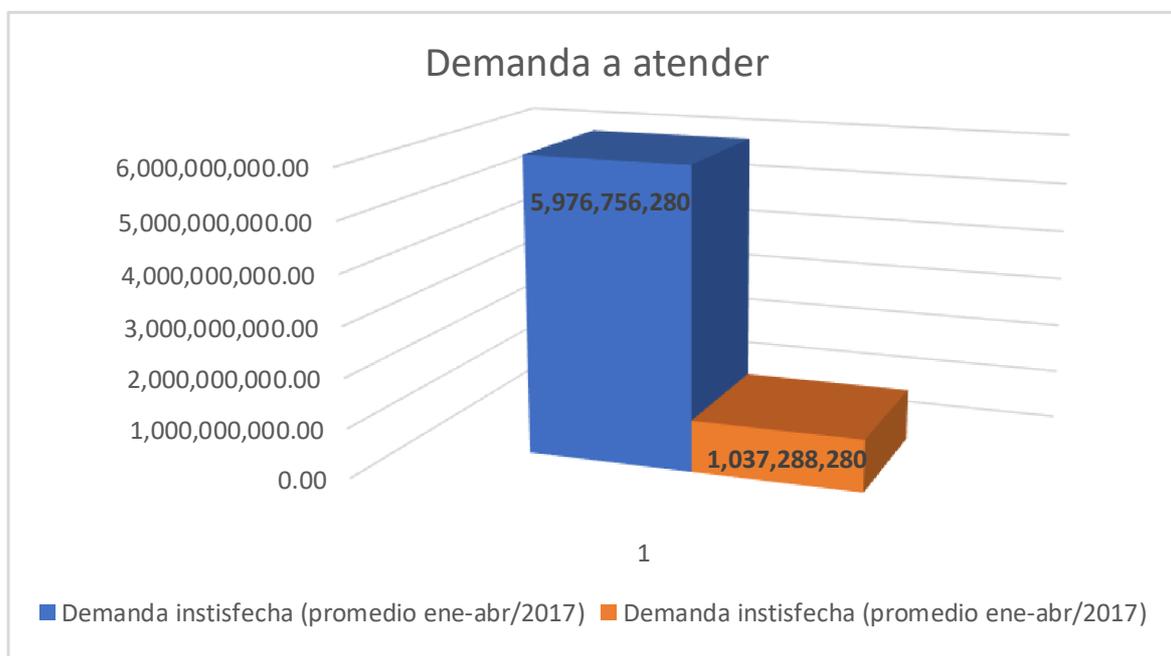


Gráfico 10. Demanda a atender en el mercado ruso (millones de kilogramos)
Fuente: Centro del Comercio Internacional CCI, Trademap, (2017)

CAPÍTULO IV. PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL

4.1.OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Determinar el tamaño del proyecto y la logística productiva de EXPORMANTA en la extensión de la cadena de valor de la merluza en HGT y Fileteada.

4.2. PLAN TÉCNICO

4.2.1. Capacidad de producción

La capacidad productiva de la planta se fundamenta en la demanda a captar. La empresa EXPORMANTA atenderá una demanda de 1056 toneladas anuales.

4.2.2. Plan de producción

El plan productivo de la empresa comprenderá la producción semanal de 11 toneladas, distribuidas en envíos semanales de contenedores con capacidad para 1100 cajas de 20 kg cada una. De acuerdo a la característica de la demanda, los contenedores tendrán 50 % de presentaciones de HGT y 50 % de filetes. La producción mensual será de 88 toneladas, para un total de 1,056 toneladas.

Tabla 2. Plan de producción

Frecuencia	HGT	FILETE	Total
Producción anual	528	528	1056
Producción mensual	44	44	88
Producción semanal	11	11	22
Producción diaria	2.2	2.2	4.4

Fuente: Revelo (2017)

Elaborado por: Marlon Sornoza

4.2.3. Localización

La planta de EXPORMANTA estará ubicada en la ciudad de Manta, el barrio María Auxiliadora, calle 304 y avenida 209.



Gráfico 11. Ubicación de la planta

Fuente: Estudio técnico

Elaborado por: Marlon Sornoza

4.2.4. Proceso productivo/operacional

La producción de EXPORMANTA se dividirá en dos líneas productivas: HGT y filete. Cada uno tiene un proceso productivo diferente. Para un mejor entendimiento se presentan los flujogramas del proceso:

4.2.4.1. Procesamiento de merluza con presentación en HGT

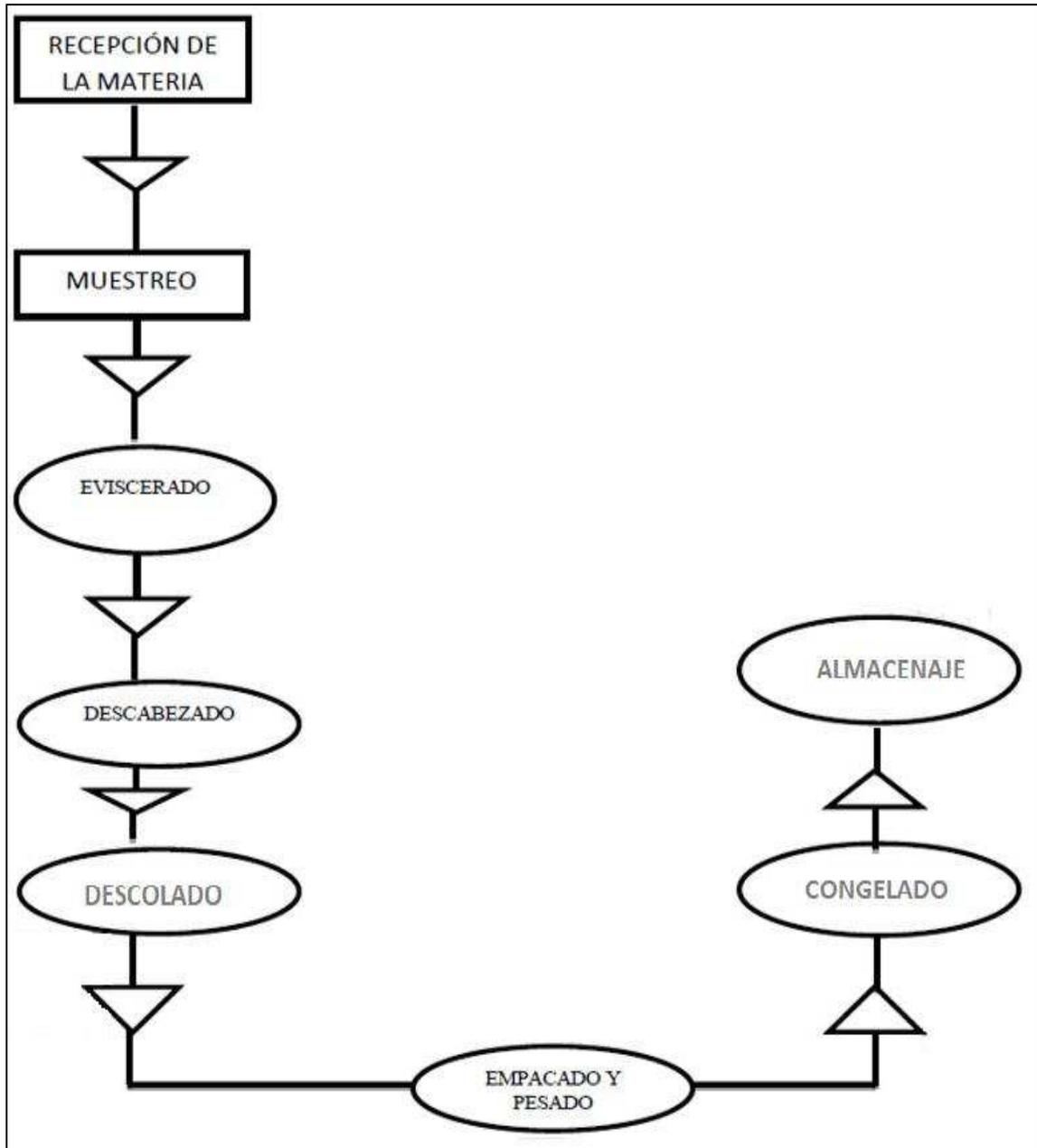


Gráfico 12. Flujograma de procesamiento de merluza en HGT
Fuente: Revelo (2017)
Elaborado por: Marlon Sornoza

4.2.4.2. Flujograma de merluza con presentación en filete

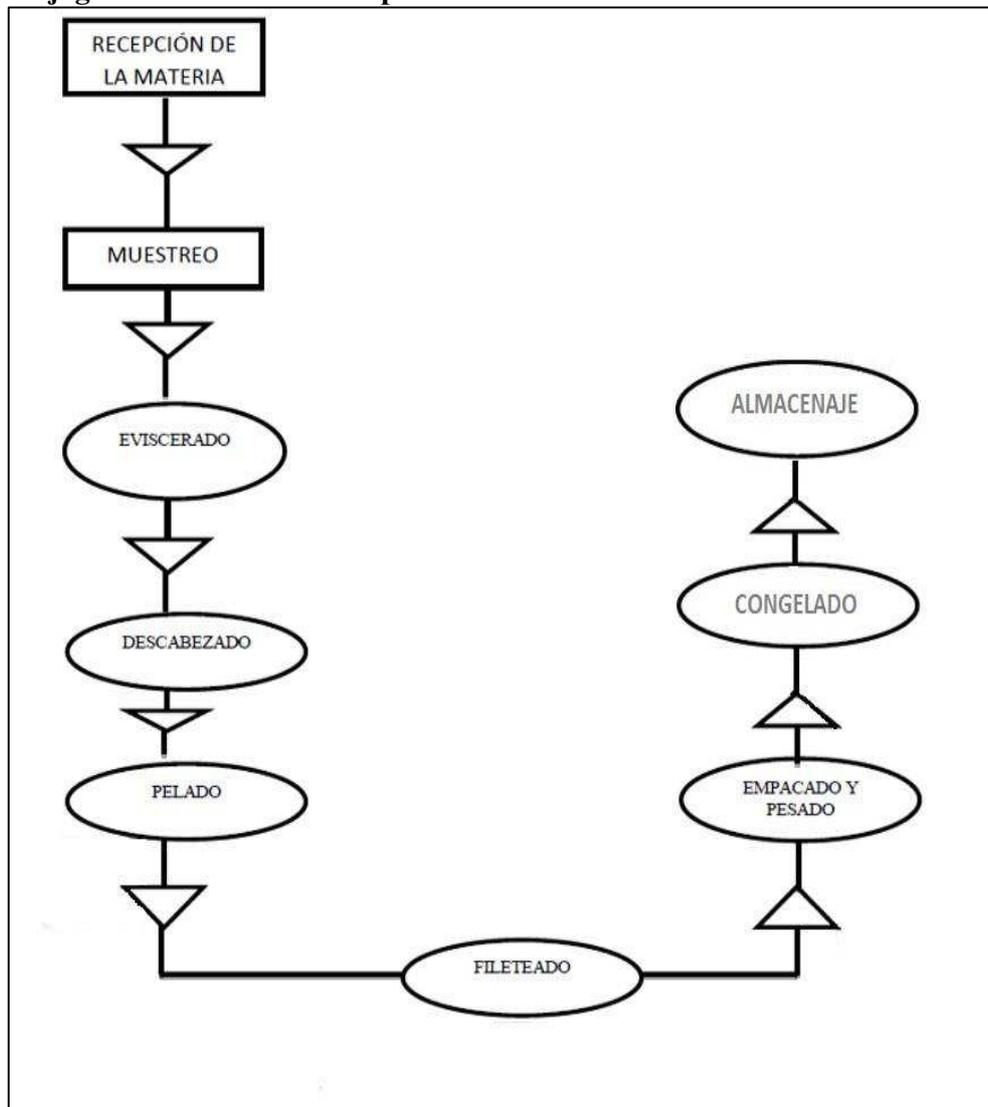


Gráfico 13. Flujograma de procesamiento de merluza en filetes

Fuente: Revelo (2017)

Elaborado por: Marlon Sornoza

4.2.5. Distribución de instalaciones

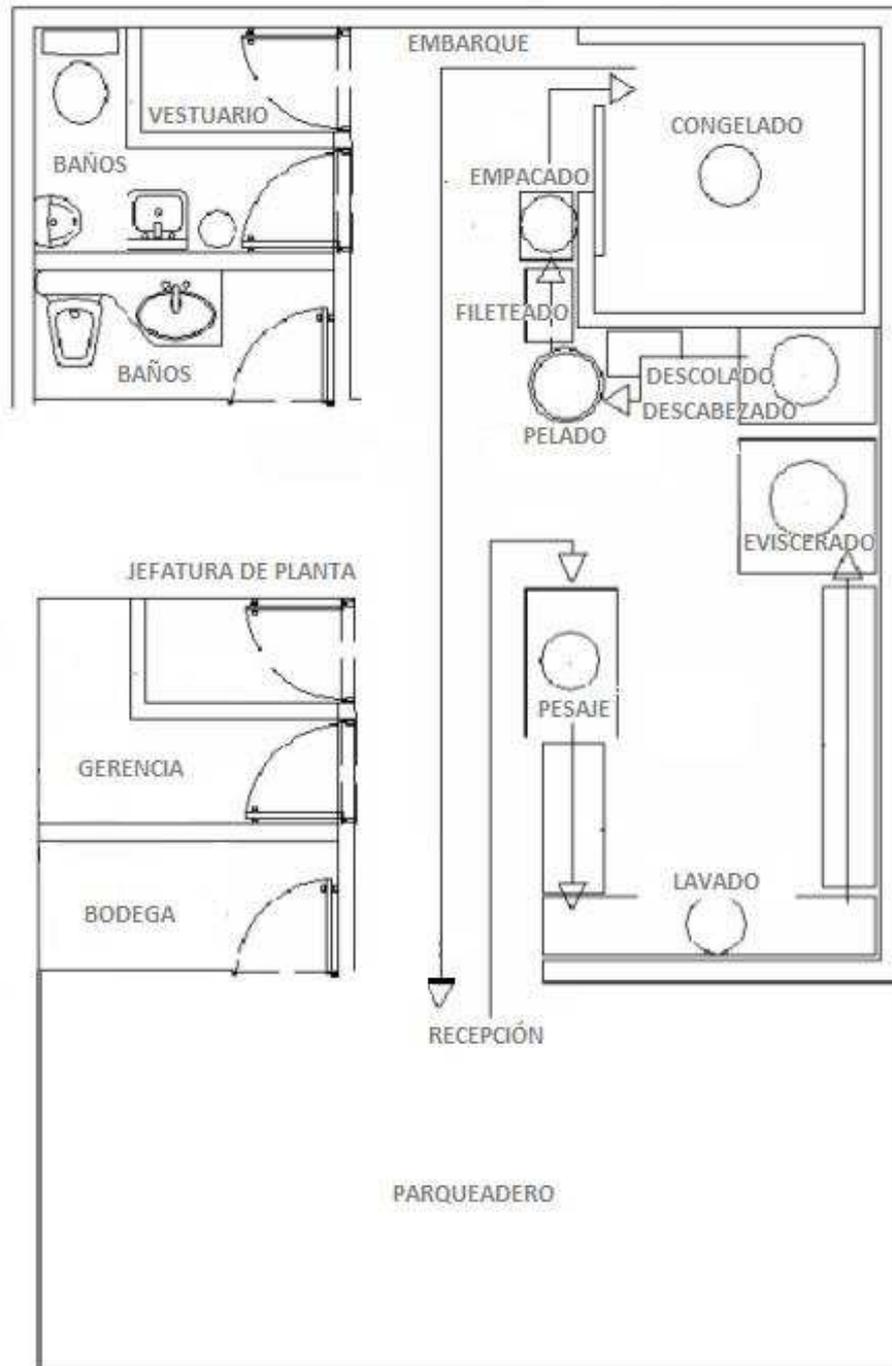


Gráfico 14. Diseño de planta (layout)

Fuente: Revelo (2017)

Elaborado por: Marlon Sornoza

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia prima

La gestión de la materia prima es un proceso fundamental para el correcto funcionamiento de EXPORMANTA. El proceso empieza con un manejo idóneo de la pesca, siguiendo las normas de Buenas prácticas de manufactura establecido para Ecuador por el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

En concordancia con el plan estratégico, se procederá a efectuar las actividades de socialización y manejo de la información técnica (capacitaciones) con las asociaciones de pescadores que se formen a partir de la gestión asociativa de EXPORMANTA.

La frecuencia de abastecimiento será diario a partir de los puertos productores: Manta, Chanduy, Posorja y Caraguay (Revelo, 2017).

Tabla 3. Abastecimiento de materia primea

MATERIA PRIMA	
Materia prima	1056000
Materia prima corregida	1320000
Costo MP barco (kg)	0.28
Costo total	369600

Fuente: Revelo (2017)

Elaborado por: Marlon Sornoza

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

Los insumos para la producción serán adquiridos mediante gestiones con proveedores locales para tener acceso inmediato por contingencias. Los insumos necesarios son: Conservantes, preservantes, sal, entre otros.

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

La mano de obra necesaria para el emprendimiento será reclutada a través de anuncios y entrevistas previas con la finalidad de seleccionar los perfiles adecuados para cada cargo. Se intentará elegir personal con experiencia en el trabajo de procesamiento de pescado. El detalle de demanda laboral se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 4. Distribución laboral de la planta

MANO DE OBRA	OPERARIOS
RECEPCIÓN	1
MUESTREO	1
EVISGERADO	2
DESCABEZADO Y DESCOLADO	1
PELADO	1
FILETEADO	2
EMPACADO	1
CONGELADO	1
TOTAL	10

Fuente: Revelo (2017)

Elaborado por: Marlon Sornoza

CAPÍTULO 5. PLAN FINANCIERO

5.1.OBJETIVO DEL CAPÍTULO

Aplicar instrumentos metodológicos para la medición de la rentabilidad de la empresa a través de estados e instrumentos financieros, determinando así la factibilidad y/o viabilidad del negocio.

5.2. PLAN DE INVERSIÓN

5.2.1. Horizonte de tiempo del plan financiero

El horizonte de tiempo para la implementación del plan financiero se fundamenta en el volumen de ventas generado por el proyecto. La merluza es un producto de consumo masivo con ventajas algunas comparativas, que mantiene un mercado fijo y en crecimiento constante. En consecuencia, se solicitará un plan de financiamiento de cinco años, con la finalidad de alcanzar equilibrio financiero en el tiempo previsto.

5.2.2. Plan de inversión

La inversión inicial es el proceso a través del que se calculan los montos a incurrir por concepto de activos fijos, maquinaria y adaptaciones tangibles e intangibles para la operatividad del emprendimiento. También se agrega el capital de trabajo (Conforme G. , 2007). La inversión inicial de EXPORMANTA será de \$676,041 distribuidos en activos fijos, inversión en maquinarias y capital de trabajo. Será el monto por el que se solicitará financiamiento. (Ver tabla 4)

Tabla 5. Inversión inicial

Nº	Inversión Inicial	Valor Total (\$)
1	Activos fijos	\$134,220
3	Capital de trabajo	\$541,821
Total inversión inicial		\$676,041

Elaborado por: Marlon Sornoza

El capital de trabajo calculado para financiar los primeros seis meses de gestión recoge el 50 % del costo de producción (costo directo). El capital de trabajo para el arranque del proyecto (hasta capitalizar a la empresa), será de \$541,821. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Detalle de inversión inicial

Nº	Activos fijos	Costo/unitario	Valor Total (\$)
1	Terreno	\$32.5	\$19,500
1	Construcción	\$200.0	\$40,000
Subtotal activos fijos			\$59,500
Nº	Inversión maquinaria	Costo/unitario	Valor Total (\$)
1	Selladora al vacío	\$1,200	\$1,200
1	Sistema de enfriamiento	\$12,000	\$12,000
1	Bomba de agua 2HP	\$500	\$500
1	Camioneta Dmax	\$25,000	\$25,000
1	Vehículo NHR 2.5T	\$25,000	\$25,000
Subtotal inversión maquinaria			\$63,700
Nº	Gastos de inversión	Costo/unitario	Valor Total (\$)
8	Mesas industriales	\$40	\$320
50	Gavetas	\$8	\$400
20	Cuchillos	\$10	\$200
1	Gastos legales	\$500	\$500
1	Gastos de limpieza	\$960	\$960
12	Combustible (\$ 30.00 diarios)	\$600	\$7,200
12	Energía eléctrica (\$120 mensual)	\$120	\$1,440
Subtotal inversión gastos operativos			\$11,020
Capital de trabajo			Primer semestre
Mano de obra operarios (10)			\$26,250
Administrador			\$5,388
Mano Obra indirecta			\$2,250
Chofer			\$5,388
Materia prima			\$407,048
Costos de insumos			\$33,000
Gastos de ventas (empaques, cajas)			\$1,440
Costos aduaneros, aranceles y otros sobrecargos			\$61,057
TOTAL Capital de trabajo			\$541,821

Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.3. Proyecciones de costos y gastos operacionales

Los costos y gastos operacionales (también conocido como costos directos), son una recopilación organizada y cronológica de los montos invertidos en el proceso productivo propiamente dicho. La manera correcta de identificarlos es su mayor o menor valor en función del crecimiento y reducción del volumen productivo (fluctúan con la producción). EXPORMANTA tendrá costos por mano de obra de \$78,550 y \$814,097 por materia prima durante el primer año de gestión. El rubro total de costos operacionales durante el primer año será de \$1,083,641. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Proyecciones de costos y gastos operacionales

Ítems/periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Mano de Obra					
Mano de obra operarios (10)	\$52,500	\$54,075	\$55,697	\$57,368	\$59,089
Administrador	\$10,775	\$11,098	\$11,431	\$11,774	\$12,127
Mano Obra indirecta	\$4,500	\$4,635	\$4,774	\$4,917	\$5,065
Chofer	\$10,775	\$5,742	\$5,915	\$6,092	\$6,275
Total costos de mano de obra	\$78,550	\$75,551	\$77,817	\$80,152	\$82,556
Costo operativos					
Materia prima	\$814,097	\$838,520	\$863,675	\$889,586	\$916,273
Costos de insumos	\$66,000	\$67,980	\$70,019	\$72,120	\$74,284
Gastos de ventas (empaques, cajas)	\$2,880	\$2,966	\$3,055	\$3,147	\$3,241
Costos aduaneros, aranceles y otros sobrecargos	\$122,115	\$125,778	\$129,551	\$133,438	\$137,441
Costos operativos	\$1,005,091	\$1,035,244	\$1,066,302	\$1,098,291	\$1,131,239
Total Costo de producción	\$1,083,641	\$1,110,795	\$1,144,119	\$1,178,442	\$1,213,795
Total en los 5 años	\$5,730,792				

Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.4. Plan de Financiamiento

A partir de la inversión inicial (\$676,041), se produce la necesidad de financiar este monto para el arranque del proyecto. El financiamiento se realizará con la Corporación Nacional de Fomento (entidad gubernamental que financia proyectos sobre los 100 mil dólares), empleando el 10.35 % de tasa efectiva de interés. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Plan de financiamiento

Capital a Financiar		\$676,041		100% de inversion inicial			
Tasa de interés				10.35%			
Tiempo (años)		5		5 años			
Pago Anual				\$179,935			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Saldo	676040.73	566075.73	444729.35	310823.62	163058.65	0.00	
Amortización del Capital		109965.00	121346.38	133905.73	147764.97	163058.65	\$676,040.7
Intereses		69970.22	58588.84	46029.49	32170.24	16876.57	\$223,635.4
Amortización del préstamo		\$179,935	\$179,935	\$179,935	\$179,935	\$179,935	\$899,676.1
Total pagado en los 5 años							\$899,676

Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.5. Proyección de ingresos operacionales

Los ingresos operacionales de EXPORMANTA se calculan a partir de la demanda asumida por el estudio técnico (1,056 toneladas/año). La planta distribuirá este volumen en dos líneas productivas que tienen los mismos costos productivos. La comercialización se efectúa tras la venta directa con los contactos en San Petersburgo. El precio referencial es de \$1.80 por kilogramo de merluza en HGT o fileteado. El precio fluctúa en función del nivel de producción existente, sin que exista variación en las presentaciones.

Con este nivel productivo se alcanzarán ingresos operacionales por \$1,980,800 durante el primer año de gestión. (Ver tabla 9)

Tabla 9. Proyección de ingresos operacionales

Ítem	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ventas HGT	kg	950400.00	978912.00	1008279.36	1038527.74	1069683.57
Total ventas Filete	kg	950400.00	978912.00	1008279.36	1038527.74	1069683.57
Total ventas pescado		\$1,900,800.00	\$1,957,824.00	\$2,016,558.72	\$2,077,055.48	\$2,139,367.15

Fuente: Estudio financiero

Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.6. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias es un instrumento que expresa de manera detallada la utilidad o pérdida financiera de un proyecto en un periodo de tiempo determinado (Carrasco F. , 2013).

EXPORMANTA generará utilidades por \$754,059.45 durante el primer año de gestión. (Ver Tabla 10)

Tabla 10. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas	\$ 1.900.800,00	\$ 1.957.824,00	\$ 2.016.558,72	\$ 2.077.055,48	\$ 2.139.367,15
Costos de producción	\$ 892.646,92	\$ 914.070,32	\$ 941.492,43	\$ 969.737,21	\$ 998.829,32
Materia prima	\$ 814.096,92	\$ 838.519,82	\$ 863.675,42	\$ 889.585,68	\$ 916.273,25
Mano de obra directa	\$ 52.500,00	\$ 54.075,00	\$ 55.697,25	\$ 57.368,17	\$ 59.089,21
Gastos de fabricación	\$ 26.050,00	\$ 21.475,50	\$ 22.119,77	\$ 22.783,36	\$ 23.466,86
Utilidad Bruta	1.008.153,08	1.043.753,68	1.075.066,29	1.107.318,28	1.140.537,82
(-) Gastos Operativos	\$ 68.880,00	\$ 70.946,40	\$ 73.074,79	\$ 75.267,04	\$ 77.525,05
Gastos de ventas	\$ 122.114,54	\$ 125.777,97	\$ 129.551,31	\$ 133.437,85	\$ 137.440,99
Utilidad Operativa	817.158,55	847.029,30	872.440,18	898.613,39	925.571,79
(-) Gastos Financieros	69.970,22	58.588,84	46.029,49	32.170,24	16.876,57
Utilidad Neta	887.128,76	905.618,14	918.469,67	930.783,63	942.448,36
(-) Participación de trabajadores 15%	133.069,31	135.842,72	137.770,45	139.617,54	141.367,25
Utilidad Antes del Impuesto	754.059,45	769.775,42	780.699,22	791.166,09	801.081,10
(-) Impuesto a la renta 22%		192.443,85	195.174,80	197.791,52	200.270,28
Utilidad después de impuesto	754.059,45	577.331,56	585.524,41	593.374,57	600.810,83

Fuente: Estudio financiero
Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.7. Flujos de Fondos del Proyecto

A través del flujo de fondos o flujo de caja, se determina el nivel de rentabilidad de la empresa en relación con los ingresos actuales y futuros. (Carrasco F. , 2013). EXPORMANTA obtendrá un flujo neto de \$458,487 durante el primer año de gestión. (Ver Tabla 11)

Tabla 11. Flujos de fondos del proyecto

ÍTEM	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
INGRESOS OPERATIVOS							
Ingresos por ventas		1,900,800	1,957,824	2,016,559	2,077,055	2,139,367	10,091,605
Total Ingresos		1,900,800	1,957,824	2,016,559	2,077,055	2,139,367	10,091,605
EGRESOS							
Activos fijos	\$134,220.00						
Subtotal inversión gastos operativos	\$1,083,641.45						
Inversión activo fijo	\$1,217,861.45						
Costos de producción		-892,646.92	-919,426.32	-947,009.11	-975,419.39	-1,004,681.97	-4,739,184
Mano de obra operarios		-52,500.00	-54,075.00	-55,697.25	-57,368.17	-59,089.21	-278,730
Administrador		-10,775.00	-11,098.25	-11,431.20	-11,774.13	-12,127.36	-57,206
Mano Obra indirecta		-4,500.00	-4,635.00	-4,774.05	-4,917.27	-5,064.79	-23,891
Chofer		-10,775.00	-11,098.25	-5,914.52	-6,091.95	-6,274.71	-40,154
Materia prima		-814,096.92	-838,519.82	-863,675.42	-889,585.68	-916,273.25	-4,322,151
Costos de venta		-190,994.54	-196,724.37	-202,626.10	-208,704.89	-214,966.03	-1,014,016
Gastos administrativos y ventas		-190,994.54	-196,724.37	-202,626.10	-208,704.89	-214,966.03	-1,014,016
Egresos producción y mantenimiento		-1,083,641.45	-1,116,150.70	-1,149,635.22	-1,184,124.27	-1,219,648.00	-5,753,200
Depreciación (-)		-20,740.00	-20,740.00	-20,740.00	-20,740.00	-20,740.00	-103,700
Utilidad antes de Impuesto		796,418.55	820,933.30	846,183.50	872,191.21	898,979.14	4,234,706
15% Trabajadores		-119,462.78	-123,140.00	-126,927.53	-130,828.68	-134,846.87	-635,206
Utilidad antes de impuesto a la renta		676,955.76	697,793.31	719,255.98	741,362.53	764,132.27	3,599,500
Impuestos a la renta		-169,238.94	-174,448.33	-179,813.99	-185,340.63	-191,033.07	-899,875
Depreciación (+)		20,740.00	20,740.00	20,740.00	20,740.00	20,740.00	103,700
Utilidad neta		528,456.82	544,084.98	560,181.98	576,761.89	593,839.20	2,803,325
Fondos Reinvertidos						2,803,325	2,803,325
Intereses préstamo bancario		-69970.22	-58588.84	-46029.49	-32170.24	-16876.57	-223,635
Saldo inicial	\$1,217,861.45						
Flujo de fondos	-1,217,861	458,487	485,496	514,152	544,592	576,963	2,579,690

Fuente: Estudio financiero
Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.8. Evaluación financiera del proyecto

El análisis financiero genera instrumentos para la lectura e interpretación de la rentabilidad de la empresa en función del tiempo y del capital. (Conforme G. , 2007). Algunos de los instrumentos resultantes en el análisis financiero de EXPORMANTA se resumen a continuación.

5.2.8.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento es del 10.35 %, generados a través de un financiamiento a cinco años con CFN Ecuador. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Tasa de descuento

Tasa de descuento	10.35%
Tasa de rendimiento Promedio	Mayor al 10,35 %
Sumatoria de flujos	\$2,579,689.53
Años	5
Inversión Inicial	\$1,217,861.45
Tasa de rendimiento Promedio	30%

Fuente: Estudio financiero
Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.8.2. VAN y TIR

En concordancia con el flujo de fondos del inversionista, en un periodo de 5 años y a una tasa de descuento de 10.35 %, EXPORMANTA obtuvo un VAN de \$ 698,814. El valor de la tasa interna de retorno obtenida por el estudio financiero de EXPORMANTA fue del 30 %. (Ver tabla 13)

Tabla 13. VAN y TIR

Concepto	Valores
VAN	\$698,814
TIR	30%

Fuente: Estudio financiero
Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.8.3. Payback

El Payback aplicado al proyecto productivo de EXPORMANTA, determinó un periodo de tiempo para la recuperación de la inversión de 2 años, 6 meses y 11 días. (Ver tabla 14)

Tabla 14. Payback

Descripción	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Netos	\$1,217,861.45	458,487	485,496	514,152	544,592	576,963
Flujos acumulados	-\$1,217,861.45	-\$759,374.85	-\$273,878.70	\$240,273.79	\$784,865.44	\$1,361,828.08
Payback	2 años, 6 meses, 11 días					

Fuente: Estudio financiero
Elaborado por: Marlon Sornoza

5.2.9. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Una vez efectuado el análisis e interpretación de las herramientas financieras para el proyecto de exportación de merluza en HGT y filete al mercado de San Petersburgo, se evidenció la rentabilidad (ganancias de \$754,059.45 durante el primer año; VAN positivo; TIR^{30%} mayor a tasa de descuento). Se determinó además recuperación del capital en 2 años, 6 meses y 11 días, por lo que se demostró la factibilidad del plan de negocios de la empresa EXPORMANTA.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la información plasmada de manera cronológica en alusión a los capítulos desarrollados en la presente investigación, habiendo realizado el respectivo diagnóstico de campo, estudio de mercado, estudio técnico y evaluación financiera del Plan de negocios para exportar merluzas (*Merluccius gayi*) en presentación HGT y filetes desde Ecuador al mercado de San Petersburgo, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La evaluación de los factores asociados a la cadena de valor de la empresa EXPORMANTA. La fortaleza más importante es la disponibilidad de materia prima inmediata y suficiente para alcanzar las metas productivas comprometidas en los nexos comerciales. Una de las debilidades más significativas radica en la fase industrialización y el poco respaldo técnico y financiero existente para lograr un incremento significativo de las competencias y ventajas comparativas de la situación actual. Una de las principales oportunidades para el proyecto, es la relación directa con los distribuidores de San Petersburgo, lo que genera ventajas competitivas en el sector. La principal amenaza evidenciada es la fase de producción primaria con una estructura de naturaleza artesanal (103 pescadores) y microempresarial (43 barcos pesqueros).
- La demanda de merluza existente en el mercado ruso, ha experimentado un incremento exponencial en los últimos años. Existe un crecimiento sostenido anual del 15 %, con un consumo per cápita de 33 kilogramos y un total de 4,939 millones de kilogramos en 2016. No obstante, no existe en la actualidad un ingreso fluido de merluza al puerto de San Petersburgo, con una oferta reducida en un 18 % a enero del 2017 y al 14 % en abril del mismo periodo.

- El estudio técnico del proyecto determinó un tamaño productivo de 1,056 toneladas anuales de merluza clasificadas en proporciones iguales (528 toneladas) para cada presentación (HGT y Fileteado). Este nivel productivo determinó la producción diaria de 4.4 toneladas en total. Con este volumen productivo, la planta debe contratar a 10 operarios, 2 choferes y 1 administrador. Se debe adquirir un camión y una camioneta para las necesidades operativas y de movilización. Así mismo, la adquisición de un túnel de enfriamiento para la conservación de materia prima y producto terminado, así como maquinaria y menaje industrial.
- A través de la evaluación financiera se evidenció la rentabilidad del modelo de gestión para la empresa EXPORMANTA (utilidades de \$754,059.45 durante el primer año; VAN positivo; TIR^{30%} mayor a tasa de descuento). Se determinó además recuperación del capital en 2 años, 6 meses y 11 días y un análisis de sensibilidad positivo. En consecuencia, se demostró la factibilidad económica, así como la viabilidad técnica y financiera del modelo de gestión empresarial de la entidad mencionada.

- Fomentar el sentido de propiedad por el modelo de negocio a través de la sensibilización de los productores primarios (pescadores), del compromiso por mantener la calidad de la materia prima gestionando su proceso desde la extracción marítima hasta su entrega. Este detalle técnico permitirá mejorar los estándares de calidad de la cadena de valor de la merluza, incrementando las ventajas comparativas de la empresa EXPORMANTA.
- Establecer un programa de continua exploración de mercados para la gestión de diversificación del destino comercial de la empresa EXPORMANTA y la obtención de mercados alternativos. A través de estas acciones se contará con recursos incalculables en la administración de la producción en el supuesto no consentido de la caída de la demanda por la merluza en HGT y filetes, así como el incremento sostenible de volúmenes de producción de EXPORMANTA.
- Establecer un mecanismo de creación y gestión de innovaciones tecnológicas, operativas y administrativas para el mejoramiento de la productividad industrial de la planta de EXPORMANTA, a través de la gestión de la cadena de valor de la merluza en HGT y en filetes. De este modo se reducirán de manera constante los costos de producción, incrementando la rentabilidad de la empresa y mejorando las condiciones de sostenibilidad del emprendimiento.
- A partir del mejoramiento productivo de la entidad, evaluar nuevos proyectos de líneas de producción, que permitan la diversificación de los productos diseñados (HGT y Filete), para la comercialización. De esta forma se incrementará el portafolio de productos de la compañía, mejorando las condiciones de negociación de EXPORMANTA en relación a la competencia del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M. (2015). *Plan de Marketing para la introducción de la empresa “VAF SPECIAL GIFT” en la ciudad de Manta*. Guayaquil: UCSG.
- Andrade, M., & Cedeño, A. (2014). *Manual operativo para el intercambio comercial colombo-ecuatoriano*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro Manabí.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Aporte de la pesca en la economía (período 2016)*. Quito: BCE.
- Carrasco, F. (2013). *Administración de proyectos agropecuarios*. Quito: ESPE.
- Carrasco, F. (2013). Herramientas para el análisis. *Módulo Proyectos Agropecuarios* (págs. 9-11). Guayaquil: Universidad Agraria del Ecuador.
- Centro del Comercio Internacional CCI. (2017). *Informe de consumo de merluza en Federación de Rusia*. México: Trademap.
- Conforme, G. (2007). Herramientas metodológicas para la investigación. *Gaceta Politécnica*, 7-8.
- Conforme, G. (2017). Industrialización de productos acuícolas. *Politécnicos*, 2-3.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Constituyente*. Montecristi: s.e.
- Constitución Política de la República del Ecuador. (2008). *De la producción*. Montecristi: Registro Oficial No. 449.

- Cornejo, R. (2014). *Plan de mercadeo para la introducción de una tienda especializada en regalos para hombres en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: UCSG.
- Estévez, M. (2015). *Comercio Exterior*. Santiago: ECS.
- FAO. (2013). *Ordenación pesquera en Ecuador*. Recuperado el 19 de Febrero de 2017, de <http://www.fao.org/fi/oldsite/FCP/es/ecu/body.htm>
- FAO. (2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de Visión general del sector acuícola nacional Federación de Rusia: http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_russiafed/es
- Flores, S. (2015). *Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana*. México D. F.: PAPITT Libro PeerReviewed.
- MAGAP. (2014). *Pesquería del recurso merluza (Merluccius gayi) en el Ecuador Continental. 2013*. Quito: MAGAP.
- Medina, J. (2017). *Informe sectorial de la merluza*. Guayaquil: Cámara Nacional de Pesquería.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España. (2015). *El mercado de la merluza en España*. Madrid: MAAMAE.
- Miño, J. (2012). *Estudio para la comercialización de bienes y servicios con fines medicinales*. Quito: Universidad Católica.
- Osorio, A., Wills, A., & Muñoz, A. (2013). Caracterización de coproductos de la industria del fileteado de tilapia nilótica (*Oreochromis niloticus*) y trucha arcoíris (*Oncorhynchus mykiss*) en Colombia. *Rev. Med. Vet. Zoot.*, III(60), 182-195.

- Porter, M. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Cambridge: Harvard.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Patria.
- PRO ECUADOR. (2014). *Análisis sectorial de Merluza*. Quito: PRO ECUADOR.
- PROCOMER. (2012). *Mapeo del mercado de Rusia*. San José: PROCOMER.
- Revelo, F. (16 de mayo de 2017). Cadena de valor de la merluza. (M. Sornoza, Entrevistador)
- Robles, M. (2013). *Agroindustria en sudamérica*. Quito: ECS.
- Santander. (24 de marzo de 2017). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Registro Oficial.
- Sosa, F. (2012). *Comercio Exterior*. Bogotá: IC.
- Tristán, A. (2012). *Mapeo del mercado de Rusia*. San José: PROCOMER.
- Vivas, R. (17 de abril de 2017). Sector primario de la cadena productiva de la merluza en Ecuador. (M. Sornoza, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO 1.- INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

ANEXO 1.1.- CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA SRA. RAMONA VIVAS, COMERCIANTE DE LA CADENA DE LA MERLUZA (*Merluccius gayi*) EN ESTUDIO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MERLUZAS EN EL LITORAL ECUATORIANO

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ			
			
CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA EL SR. RAMÓN VIVAS, COMERCIANTE DE LA CADENA DE LA MERLUZA EN ESTUDIO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MERLUZAS EN EL LITORAL ECUATORIANO			
INFORMACIÓN GENERAL			
1. ¿En qué provincias y cantones opera normalmente?			
2. ¿De cuántos pescadores aproximadamente se constituye el volumen productivo de la localidad?			
3. Realice una caracterización porcentual del nivel productivo de sus socios productores... Pequeños, medianos, grandes			
4. ¿Cómo funciona la logística de la pesca de la merluza?			
5. ¿Cuáles son las principales complicaciones que ha encontrado en el negocio?			
6. ¿Cómo paga el producto? (puede utilizar unidades como peso, volumen, otro, etc.).			
7. ¿Cuál es la frecuencia de pago? (puede utilizar opciones de respuesta como diario, por meta, semanal, mensual, etc.).			
8. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad por tonelada?			
9. ¿Qué tipo de fenómenos inciden el precio de la merluza durante el año?			
10. ¿Existen otros operadores comerciales dentro de su cadena comercial?			

ANEXO 1.2.- CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. LUIS FRANK REVELO, PROFESIONAL CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y EXPORTADOR DE LA MERLUZA (*Merluccius gayi*) EN ESTUDIO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MERLUZAS EN EL LITORAL ECUATORIANO.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	
<p>CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. LUIS FRANK REVELO, PROFESIONAL CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y EXPORTADOR DE LA MERLUZA EN ESTUDIO DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE MERLUZAS EN EL LITORAL ECUATORIANO.</p> 	
INFORMACIÓN GENERAL	
1.	¿Cuánto tiempo lleva en el negocio de la merluza?
2.	Caracterice la cadena comercial interna de la merluza
3.	¿Cómo funciona la logística para la exportación de la merluza?
4.	¿Cuáles son los rubros en la industrialización de la merluza en HTG y Fileteado para su exportación?
5.	¿Cuáles son los principales industrializadores de merluza en HTG y Fileteada en el Ecuador?
6.	¿Cuáles son los principales destinos de la merluza en HTG y fileteada a nivel internacional?
7.	¿Cuáles son las cantidades mensuales de merluza en HTG y Fileteada demandada vía Ecuador-San Petersburgo, Rusia?
8.	¿La actual oferta de merluza ecuatoriana satisface la demanda de San Petersburgo? ¿Por qué?
9.	¿Cuáles son los rubros de exportación que se deben cubrir por conceptos de logística y transporte de la merluza?
10.	¿Cuál es el comportamiento de la fluctuación del precio en el año de la merluza en HTG y fileteada a nivel internacional?
11.	¿Existe capacidad productiva e industrial para cubrir los cupos actuales?
12.	¿Cuáles son las principales debilidades para la merluza ecuatoriana en HTG y fileteada en relación al mercado de San Petersburgo, Rusia?
13.	¿Cuáles considera usted son las perspectivas para el negocio de exportación de merluza en HTG y fileteado al mercado de San Petersburgo, Rusia?
14.	¿Entre las principales fortalezas para la merluza en HTG y fileteada al mercado de San Petersburgo, Cuáles considera con mayor importancia?
15.	¿Cuál es el nivel de rentabilidad promedio por tonelada de merluza en HTG y Fileteada que se dirige al mercado de San Petersburgo, Rusia?
16.	¿Entre las principales amenazas para el mercado de la merluza en HTG y fileteada al mercado de San Petersburgo, Cuáles considera con mayor importancia?
17.	¿Existen mayores oportunidades comerciales para merluza ecuatoriana en HTG y fileteada en el mercado de San Petersburgo, Rusia?
18.	¿Existen mercados alternativos para merluza ecuatoriana en HTG y fileteada en otros lugares del mundo?

ANEXO 1.3.- CUESTIONARIO PARA ESTUDIO SOCIOPRODUCTIVO Y ECONÓMICO DEL SECTOR PESQUERO DE MERLUZAS (*Merluccius gayi*) EN LAS PROVINCIAS DE GUAYAS, MANABÍ Y SANTA ELENA.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ					
 ESTUDIO SOCIOPRODUCTIVO Y ECONÓMICO DEL SECTOR PESQUERO DE MERLUZAS EN LAS PROVINCIAS DE GUAYAS, MANABÍ Y SANTA ELENA					
INFORMACIÓN GENERAL					
EDAD	0-18	18-40	40-65	MAS DE 65	
ACTIVIDAD ECONÓMICA (ESCALA DEL 1 AL 5)	ESTUDIA	AMA DE CASA	EMPLEADO	TRABAJA INDEPENDIENTE	JUBILADO
INGRESO FAMILIAR	INESTABLE	SUELDO BÁSICO	ENTRE 365 Y 500	ENTRE 501 Y 1000	MAS DE 1000
TIEMPO EN PESCA DE MERLUZAS	MENOS DE 1 AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS	
FORMA DE PRODUCCIÓN	ARTESANAL	SEMI INDUSTRIAL	INDUSTRIAL	REGISTRADO COMO PESCADOR	SI NO
DATOS PRODUCTIVOS					
PRODUCCIÓN SEMANAL (ESCALA DEL 1 AL 5)	HASTA MEDIA TONELADA	0.5-1 TONELADA	1-3 TONELADAS	3-5 TONELADAS	5-10 TONELADAS
PROBLEMAS EN LA PRODUCCIÓN (ESCALA DEL 1 AL 5)	HASTA MEDIA TONELADA	0.5-1 TONELADA	1-3 TONELADAS	3-5 TONELADAS	5-10 TONELADAS
TIPO DE COMERCIALIZACIÓN (ESCALA DEL 1 AL 5)	PESO	UNIDADES	VOLÚMEN	POR AVANCE	OTRA
CADENA DE COMERCIALIZACIÓN (ESCALA DEL 1 AL 5)	ACOPIADOR	LLEVA A MERCADO	VENTA INDEPENDIENTE	VALOR AGREGADO	ASOCIATIVO
VALOR PERCIBIDO SEMANAL (ESCALA DEL 1 AL 5)	HASTA \$ 100	ENTRE \$100 Y \$200	ENTRE \$ 200 Y \$ 500	ENTRE \$ 500 Y \$ 1000	MAS DE \$ 1000

ANEXO 1.4.- EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE ENTREVISTA A ING. FRANK REVELO.



ANEXO 1.4.- EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA SRA. RAMONA VIVAS, COMERCIANTE DE MERLUZAS PARA LA EMPRESA EXPORMANTA.

