

UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas**

**Modelo de negocios de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.
Período 2018 – 2021**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial
Modalidad: Modelo de Negocios**

AUTOR:

José Rafael Muñoz Pesántez

CI. 0105159891

DIRECTOR:

Ing. Saúl Fernando Pesántez Vicuña

CI. 0104229919

Cuenca – Ecuador

2018



Resumen

En el presente documento se encontrará el modelo de negocios diseñado para la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. Período 2018 – 2021. Dicho modelo de negocios está basado en el método *Lean StartUp*, del autor Eric Ries.

En este trabajo se podrá conocer información sobre la situación actual de la empresa, la misma que se la analiza en el contexto competitivo y se la utiliza para formular propuestas de valor reales y concretas, basadas en el método anteriormente mencionado. Dos Chorreras Cía. Ltda. es una empresa familiar que ofrece productos acuícolas y actividades al aire libre por más de 37 años.

La finalidad del presente trabajo es proponer soluciones a los problemas actuales y sugerir estrategias para un manejo renovado de la compañía, utilizando la innovación continua. Dichas propuestas buscarán explotar los recursos empresariales para potenciar a Dos Chorreras Cía. Ltda. hacia nuevos y mejores objetivos y de esta forma, mejorar cada una de las áreas fundamentales de la organización.

Palabras clave: Administrativa, comercialización, estrategias, innovación, *Lean, StartUp*.



Abstract

In this document you will find the business model designed for the company Dos Chorreras Cía. Ltda. For the period 2018 - 2021. This business model is based on the Lean StartUp method, by author Eric Ries.

In this work you'll get information about the current situation of the company, which is analyzed in the competitive context and is used to formulate real and concrete value propositions, based on the aforementioned method. Dos Chorreras Cía. Ltda. is a family business that offers aquaculture products and outdoor activities for more than 37 years.

The purpose of this paper is to propose solutions to current problems and suggest strategies for a renewed management of the company, using continuous innovation. These proposals will seek to exploit business resources to enhance Dos Chorreras Cía. Ltda. towards new and better objectives and, in this way, improve each one of the fundamental areas of the organization.

Key words: Administrative, marketing, strategies, innovation, *Lean, Startup*.



Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo Uno.....	2
La Empresa y el Método <i>Lean Startup</i>	2
1. La Empresa.....	2
1.1. Dos Chorreras Cía. Ltda.....	2
1.2. Historia	2
1.3. Misión, Visión y Valores Actuales	4
2. Método <i>Lean Startup</i>	4
2.1. Método <i>Lean Startup</i>	4
Capítulo Dos.	10
Análisis de la Situación Externa e Interna de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.....	10
1. Análisis de la Situación Externa de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. 10	
1.1. Factores Políticos	10
1.2. Factores Económicos	13
1.3. Factores Sociales	17
1.4. Factores Tecnológicos.....	19
2. Análisis Competitivo: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.	19
2.1. Rivalidad Entre Empresas Competidoras	19
2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores	20
2.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	21



2.4.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	21
2.5.	Poder de Negociación de los Consumidores.....	21
3.	Análisis de la Situación Interna de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.	
	22	
3.1.	Área de Marketing y Comercialización	22
	Producto / Servicio.....	22
	Políticas de Precios	25
	Distribución / Clientes	26
	Marca / Logo.....	26
	Redes Sociales.....	27
3.2.	Área de Producción y Logística	28
	Ambiente Producción.....	28
	Las Instalaciones	28
	Proceso de Producción.....	29
	Alimentación	29
	Logística de los Pedidos	30
	Impacto Medioambiental.....	31
3.3.	Área Contable y Financiera	31
	Contabilidad.....	31
	Análisis Horizontal	32
	Proyección Balance de Resultados	33
	Proyección Flujo de Caja Neto.....	33
	Decisiones Financieras.....	33
3.4.	Área de Talento Humano.....	34
	Personal.....	34
4.	Investigación de Mercados.....	35
4.1.	Problema	35
4.2.	Objetivo Principal de la Investigación de Mercados.....	35



4.3.	Objetivos Específicos de la investigación de Mercados	35
4.4.	Herramientas	36
4.5.	Tipo de Investigación de Mercados	36
4.6.	Población	36
4.7.	Muestra.....	36
4.8.	Diseño de la Encuesta.....	37
4.9.	Resultados.....	37
4.10.	Conclusiones	42
4.11.	Recomendaciones	43
5.	FODA	43
6.	Conclusión de la situación actual de la empresa.....	45
Capítulo Tres.	46
Propuestas de Valor Utilizando el Método <i>Lean Startup</i>		46
1.	Misión, Visión y Valores	46
2.	Área de Marketing y Comercialización	47
3.	Área de Producción y Logística.....	54
4.	Área Contable y Financiera.....	60
5.	Área de Talento Humano	63
Capítulo Cuatro.	66
Capacidad Exportadora de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.....		66
1.	Producto Mínimo Viable	66
2.	Acuerdo Comercial Unión Europea - Ecuador	68
2.1.	Antecedentes.....	68
2.2.	Mercados Internacionales.....	68



3. Programa “Fortalecimiento a las MIPYMES ecuatorianas para la internacionalización hacia la Unión Europea”	70
3.1. Antecedentes.....	70
3.2. Requisitos e Indicadores	71
3.3. Proceso de Funcionamiento del Programa.....	71
4. Diagnóstico de la Capacidad Exportadora Producto – Mercado	72
5. Resultados de la Capacidad Exportadora Producto – Mercado.....	73
Conclusiones y Recomendaciones	75
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	78
Bibliografía	81
Anexos	83
Anexo 1: Informe de resultados de laboratorio. Descripción: agua del río, zona Dos Chorreras.	83
Anexo 2: Proyección del Balance de Resultados para los años 2018, 2019 y 2020.	88
Anexo 3: Porcentajes de impacto para cada rubro específico y general para proyectar el Balance de Resultados y Flujo de Caja Neto.....	88
Anexo 4: Proyección Flujo de Caja Neto escenario pesimista.	89
Anexo 5: Proyección Flujo de Caja Neto escenario normal.....	90
Anexo 6: Proyección Flujo de Caja Neto escenario optimista.	91
Anexo 7: Cálculo de la muestra.....	92
Anexo 8: Diseño de la encuesta.....	95
Anexo 9: Resultados de la investigación de mercado.	100
Anexo 10: Formatos de perfil de cargos.....	112



Anexo 11: Certificado de cumplimiento tributario.	120
Anexo 12: Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales.....	121
Anexo 13: Cédula representante legal de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.	122
Anexo 14: Inscripción Gerente / Representante Legal en el Registro Mercantil.	123
Anexo 15: RUC empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.	124
Anexo 16: Resultados Capacidad Exportadora Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.	125

Índice de Imágenes

Imagen 1. Vista superior de la laguna Dos Chorreras y de las piscinas de producción.	3
Imagen 2. Circuito feedback para implementar propuestas de valor.	6
Imagen 3. Fotografía trucha arcoíris en primeras etapas de producción.	24
Imagen 4. Logo de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.	27
Imagen 5, 6, 7 y 8. Logos de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. utilizados en Facebook.	27

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Riesgo País Ecuador inicios del 2018.	11
Gráfico 2. Producto Interno Bruto del Ecuador.	15
Gráfico 3. PIB Ecuador por Industria de la Acuicultura Pesca y Camarón.....	15
Gráfico 4. PIB Ecuador por Industria de la Pesca (excepto el camarón).	16
Gráfico 5. Nivel Socioeconómico Agregado del Ecuador.....	18
Gráfico 6. Porcentaje de encuestados por parroquia.	38
Gráfico 7. Asociación de la Marca Dos Chorreras.	38
Gráfico 8. Conocimiento de la trucha.	39
Gráfico 9. Conocimiento de la trucha.	39



Gráfico 10. Reconocimiento de la trucha arcoíris.	40
Gráfico 11. Reconocimiento de la trucha arcoíris.	40
Gráfico 12. Consumo de la trucha arcoíris.	41
Gráfico 13. Lugares de consumo de la trucha arcoíris.	41
Gráfico 14. Razones de consumo.	42
Gráfico 15. Principales mercados de las exportaciones no petroleras del Ecuador.	69

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Obras en las que Odebrecht reconoció haber pagado sobornos.</i>	12
Tabla 2. Productos y servicios que ofrece la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.	23
Tabla 3. Denominación taxonómica y vernácula de las principales especies de la subfamilia Salmoninae.	23
Tabla 4. Productos y servicios ofertados en la Pesca Deportiva Dos Chorreras Cía. Ltda.	25
<i>Tabla 5. Distribución de truchas arcoíris.</i>	28
Tabla 6. Portafolio del alimento de trucha.	30
Tabla 7. Balance Resultados 2015, 2016 y 2017.	31
Tabla 8. FODA de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.	44
<i>Tabla 9. Ingresos más relevantes anuales en pesca deportiva y en la piscícola.</i>	52
Tabla 10. Resultados Criterios Selección Fedexpor e índice Capacidad Exportadora.	73
Tabla 11. Resumen de contribuciones del presente trabajo de titulación.	75

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Producto Mínimo Viable 1 para área de marketing y comercialización.	48
Ilustración 2. Producto Mínimo Viable 2 para área de marketing y comercialización.	53



Ilustración 3. Producto Mínimo Viable 1 para área de producción y logística. ...	54
Ilustración 4. Producto Mínimo Viable 2 para área de producción y logística. ...	56
Ilustración 5. Producto Mínimo Viable 3 para área de producción y logística. ...	57
Ilustración 6. Producto Mínimo Viable 4 para área de producción y logística. ...	58
Ilustración 7. Producto Mínimo Viable 1 para área de contabilidad y finanzas. .	60
Ilustración 8. Producto Mínimo Viable 2 para área de contabilidad y finanzas. .	61
Ilustración 9. Producto Mínimo Viable 3 para área de contabilidad y finanzas. .	63
Ilustración 10. Producto Mínimo Viable 1 para área de talento humano.	64
Ilustración 11. Producto Mínimo Viable 1 para área de comercio exterior.	67

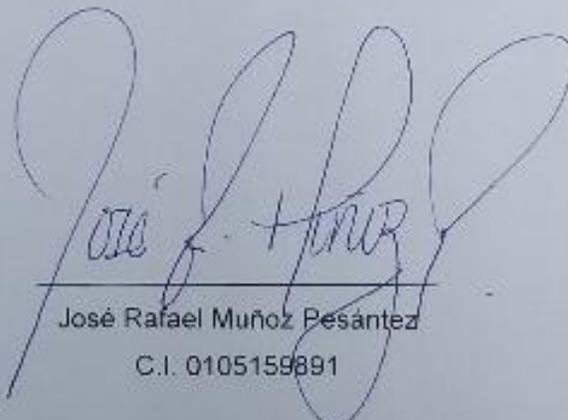


Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Yo, José Rafael Muñoz Pesántez, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA DOS CHORRERAS CIA. LTDA. PERÍODO 2018 - 2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuestos en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 22 de noviembre de 2018



Handwritten signature of José Rafael Muñoz Pesántez in blue ink, written over a horizontal line.

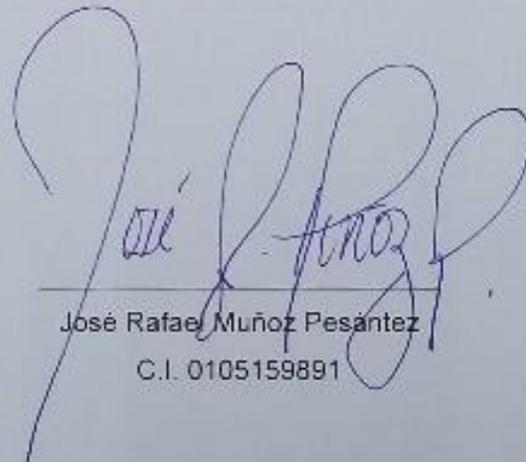
José Rafael Muñoz Pesántez
C.I. 0105159891



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, José Rafael Muñoz Pesántez, autor del trabajo de titulación "MODELO DE NEGÓCIOS DE LA EMPRESA DOS CHORRERAS CÍA. LTDA. PERÍODO 2018 – 2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 22 de noviembre de 2018



Handwritten signature of José Rafael Muñoz Pesántez in blue ink.

José Rafael Muñoz Pesántez

C.I. 0105159891



Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Nicolás y Dora, por haberme hecho la persona que soy. A mis hermanos, Nicolás y Mateo, porque sus influencias cotidianas me motivan a dar lo mejor todos los días de mi vida.



Agradecimientos

Agradezco a mi familia, mis padres Nicolás y Dora, y mis hermanos Nicolás y Mateo por su afán en verme siempre mejor, a mis tíos Guido y Camila por su increíble disposición a ayudarme, a todos los miembros de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. por haberme otorgado oportunamente toda información, y, sobretodo, a mi tutor, el Ing. Fernando Pesántez Vicuña, por su incondicional ayuda y valiosos aportes que ayudaron a realizar un gratificante trabajo final.



Introducción

El presente modelo de negocios está estructurado según los lineamientos del método *Lean StartUp*, planteado por Eric Ries en el año 2012. Así, se proporcionará una idea mucho más clara, para quienes lean este trabajo puedan conocer la situación actual empresarial de Dos Chorreras Cía. Ltda. Se identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, elementos que ayudarán a generar propuestas de valor reales para las áreas fundamentales de la organización. Este documento está dividido en 4 capítulos, los que se describen brevemente a continuación:

En el Capítulo 1 encontraremos una breve reseña histórica sobre la empresa y una concreta explicación de cómo se aplicará el método *Lean StarUp* para proponer y mediar estrategias organizacionales.

En el Capítulo 2 se inicia con el análisis de la situación actual de la empresa en el contexto macro y micro. Se lleva a cabo una investigación de mercado, y se concluye con la determinación, basada en la información anterior, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reales de la empresa.

El Capítulo 3 recoge toda la información analizada previamente y la utiliza para sugerir propuestas de valor, con la finalidad de mejorar la situación actual de la empresa, basándose en el modelo *Lean StarUp*.

El Capítulo 4 analiza el tema del comercio exterior, demostrando el potencial de la compañía y sugiriendo estrategias que puedan concretar la comercialización de los productos de la empresa en el exterior.

Finalmente, se encontrarán las conclusiones del presente trabajo, acompañadas de sus respectivas recomendaciones.



Capítulo Uno.

La Empresa y el Método *Lean Startup*

1. La Empresa

1.1. Dos Chorreras Cía. Ltda.

Dos Chorreras Cía. Ltda., es una empresa familiar agroindustrial cuyo dueño, fundador y actual Gerente General es el Sr. Guido Leonardo Carrasco Rodríguez. Yo, José Rafael Muñoz Pesántez, estudiante de la carrera de Administración de Empresas actualmente ejerzo el papel de Representante de la Gerencia General, para efectos de este trabajo.

Esta empresa se dedica a la producción de la Trucha Arcoíris de altura. La principal actividad económica de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. es la crianza y venta de la trucha arcoíris, a este proceso productivo se adiciona un valor agregado que es la pesca deportiva y actividades al aire libre.

La planta de producción y la pesca deportiva se encuentran ubicadas en el Km. 21.5 vía al Parque Nacional El Cajas. Cuenta con oficinas en la Av. Ordoñez Lazo, edificio Pinar del Lago 1, donde se llevan a cabo actividades contables, cobranza y secretaría.

1.2. Historia

Inició sus operaciones el 1 de abril de 1981, desde sus inicios ha mantenido la misma ubicación, considerada una ubicación altamente privilegiada, como lo es estar dentro de una zona protegida por el Gobierno Nacional, a pocos

kilómetros del ingreso al Parque Nacional El Cajas, pudiendo compararse, en este sentido, con las mayores empresas agroindustriales a nivel mundial.

Al comienzo se había pensado llevar a cabo varias ideas de negocio dentro de los terrenos del Sr. Carrasco Rodríguez, siendo la producción y comercialización de la trucha arcoíris la idea que tenía mayor factibilidad en el momento y la que se ha mantenido hasta el día de hoy.

Imagen 1.



*Vista superior de la laguna Dos Chorreras y de las piscinas de producción.
Fuente: Google Maps.*

En el año de 1985 la empresa obtiene la autorización para ejercer la actividad pesquera en las fases de cultivo, cría de truchas y su comercialización, por parte de la entonces Secretaría de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca en el Austro. El 21 de octubre del año 2003, se levanta



la escritura pública de constitución de la compañía denominada Dos Chorreras Cía. Ltda. Los socios de la compañía son los hijos del Sr. Carrasco Rodríguez (seis), y actualmente cuenta con 15 empleados bajo relación de dependencia.

1.3. Misión, Visión y Valores Actuales

La administración empírica de la empresa deja de antemano expuesto que hacer un análisis orientado a la parte filosófica de la misma es bastante complejo, ya que no existe información que pueda respaldar dicho análisis. La empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. no cuenta con declaraciones de misión, visión y de valores institucionales. Se propondrá estas respectivas declaraciones en el apartado de propuestas de valor, en el Capítulo 3.

2. Método *Lean Startup*

2.1. Método *Lean Startup*

Se ha decidido utilizar como base para la elaboración del presente modelo de negocios el libro de Eric Ries (2012): El Método *Lean Startup*: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua; este método define el valor como algo que proporciona un beneficio al consumidor; cualquier otra cosa es un despilfarro (Ries, 2012).

Este autor, del método *Lean Startup*, entrelaza aquellos lineamientos para la aplicación de la filosofía *Lean Manufacturing*, creada por Taiichi Ohno y Shingeo Shingo para la empresa Toyota, al espíritu emprendedor. Se asume la idea de que toda empresa que progresa en sus actividades particulares posee cimientos fuertes compatibles a la implementación de una filosofía específica.

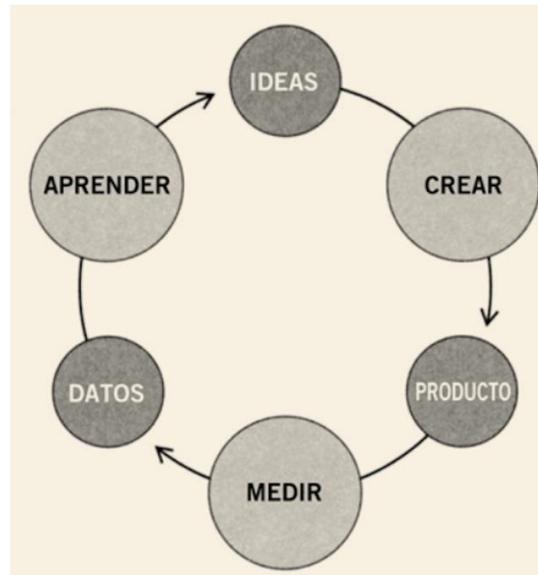


El método *Lean Startup* es un método científico en la creación de empresas nuevas, y en la re-estructuración de empresas establecidas. En el modelo del método *Lean Startup*, cada elemento nuevo de una organización deberá ser puesto a prueba en lotes pequeños, de forma que se pueda llegar a obtener información valiosa que no se la hubiera podido obtener de otra forma.

Cabe señalar que si bien se hace mucha referencia a que el método *Lean* se enfoca en la creación de empresas nuevas, esto no excluye a otros elementos nuevos que quiera crear una organización, sean estos: productos, procesos internos, campañas publicitarias, servicios, etc. Todos los nuevos elementos que quiera crear, utilizar o llevar a cabo una organización son aplicables al método *Lean Startup*. El tipo de industria, el tiempo y tamaño de la empresa, tampoco influyen en la efectividad del método en el momento de su exposición y aplicación.

A continuación, se explicará el circuito *feedback*, creado por Ries, que consiste en Crear – Medir – Aprender. Se utilizará este proceso para elaborar propuestas de valor para el modelo de negocios de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., como se verá en el Capítulo 3.

Imagen 2.



*Circuito feedback para implementar propuestas de valor.
Fuente: Ries, 2012.*

Primero: Crear

Partiendo de la situación actual de la empresa se creará y desarrollará un Producto Mínimo Viable (PMV) destinado a cada área en la que se desea aportar valor. Un PMV es aquel elemento que permite dar una vuelta entera al circuito *Lean* (circuito *feedback*: crear – medir – aprender, Imagen 2), con un mínimo esfuerzo y mínimo tiempo de desarrollo (Ries, 2012). El PMV podrá ser un producto o servicio nuevo, nuevos procesos internos, nuevas campañas publicitarias, ingenierías de procesos nuevos, nuevas estrategias comerciales, etc. A este PMV se le aplicarán dos asunciones importantes que son: la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento.

- La Hipótesis de valor es la hipótesis que prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes o usuarios finales cuando lo usan.
- La Hipótesis de crecimiento es prueba de cómo los nuevos clientes o usuarios finales descubren un producto o servicio (Ries, 2012).



¿Qué es lo que hacemos con un PMV? Simplemente es llevarlo ante el consumidor / usuario final (pioneros en el uso del producto), o, en otras palabras, ponerlo en práctica. Tenemos que empezar a experimentar con el PMV. Esto ayudará a conocer cuáles de los esfuerzos de la organización están creando valor, y cuáles generan un despilfarro, recordemos que la identificación y eliminación del despilfarro han llevado a Toyota a que domine industrias enteras. Así; concluimos que las energías del equipo de trabajo deberán ir enfocadas a todo lo que proporcione beneficio al consumidor, teniendo en cuenta que cualquier otra cosa es un despilfarro.

A toda la información obtenida por medio de la experimentación la conocemos como aprendizaje validado, definido de la siguiente manera: retroalimentación o información obtenida después de haber llevado a cabo un experimento en relación con el objetivo central de la organización (Ries, 2012). Centrando nuestras energías en el conocimiento validado podemos evitar gran parte del despilfarro que asedia las *startups* hoy en día.

Segundo: Medir

¿Cómo medimos el impacto del PMV? Ries recomienda aplicar lo que él denomina la contabilidad de la innovación. Este método usa un enfoque cuantitativo que permite ver si los esfuerzos realizados por los trabajadores en el PMV están dando frutos, en esta fase se deja claro que el mayor reto es la determinación del progreso real. El proceso de la contabilidad de la innovación es el siguiente:

1. Usar el PMV para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. Utilizar indicadores.
2. Fortalecer su tasa de crecimiento. Puede requerir varios intentos. Una vez identificado el factor más importante del PMV, hay que potenciarlo para que ayude a que el motor del crecimiento se dispare.



3. ¿Pivotar o perseverar?, es decir, seguimos con la estrategia, o cambiamos de planes. Si cambiamos de planes, tenemos que empezar desde el punto número uno una vez realizadas las mejoras, pero si seguimos la estrategia actual quiere decir que la propuesta está creando valor potencial.

Dos Chorreras Cía. Ltda., ha podido alcanzar objetivos empresariales y comerciales que muchas otras organizaciones desearían haber podido cumplir alguna vez, con la particularidad del manejo de la empresa con métodos empíricos. Sin embargo; este motor que ha llevado a la empresa a tener tanto éxito podría ya no funcionar con la misma efectividad, por lo cambiante que es el mundo empresarial que atravesamos en la actualidad.

Los indicadores deben demostrar una clara relación causa – efecto, deben ser accesibles y comprensibles. La finalidad de la contabilidad de la innovación será rechazar o aceptar las hipótesis de valor y de crecimiento. Si las hipótesis resultan ser ciertas, deberíamos seguir con el proyecto. Si llegamos a rechazar las hipótesis deberíamos pivotar para realizar cambios estructurales en el PMV y para volverlo a intentar (es decir, hacer un nuevo experimento). Existen diferentes tipos de pivotes e indicadores, así como diferentes tipos de herramientas que se pueden utilizar para acelerar la medición del crecimiento, todas dependen de la situación única de la empresa.

Tercero: Aprender

Todo lo que se ha descrito anteriormente tiene como objetivo principal llegar a esta tercera etapa: generar aprendizaje validado. ¿Cómo sabemos si hemos aprendido? Pues teóricamente se llega a ese punto cuando un PMV es aceptado por el usuario de forma que su potencial uso generalizado provoque beneficios empresariales en general. Todos los cambios que se realizan a lo largo de las experimentaciones deben llevarnos a una mejor situación de la que



estábamos antes, de forma que cualquier nuevo cambio / inversión sean efectivamente adaptados a la organización. Para poder generar aprendizaje dentro de las organizaciones se tiene que empezar por crear una filosofía de aprendizaje e innovación constante. La innovación continua es muy importante, y mantener una cultura de innovación continua es fundamental en las organizaciones de hoy en día.

En el siguiente capítulo se presentará la situación actual de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. Así, se podrá hacer más evidente la necesidad de un modelo de negocios que se enfoque en una cultura de innovación dentro de la organización, cultura que de aplicarse correctamente podría plantear constantemente nuevas soluciones a los problemas a los que se enfrenta la empresa.



Capítulo Dos.

Análisis de la Situación Externa e Interna de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

1. Análisis de la Situación Externa de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

En el presente apartado se realizará un análisis del entorno externo de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. El poder realizar una correcta identificación y evaluación de aquellas variables que están fuera del alcance del control de una compañía en particular es indispensable, para poder conocer sus puntos fuertes y débiles (oportunidades y amenazas), lo que nos llevaría a plantear correctamente propuestas de valor para la organización.

1.1. Factores Políticos

Se han identificado una serie de fuerzas políticas que intervienen en las actividades cotidianas de la organización. Ecuador se encuentra en la actualidad bajo el Gobierno del Licenciado en Administración Pública Lenín Boltaire Moreno Garcés. Ocupa el cargo de Presidente Constitucional de la República del Ecuador desde el 24 de mayo del año 2017.

El Gobierno actual del presidente Moreno se ha distinguido por ser bastante volátil en lo que respecta al tema de alianzas y oposiciones. Al ser un gobierno relativamente nuevo en el cargo, ha tenido que lidiar con los aciertos y errores de la administración pasada.



Considerando que la empresa mantiene un alto potencial para el comercio exterior, es precioso identificar la seguridad que ofrece el país a los inversionistas extranjeros, conocida como indicador riesgo país, puntaje actual de 545 puntos (a inicios de marzo del 2018), que ha registrado importantes variaciones en los últimos meses. Este indicador categoriza al Ecuador como uno de los países más riesgosos de la región, muy por debajo de países como Colombia (180 puntos a inicios de marzo del 2018), y Perú (118 puntos a inicios de marzo del 2018), al mismo tiempo muy por encima de países como Venezuela (4608 puntos a inicios de marzo del 2018). (JP Morgan, 2018).

Gráfico 1.



Riesgo País Ecuador inicios del 2018.
Fuente: Banco Central del Ecuador

El riesgo país se ve afectado bastante por temas de corrupción, en los que resalta el caso de la empresa brasileña Odebrecht.



Tabla 1. Obras en las que Odebrecht reconoció haber pagado sobornos.

Obras en las que Odebrecht reconoció haber pagado sobornos			
Obra	Entidad contratante	Costo (según comunicado de gobierno de Correa)	MONTOS entregados por Santos
Proyecto hidroeléctrico Manduriacu	Celec EP	\$ 199'900.000	\$ 3'800.000
Movimiento de tierra de la Refinería del Pacífico	Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP	\$ 303'300.000	\$ 7'756.000
Trasvase Daule Vinces	Secretaría Nacional del Agua	\$ 299'360.000	\$ 6'000.000
Poliducto Pascuales Cuenca	EP Petroecuador	\$ 547'000.000	\$ 2'150.000
Acueducto La Esperanza	Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP	\$ 296'010.000	\$ 2'500.000
TOTAL		\$ 1.645.570.000	\$ 22'206.000

Fuente: Artículo Diario El Universo del 1 de noviembre del 2017.

El dinero por conceptos ilegales no solo fueron a parar en bolsillos de políticos y empresarios corruptos, si no también perjudicaron la imagen de los procesos empresariales y los métodos de negocios ecuatorianos a nivel mundial.

Existen varios organismos de control que están directamente relacionados a las actividades de producción de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. Los organismos principales son:

- Secretaría del Agua: el agua proveniente de las lagunas naturales del Parque Nacional El Cajas, constituye la materia prima esencial para la producción de la trucha arcoíris de altura. Dicha Secretaría interviene de forma directa en el control de las actividades de la empresa.
- Ministerio de Acuacultura y Pesca: el objetivo del ministerio es el incrementar la productividad, competitividad y el desarrollo sustentable y sostenible para los sectores de acuacultura y pesca.

En el ámbito legal se hace énfasis en que existen diferentes leyes que conllevan una relación directa con las actividades productivas y comerciales de



la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. Estas leyes y ordenanzas han sido revaluadas regularmente, que de cierta forma han perjudicado a las actividades comerciales de la empresa; ya que, se exige la obtención de nuevos permisos y estudios de funcionamientos, además de nuevos cobros por concepto de impuestos por el uso de aguas. Entre dichas leyes tenemos:

- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, Registro Oficial con fecha del 10 – 9 – 2004.
- Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, Registro Oficial con fecha del 6 – 8 – 2014.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca, Azuay

1.2. Factores Económicos

Si bien es de conocimiento general que la situación económica actual del Ecuador es delicada, existe mucha esperanza en una recuperación notoria. Así, el FMI (Fondo Monetario Internacional), ha pronosticado una rápida recuperación económica del Ecuador. Dicha institución ha previsto que existirá un crecimiento igual al 2.2% del PIB (Producto Interno Bruto) en el país en el año 2018 (FMI, 2018). El precio del barril de petróleo también es un buen indicador para poder conocer la situación económica actual del país. Se ha visto que el precio del barril de petróleo se acercó a los USD 60 por barril a mediados del mes de enero (Diario El Comercio, 2018).

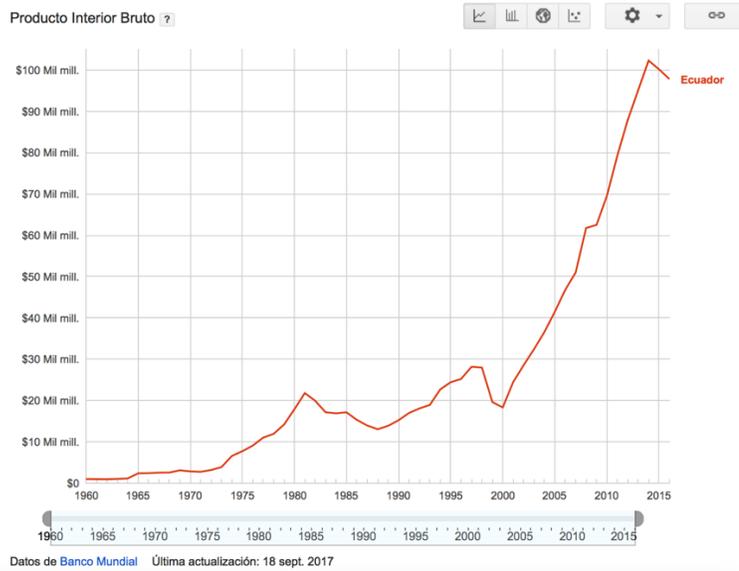
En el periodo comprendido entre los años 2007 y 2014, en promedio el PIB tuvo un crecimiento de 4.3%, debido al alto precio del petróleo. En este periodo el ingreso de los más pobres se vio incrementado en relativamente poco tiempo, lo que resultó en una disminución de la pobreza del 37.6% al 22.5% (Banco Mundial, 2017). De igual forma; desde el 2007 al 2015, en las Industrias de la Acuicultura y Pesca se han observado incrementos en su aporte



al PIB nacional, sin embargo, dichos incrementos se han estancado en los últimos años.

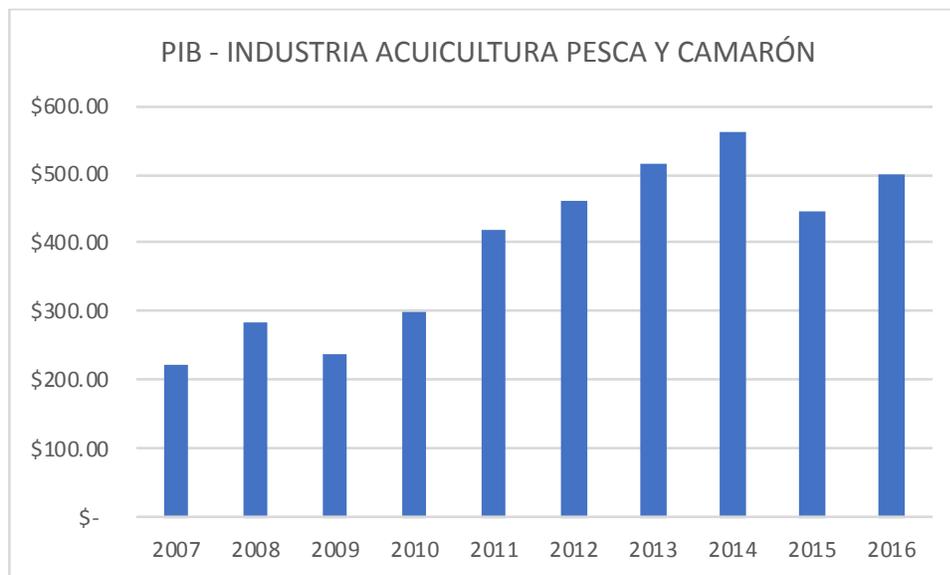


Gráfico 2.



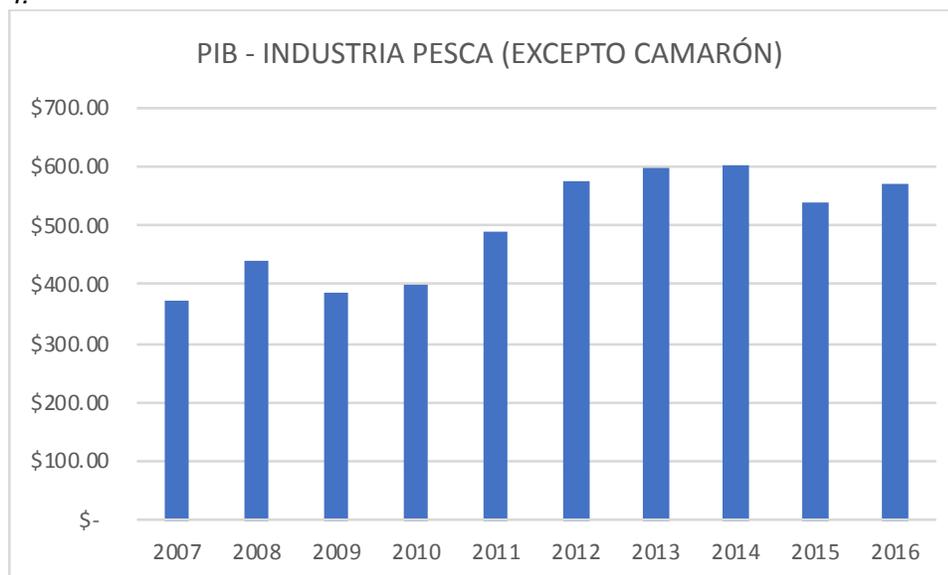
Producto Interno Bruto del Ecuador.
Fuente: Banco Mundial.

Gráfico 3.



PIB Ecuador por Industria de la Acuicultura Pesca y Camarón.
Fuente: Banco Central

Gráfico 4.



PIB Ecuador por Industria de la Pesca (excepto el camarón).
Fuente: Banco Central

También se ha considerado importante analizar los datos de la actual canasta familiar básica en el Ecuador, ya que está directamente relacionado con temas de consumo de productos alimenticios de primera necesidad. El costo de la canasta básica familiar en el Ecuador, para el mes de enero del año 2018, según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), es de USD 712.03. La canasta familiar vital llega a un valor de USD 502.74. Según el INEC, en el mismo reporte, se calcula que el ingreso familiar mensual está aproximadamente cerca de los USD 720.53. Esto supone que existe una relación positiva entre el presupuesto familiar, de los hogares urbanos, en general y los costos de los productos básicos en el mercado.

Además, la Balanza Comercial del Ecuador se ha caracterizado por ser principalmente negativa. En los últimos años han pasado de los USD – 1,075 millones de dólares en 2013 a USD 89.2 millones de dólares en 2017. El cambio positivo en la Balanza Comercial estaría más encausado por el incremento de las exportaciones no petroleras nacionales; además, de los aranceles impuestos a las importaciones lo que ha hecho que importar productos hacia el



país se vuelva mucho más complejo, en definitiva, genere una balanza comercial positiva (Banco Central, 2018).

Las tasas de crédito en el Ecuador, en el primer trimestre del 2018, muestran que el porcentaje promedio de las tasas activas está alrededor del 12%, mientras que las pasivas entre el 4% y 5% (Banco Central, 2018).

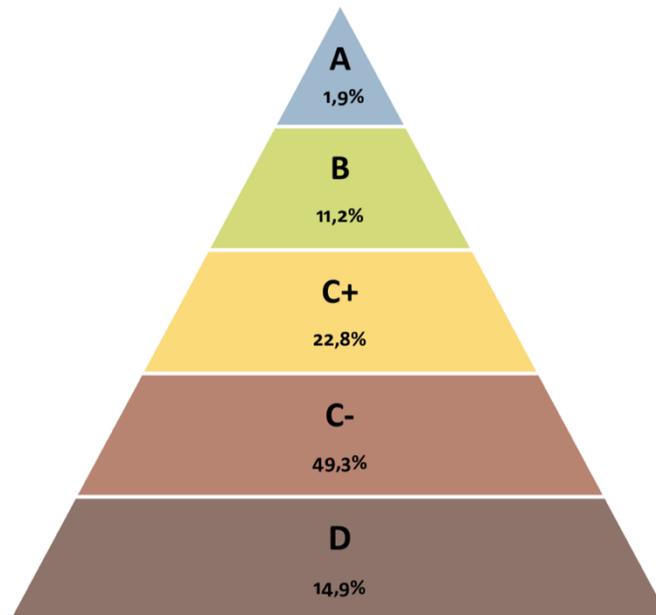
1.3. Factores Sociales

El Ecuador está caracterizado por contar con una amplia diversidad étnica (blancos, mestizos, negros, mulatos e indígenas). El Ecuador es considerado como uno de los países con mayor biodiversidad del mundo.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2010 existió una población de 712,127 en el Azuay. De los cuales 375,083 eran mujeres y 337,044 pertenecían al grupo de hombres. El cantón Cuenca mantenía la mayor cantidad de pobladores, con un total de 505,585 habitantes.

El INEC dividió al Ecuador en 5 niveles socioeconómicas agregados diferentes, clasificados de la A hasta la D. Señalamos que a la estratificación A pertenecen aquellas familias en las que el jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable de jefes de hogar alcanza estudios de post grados, mientras que la clasificación D, el jefe del hogar generalmente tiene un nivel de instrucción de primaria completa. Los demás estratos guardan relación a su puesto en la clasificación que vemos a continuación.

Gráfico 5.



Nivel Socioeconómico Agregado del Ecuador.
Fuente: INEC

Entre otros factores sociales de importancia tenemos que:

- Los azuayos mantienen sus tradiciones bastante arraigadas a sus actividades culturales.
- Para la gente de la provincia es muy importante que exista un amplio respeto al medioambiente.
- La disposición que tienen los ecuatorianos a celebrar las fiestas cristianas, como es el caso de la Cuaresma. En esta celebración religiosa existe una tendencia muy marcada a no comer carne, por lo que las ventas de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. se ven incrementadas considerablemente durante este período.
- Por otro lado, se ha venido fortaleciendo el rechazo en contra de cualquier actividad que tenga que ver con la caza o pesca de animales en general, que es una forma de pensar que podría traer complicaciones a los servicios del complejo de la pesca deportiva Dos Chorreras.



- El cuencano, generalmente, es muy familiar, le gusta hacer sus eventos con la familia y amigos, lo que genera la posibilidad de tener una alta rotación del stock en productos alimenticios.
- El cuencano es muy apegado y fiel a un sitio específico de alimentación, tales como: bares, restaurantes, fondas, mercados, etc.

1.4. Factores Tecnológicos

En el ámbito de la piscicultura y la pesca la tecnología se mantiene en constante desarrollo desde hace muchos años. Existen muchas empresas a nivel nacional que están empezando a incursionar en estudios para la elaboración de productos complementarios a la alimentación acuícola que tienen como objetivo mejorar las condiciones generales de la producción. A nivel internacional existen nuevos y sofisticados dispositivos que ayudan a mantener inventarios animales a niveles más reales, ayudan al control de enfermedades, realizan seguimientos en las temperaturas del agua, entre otras actividades de seguimiento y control. Sin embargo; estas tecnologías se han caracterizado por ser costosas y requieren mano de obra especializada.

2. Análisis Competitivo: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.1. Rivalidad Entre Empresas Competidoras

Nivel: **Alto**. Entre las condiciones que provocan una alta rivalidad en la industria de la piscicultura de la trucha arcoíris de altura tenemos: número elevado de compañías competidoras en una misma zona, caída de los precios de productos y servicios en la industria, los costos fijos son elevados y la similitud superficial de los productos y servicios, que se ofrecen por parte de los rivales. Estos factores han resultado en la disminución de las utilidades en general.



Hace un par de años atrás el nivel de competencia en la industria empezó a incrementar considerablemente. Esta competencia se caracteriza por su informalidad en el manejo de costos, lo que generó una caída notoria en los precios del producto.

Uno de los principales enganches en la industria es tener servicios de pesca deportiva, de forma que el cliente puede distraerse y comprar el producto al final de su actividad deportiva. Al existir tantos locales de pesca deportiva en la misma zona, las empresas tienen que hacer mejores promociones, controlar mejor sus costos, y generalmente disminuir su margen de utilidad, esto es porque en términos muy generales la pesca deportiva es la misma actividad, además de que no han existido esfuerzos internos para tratar de diferenciarse de los otros negocios de pesca deportiva. Si bien la empresa Dos Chorreras ha sido la primera en implementar estos servicios hace muchos años atrás, se ha podido evidenciar cada vez más que el posicionamiento de la marca se va reduciendo de manera considerable.

2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Nivel: **Medio**. Antes se necesitaba un gran capital de trabajo para poder instalar una piscícola, pero gracias a un mayor acceso a crédito, dueños de terrenos cerca de la zona pudieron levantar sus propias empresas piscícolas. De cierta forma esta competencia se ha visto limitada, ya que existe un territorio preestablecido en el cual es permitido la instalación para la producción de trucha arcoíris. Sin embargo, en muchas otras zonas a lo largo del país se han empezado a levantar piscícolas de diferentes tipos de pez (entre esos la trucha arcoíris). El Ministerio de Agricultura y Ganadería se encarga de proveer de alevines de diferentes peces a pequeños productores de zonas privilegiadas.



La entrada potencial de nuevos competidores también se ha visto incrementada por la aparición de empresas piscícolas que se desarrollan en los países vecinos de Perú y Colombia. Al mantener monedas más baratas en relación al dólar, el costo de sus productos para grandes distribuidores es menor, lo que los hace más atractivos.

2.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

Nivel: **Alto**. Se considerarán productos sustitutos a aquellos que se obtienen por medio de la pesca y los que se producen en piscícolas, ya que existe una relativa facilidad para llevarlos al consumidor final. Tenemos: atún, sardina, camarón, picudo, calamar, corvina, salmón, tilapia y el pollo / cerdo (aunque no sean productos acuícolas, el mercado tiende a considerarlos para su sustitución).

2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Nivel: **Alto**. En la industria de las piscícolas y la pesca, los costos por alimento balanceado son los que representan un mayor rubro para el productor. Para trucha arcoíris existen pocos proveedores de alimentos, son menos de 5 a nivel nacional, y de los pocos que existen en el mercado solo uno cuenta con la capacidad, para proveer el alimento que requiere la producción en términos de calidad y cantidad. Sin embargo, gracias a nuevas políticas de comercio exterior este poder del proveedor se puede ver amenazado por proveedores extranjeros de productos similares. El proveedor nacional tendrá mayor ventaja en temas de envíos y entregas, pero por otro lado un proveedor extranjero se puede beneficiar por la convertibilidad de la moneda al tener precios más bajos y facilitar formas de pago que convengan a la organización.

2.5. Poder de Negociación de los Consumidores



Nivel: **Alto**. La cantidad de competencia en la industria se ha incrementado en relación a la cantidad de nuevos consumidores en la misma. El consumidor promedio en el mercado nacional se caracteriza por buscar productos con similares características a precios más baratos. Esto le da cierto poder al consumidor sobre los oferentes de la trucha arcoíris. También existen factores como la facilidad del cambio de marca y el cambio a productos sustitutos que le dan mayor poder al consumidor (aunque no tenemos un estudio concluyente / descriptivo hemos podido establecer que la mayoría de consumidores no tienen como criterio de selección de producto la marca como tal). A esto hay que añadirle lo que se mencionó anteriormente con respecto al poco esfuerzo generado en marcar diferenciación con la competencia. De la misma forma, la empresa mantiene cuentas corporativas para grandes distribuidores, en donde el poder del consumidor es mayor, debido a que los grandes distribuidores pueden importar productos más baratos.

3. Análisis de la Situación Interna de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas de la empresa en un ámbito externo, ahora pasaremos a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. En la actualidad Dos Chorreras Cía. Ltda. no cuenta con una jerarquización ni estructura organizacional (organigrama), que dividan las áreas de la empresa, sin embargo, el presente apartado desarrollará el análisis interno respectivo para las tareas principales que se las conocen como talento humano, contabilidad, mercadeo, y producción.

3.1. Área de Marketing y Comercialización

Producto / Servicio: la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., se especializa en la crianza y producción de la trucha arcoíris de altura, y también ofrece servicios



de pesca deportiva. El portafolio de productos y servicios de la empresa es el siguiente:

Tabla 2. Productos y servicios que ofrece la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

UNIDAD	PRODUCTO
LIBRA	TRUCHA ARCOÍRIS (150 A 300 GR.)
KILO	TRUCHA ARCOÍRIS (150 A 300 GR.)
LIBRA	FILETE (150 A 300 GR.)
LIBRA	TRUCHA ARCOÍRIS (+300 GR.)
KILO	TRUCHA ARCOÍRIS (+300 GR.)
LIBRA	FILETE (+300 GR.)
UNIDAD	FUNDAS OXÍGENO
UNIDAD	ENTRADA PISCÍCOLA
UNIDAD	ALEVINES
LIBRA	TRUCHA ARCOÍRIS
UNIDAD	ENTRADA MAYOR EDAD
UNIDAD	ENTRADA NIÑOS
UNIDAD	TERCERA EDAD
UNIDAD	ÁREA TURISMO
%	LAVADO TRUCHA
UNIDAD	MOSCAS
UNIDAD	FLOTADORES
UNIDAD	ANZUELOS
UNIDAD	PESAS

Fuente: Dos Chorreras Cía. Ltda.
 Autor: José Rafael Muñoz Pesántez

Se ha podido identificar, gracias al libro de María del Carmen Blanco Cachafeiro, veterinaria española, especialista en piscicultura y especialmente en la cría industrial de las truchas, que la trucha arcoíris es un tipo de salmónidos que tiene su origen científico más reciente, como podemos ver a continuación en el siguiente cuadro sobre denominación taxonómica (ciencia de la clasificación) y vernácula (por lengua nativa):

Tabla 3. Denominación taxonómica y vernácula de las principales especies de la subfamilia Salmoninae.

ESPECIE	ORIGEN	NOMBRE VERNÁCULO			TAXONOMÍA ACT.
		FRANCÉS	INGLÉS	ESPAÑOL *	
<i>Salvelinus alpinus</i>	Linnaeus (1758)	Omble Chevalier	Artic char	Trucha alpina	
<i>Salvelinus malma</i>	Walbaum (1792)	Dolly varden	Dolly varden		
<i>Salvelinus fontinalis</i>	Mitchill (1815)	Omble de	Brook trout	Salvelino	

		fontaine			
<i>Salvelinus namaycush</i>	Walbaum (1792)	Touladi	Lake trout	Trucha lacustre	
<i>Salmo trutta</i>	Linnaeus (1758)	Truite brune	Brown trout	Trucha común	
<i>Salmo salar</i>	Linnaeus (1758)	Saumon atlantique	Atlantic salmon	Salmón	
<i>Salmo gairdneri</i>	Richardson (1836)	Truite arc-en-ciel	Rainbow trout	Trucha arcoíris	Orcorhynchus mykis
<i>Salmo clarki</i>	Richardson (1836)	Truite fardée	Cutthroat trout	T. Garganta cortada	Orcorhynchus clarki
<i>Oncorhynchus masou</i>	Brevoort	Saumon japonais	Masu	Salmón japonés	
<i>Oncorhynchus rhodurus</i>	Jordan & McGregor	Saumon japonais	Biwa salmon	Salmón japonés	
<i>Oncorhynchus tsawyscha</i>	Walbaum (1792)	Saumon royal	Chinook salmon	Salmón real	
<i>Oncorhynchus nerka</i>	Walbaum (1792)	Saumon rouge	Sockeye salmon	Salmón rojo	
<i>Oncorhynchus keta</i>	Walbaum (1792)	Saumon keta	Chum salmon	Salmón keta	
<i>Oncorhynchus gorbuscha</i>	Walbaum (1792)	Saumon rose	Pink salmon	Salmón rosado	
<i>Oncorhynchus kisutch</i>	Walbaum (1792)	Saumon argenté	Coho salmon	Salmón plateado	
<i>Hucho hucho</i>	Linnaeus (1758)	Huchon	Danube salmon	Salmón del Danubio	

*Según el Fondo de Regulación y Organización del Mercado de los productos de la pesca, cultivos marinos y aguas continentales. FROM 1985 - 1986

Fuente: Blanco, M. Carmen (1995).

La trucha arcoíris de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., fue importada desde Gran Bretaña, país que introdujo este pez a Europa desde Estados Unidos a finales del siglo XIX.

Imagen 3.



Fotografía trucha arcoíris en primeras etapas de producción.

Fuente: Dos Chorreras Cía. Ltda.



Políticas de Precios: la trucha arcoíris al caracterizarse por tener un inventario que es complicado de calcular su valor final, como lo trata la NIC 41, no existe una estructura establecida para la obtención de un precio de venta al público (PVP), en la actualidad se calcula por costos aproximados, y luego se lo compara con los valores de la competencia para establecer un precio final. El cálculo de los precios de los diferentes productos y servicios se observa en la Tabla 4, *productos y servicios ofertados en la Pesca Deportiva Dos Chorreras Cía. Ltda.*

Tabla 4. *Productos y servicios ofertados en la Pesca Deportiva Dos Chorreras Cía. Ltda.*

UNIDAD	PRODUCTO	P.V.P.	P.V.P. + I.V.A.	ZONA
LIBRA	TRUCHA ARCOÍRIS (150 A 300 GR.)	\$ 2.30	\$ 2.30	PISCÍCOLA
KILO	TRUCHA ARCOÍRIS (150 A 300 GR.)	\$ 5.07	\$ 5.07	PISCÍCOLA
LIBRA	FILETE (150 A 300 GR.)	\$ 2.99	\$ 2.99	PISCÍCOLA
LIBRA	TRUCHA ARCOÍRIS (+300 GR.)	\$ 2.50	\$ 2.50	PISCÍCOLA
KILO	TRUCHA ARCOÍRIS (+300 GR.)	\$ 5.51	\$ 5.51	PISCÍCOLA
LIBRA	FILETE (+300 GR.)	\$ 3.25	\$ 3.25	PISCÍCOLA
UNIDAD	FUNDAS OXÍGENO	\$ 2.00	\$ 2.24	PISCÍCOLA
UNIDAD	ENTRADA PISCÍCOLA	\$ 5.00	\$ 5.00	PISCÍCOLA
UNIDAD	ALEVINES	\$ 0.17	\$ 0.17	PISCÍCOLA
UNIDAD	ALEVINES	\$ 0.30	\$ 0.30	PISCÍCOLA
UNIDAD	ALEVINES	\$ 0.50	\$ 0.50	PISCÍCOLA
UNIDAD	ALEVINES	\$ 0.85	\$ 0.85	PISCÍCOLA
LIBRA	TRUCHA ARCOÍRIS	\$ 2.20	\$ 2.20	PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	ENTRADA MAYOR EDAD	\$ 1.34	\$ 1.50	PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	ENTRADA NIÑOS	\$ 0.89	\$ 1.00	PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	TERCERA EDAD	\$ 0.89	\$ 1.00	PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	ÁREA TURISMO	\$ 3.57	\$ 4.00	PESCA DEPORTIVA
%	LAVADO TRUCHA	10% DEL VALOR DEL PESO		PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	MOSCAS	\$ 2.00	\$ 2.24	PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	FLOTADORES	\$ 2.00	\$ 2.24	PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	ANZUELOS	\$ 0.50	\$ 0.56	PESCA DEPORTIVA
UNIDAD	PESAS	\$ 0.50	\$ 0.56	PESCA DEPORTIVA

Fuente: *Dos Chorreras Cía. Ltda.*
Autor: *José Rafael Muñoz Pesántez*

El proceso de venta en pesca deportiva consiste en cobrar el peso en libras de la trucha pescada por el cliente, más cualquiera de los servicios adicionales que requiera el mismo; además, es importante señalar la potencialidad del negocio turístico para abarcar nuevas áreas de negocio. El



proyecto turístico de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., comprende una gran inversión que se ha realizado a través de los años, el mismo que debería empezar a tomar forma desde mediados del año 2018.

Distribución / Clientes: la distribución de la trucha arcoíris se lo realiza de forma directa para los clientes que acuden a las instalaciones de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., en el Cajas. El mayor cliente en esta categoría es la misma pesca deportiva. Para clientes corporativos, se envía sus pedidos a sus puntos respectivos de acopio, como el caso de los Supermercados Coral. Entre los clientes corporativos encontramos restaurantes, bares, hoteles y cadenas de supermercados. En la actualidad no existe una estrategia de búsqueda de nuevos mercados / clientes. Para estar al día con las cuentas por cobrar, la empresa utiliza un sistema de fechas de vencimiento.

Marca / Logo: la trucha de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., ha generado cierto nivel de prestigio en el mercado regional y nacional, por ser un producto sano, nutritivo y sabroso. Al vender productos frescos la empresa no explota este potencial prestigio, siendo utilizado por las empresas competidoras.

No ha existido el uso fijo de un Logo específico. Adicional, la empresa Dos Chorreras Hostería, cuya propiedad es familiar de los dueños de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. (mantienen actividades diferentes), usa un logo muy parecido, lo que perjudica a la piscícola ya que la Hostería mantiene un mayor posicionamiento.

Imagen 4.



Logo de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.
Fuente: Dos Chorreras Cía. Ltda.

Redes Sociales: al tratarse de un producto de consumo masivo, se ha decidido utilizar Facebook como herramienta principal en la promoción de la empresa en general. En la página se puede ver que se utilizan diferentes logos, a parte del presentado anteriormente, como lo mostramos a continuación:

Imagen 5, 6, 7 y 8.



Logos de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. utilizados en Facebook.
Fuente: Facebook Dos Chorreras Cía. Ltda.

Existe una amplia confusión con respecto a la página de Facebook de Dos Chorreras Cía. Ltda., con Dos Chorreras Hostería, ya que la una se la puede encontrar como DOS Chorreras Pesca Deportiva y la segunda como Hostería dos Chorreras *Lodge*. Además, las estrategias de promoción de los productos y servicios por parte de Dos Chorreras Cía. Ltda., están más enfocadas a promocionar los nuevos aspectos turísticos, haciendo que la confusión con Dos Chorreras Hostería sea mayor, dejando de lado la promoción de la trucha arcoíris en sí.



3.2. Área de Producción y Logística

Ambiente Producción: la piscícola Dos Chorreras Cía. Ltda., está ubicada en la zona de El Cajas, Km. 21.5, carretera Cuenca – Molleturo – Guayaquil (Sector Laguna Dos Chorreras), la altura en la que está ubicada la piscícola es de 3350 metros sobre el nivel del mar; la temperatura promedio del lugar es de 10 grados centígrados, el oxígeno disuelto es igual a 7.5 miligramos por litro de agua.

Las Instalaciones: la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., cuenta con tres instalaciones separadas que son las de pesca deportiva, las de campo y las de laboratorio. En las instalaciones de campo y pesca deportiva contamos con un total de 86 piscinas, de las cuales 76 están en uso productivo y las 10 piscinas restantes corresponden a la Pesca Deportiva y a piscinas en mantenimiento y ampliación. En el área de laboratorio se cuenta con 68 espacios en diferentes etapas de incubación. Las incubadoras y piscinas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 5. Distribución de truchas arcoíris.

ZONA	NOMBRE	CANTIDAD	TOTAL
CAMPO	PTR	13	86
	PC	32	
	CANAL	5	
	COSO	9	
	B	13	
	300 GR.	4	
	HOSPITAL	1	
	OTRAS	9	
	TOTAL		
LABORATORIO	INCUBADORAS	10	68
	PILETAS I.	3	
	PILETAS P.	7	
	PILETAS O.	32	
	A	9	
	B	6	
	C	14	
	TOTAL		
TOTAL INSTALACIONES			154



Proceso de Producción: se extraen los huevos de las hembras y se mezclan con el semen de los machos, (en seco). Se espera 25 minutos de la mezcla para lavar el exceso de líquido seminal, y colocar en las canastillas.

- Periodo de incubación: entre 28 y 42 días
- Temperatura promedio: 10° C
- Oxígeno: 7.5 mg. / lt.
- Caudal: 0.3 lt / seg.
- PH: 7.3

Luego son llevados a la zona de Laboratorio, al área de las incubadoras, en donde son cuidadosamente ubicados dentro de una de las gavetas disponibles. Los alevines pueden llegar a pesar hasta 150 gramos, y el tiempo de crecimiento promedio va entre 11 a 12 meses. Para pigmentar se usa alimento especializado pigmentado.

Debido a las exigencias en cuanto a la calidad del agua en cada una de las etapas, se cuenta con sedimentadores en la parte del ingreso del agua, cuidando así la calidad del agua, ya que juega un papel muy importante en todo el proceso productivo y en lo referente al laboratorio. El agua en el proceso productivo no puede ser usada dos veces en ninguna de las piscinas, constituyendo una ventaja para la empresa y cumpliendo con una responsabilidad social, el grado de contaminación del agua es mínimo en la salida de cada una de las piscinas. La empresa puede manejar una producción y comercialización promedio de 14 toneladas mensuales de trucha arcoíris.

Alimentación: se ha considerado necesario señalar que la alimentación para las truchas representa uno de los rubros más importantes al momento de establecer el costo de producción del producto, representado por un 40% a 50% del valor final. En la actualidad la empresa encargada de proveer el alimento de



trucha es la empresa Gisis S.A. Esta compañía produce alimentos balanceados para especies acuícolas, pecuarios, equinos y más. Por temas internos a la organización, el alimento es entregado por parte de un distribuidor, teniendo en cuenta que los precios de éste incrementan entre un 4% a 8% dependiendo del alimento que se solicite, porcentaje considerable para pedidos de más de 500 sacos mensuales. Los ingredientes del alimento son: cereales, pasta de soya, harina de pescado, hemoglobina, porcina, concentrado proteico de maíz, harina de crustáceos, lecitina, aceite de pescado, aceite vegetal, anti-hongo, anti-oxidante, pre-mezcla de minerales y pre-mezcla de vitaminas. Existen diferentes alimentos para cada etapa de vida del pez, en la siguiente tabla podemos observar el portafolio de alimentos:

Tabla 6. Portafolio del alimento de trucha.

NOMBRE	PESO (KG.)
S 400 4 MM	20
S 400 5 MM	20
S 400 7 MM	20
S 500 TALLA C	20
S 500 CRUMBLE #3	5
S 500 CRUMBLE #4	5
S 500 CRUMBLE #5	5
S 500 PIGMENTO	20

Fuente: Dos Chorreras Cía. Ltda.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez

Logística de los Pedidos: una vez recibido el pedido los trabajadores de la empresa se acercan a la piscina en donde se encuentran los peces del peso requerido por el cliente. Las truchas están previamente clasificadas por peso en cada una de las piscinas. Se extraen del agua y son trasladadas al área de faenamiento en donde son evisceradas, limpiadas y enfundadas para posteriormente ser entregadas al cliente final. El encargado de las entregas es el chofer de la empresa, y las entregas empiezas a las 17:00 todos los días.



Impacto Medioambiental: es interesante señalar que en un estudio realizado por un Equipo Consultor de Impacto Medioambiental, de la Universidad del Azuay, entre una de sus conclusiones del estudio manifiesta: “*considerando el análisis e interpretación de los resultados sobre la contaminación de las aguas por parte del complejo, y tomando en cuenta los valores extremos, luego de ser vertidas las mismas al curso principal: **hay más contaminación de las aguas a la entrada del complejo que en las de salida** donde se registran datos menores a los establecidos o recomendados en la Ley de Prevención y Control de la Contaminación*”, los resultados de la referencia se presentan en el Anexo 1.

3.3. Área Contable y Financiera

Contabilidad: la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., está obligada a llevar contabilidad., por ser una Compañía Limitada, establecida en el año 2003. A continuación, se mostrará el Balance de Resultados de la organización desde el año 2015 al año 2017; para poder tener clara la situación actual que atraviesa la compañía en base de datos financieros.

Tabla 7. Balance Resultados 2015, 2016 y 2017.

DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.			
BALANCE DE RESULTADOS			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2015	2016	2017
VENTAS NETAS	\$ 458,470.84	\$ 433,868.57	\$ 450,326.48
VENTAS 12%	\$ 28,044.37	\$ 29,250.17	\$ 24,638.50
VENTAS 0%	\$ 430,426.47	\$ 404,618.40	\$ 425,687.98
COSTO DE VENTAS	\$ 183,743.13	\$ 147,829.28	\$ 179,730.65
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 274,727.71	\$ 286,039.29	\$ 270,595.83
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 167,052.05	\$ 172,884.18	\$ 135,460.64
SUELDOS Y HORAS EXTRAS	\$ 128,187.17	\$ 112,919.46	\$ 93,093.05
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 17,244.83	\$ 14,513.88	\$ 23,753.26
APORTE PATRONAL Y FONDOS DE RESERVA	\$ 21,620.05	\$ 45,450.84	\$ 18,614.33
GASTOS OPERATIVOS	\$ 86,630.69	\$ 86,921.44	\$ 109,063.89
COMBUSTIBLE	\$ 1,130.06	\$ 2,099.01	\$ 1,350.96



HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,880.48	\$ 2,228.00	\$ 2,676.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 32,448.33	\$ 51,304.12	\$ 10,879.35
PAGO SERVICIOS BÁSICOS	\$ 3,233.78	\$ 3,665.00	\$ 3,546.70
PAGO OTROS BIENES	\$ 17,934.56	\$ 20,235.18	\$ 10,113.39
PAGO OTROS SERVICIOS	\$ 22,540.93	\$ -	\$ 72,891.87
PAGO OTROS SERVICIOS TRANSPORTE	\$ 6,457.69	\$ -	\$ 870.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ -	\$ 2,927.30	\$ 1,410.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 4.86	\$ 4,462.83	\$ 5,325.62
UTILIDAD NETA	\$ 21,044.97	\$ 26,233.67	\$ 26,071.30
15% TRABAJADORES	\$ 3,156.75	\$ 3,935.05	\$ 3,910.69
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 17,888.22	\$ 22,298.62	\$ 22,160.61
IMPUESTO CAUSADO 22%	\$ 3,935.41	\$ 4,905.70	\$ 4,875.33

*Fuente: Dos Chorreras Cía. Ltda.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez*

Análisis Horizontal: podemos apreciar una disminución de las ventas del año 2015 al año 2016 en un 5%, pero para el año 2017 existe una recuperación del rubro en un 4%. El costo de ventas ha venido disminuyendo anualmente desde el año 2014 al 2016 en un 20%, sin embargo, se presenta un incremento considerable en un 22% al año 2017. De esta manera, la utilidad bruta en ventas sufre una reducción del 5% para el año 2017 comparada al año 2016, año en donde se evidenció un incremento del 4% en dicha utilidad en comparación al año 2015. Los gastos administrativos se incrementaron en el año 2016 en comparación al año 2015 en un 3%, y para el año 2017 se redujeron en un 22%, esto generado en mayor medida por la reducción de personal para diferentes tareas dentro de la piscícola. Los gastos operativos aumentaron notablemente al año 2017 en comparación al año 2016, en un 25%, y en el año 2016 existió un gasto similar en este rubro en comparación al año 2015, por lo que no existió una variación importante. Por último, se puede encontrar un incremento en la utilidad neta igual al 25% en el año 2016 en comparación al 2015, y en el 2017 existe una leve disminución de este rubro en un 1%.



Proyección Balance de Resultados: la proyección del Balance de Resultados para la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. se la realizará utilizando las estimaciones de impacto que percibirán los rubros más importantes una vez implementadas y efectivizadas las propuestas de valor del Capítulo 3. Los porcentajes de impacto, sea para incremento o decremento, de un rubro específico se lo detallará en el siguiente capítulo. El resto de rubros serán modificados según el informe de la CEPAL sobre el crecimiento estimado del PIB nacional (1.5%). El Balance proyectado se lo podrá apreciar en el Anexo 2.

Proyección Flujo de Caja Neto: es importante mencionar que en el presente trabajo de titulación todo lo concerniente a los costos de producción y costos de ventas están inmersos en un solo rubro llamado Costo de Ventas, como se puede apreciar en la *Tabla 7*. La proyección del Flujo de Caja se la realiza para demostrar financieramente el potencial de la implementación de la propuesta de valor del Capítulo 4 (y de todas las propuestas en general), que es realizar actividad comercial con el extranjero. La inversión inicial está en relación de sustentar lo necesario para que la empresa cuente con un nivel organizacional en general óptimo para realizar comercio exterior. Las proyecciones utilizadas para el Flujo de Caja serán las mismas que las utilizadas para el Balance de Resultados, más efectos adicionales por concepto de comercio exterior, adicionalmente se presentarán 2 escenarios adicionales, uno pesimista y otro optimista. Todos los porcentajes de impacto partirán desde los porcentajes del escenario normal. En el Anexo 3 se puede conocer el porcentaje exacto de impacto para cada uno de los rubros y escenarios presentados. En el siguiente capítulo se detallarán las razones de dichos porcentajes. En el Anexo 4, 5 y 6 se encontrarán la Proyecciones del Flujo de Caja Neto para 3 diferentes escenarios.

Decisiones Financieras: la empresa cuenta con un área del negocio que se ha estado desarrollando en los últimos años y está directamente relacionada con el mercado del turismo. Esta nueva área de la empresa no ha sido potenciada



comercialmente hasta la fecha, y es un proyecto que ha demandado el uso de varios recursos. Muchos de los ingresos generados por concepto de venta de la trucha arcoíris han servido para la financiación de este gran proyecto turístico. Como se ha dado a conocer, el presente trabajo de titulación tiene como finalidad crear un modelo de negocios para la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., productora y comercializadora de la trucha arcoíris, sin ahondar en el tema turístico, sin embargo, es importante acotar que en las propuestas de valor que se realizarán en el siguiente capítulo se considerará esta situación actual de la empresa para poder realizar aportaciones reales que ayuden a alcanzar los objetivos empresariales.

3.4. Área de Talento Humano

Personal: entre los 15 empleados bajo relación de dependencia que cuenta la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., se dividen de la siguiente manera: 11 empleados para las actividades operativas y 4 para actividades administrativas; además no existen manuales de funciones para los puestos de la empresa, tampoco un organigrama ni encargados o responsables de las actividades a realizar en cada una de las actividades principales de la empresa y no existe documentos que establezcan tiempos y movimientos de los trabajadores.

Entre las actividades principales que realizan los trabajadores de la empresa están el alimentar y clasificar las truchas, traslado de truchas, desove, control de incubadoras, evisceración, limpieza y embalaje del producto, limpieza y manutención de piscinas. Existe la particularidad de que el 90% del personal de la empresa está en capacidades para poder desarrollar cualquiera de las actividades anteriormente señaladas.

Entre los utensilios básicos a utilizar por parte del personal en las actividades principales de cría y engorde de la trucha para la venta final



tenemos: guantes de caucho, delantales de caucho, botas de caucho, espátula de plástico y cuchillos.

4. Investigación de Mercados

Si bien la investigación de mercados no es una técnica recomendada dentro del método *Lean StartUp*, se ha decidido llevarla a cabo con fines estadísticos y comparativos / demostrativos.

4.1. Problema

Desconocimiento del posicionamiento actual de la marca Dos Chorreras; además, del desconocimiento de la frecuencia de consumo de la trucha arcoíris dentro de la dieta diaria de los cuencanos.

4.2. Objetivo Principal de la Investigación de Mercados

Conocer el posicionamiento actual de la marca Dos Chorreras y conocer las frecuencias de consumo de la trucha en la dieta actual de los cuencanos.

4.3. Objetivos Específicos de la investigación de Mercados

- Determinar la situación del posicionamiento actual de la marca Dos Chorreras Cía. Ltda.: top of mind, imagen, diferenciación y aceptación.
- Determinar la situación de consumo actual de la trucha arcoíris.
- Determinar la situación de compra actual de la trucha arcoíris.
- Determinación de la competencia: productos y marcas de la competencia. ¿Qué sustitutos directos existen del alimento?



4.4. Herramientas

Encuesta directa.

4.5. Tipo de Investigación de Mercados

Concluyente / descriptiva de corte transversal simple.

4.6. Población

¿Quiénes son los que deciden si comprar o no cierto alimento para añadirlo a su dieta o a la de su familia? Generalmente son los padres y madres de familia, o también se podría considerar a la población económicamente activa en el cantón Cuenca. Según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el cantón Cuenca existe una población económicamente activa de 159,555 personas, divididas en 87,119 hombres y 72,436 mujeres. Esto quiere decir que la población económicamente activa en Cuenca representa un 40.29% de la población total del cantón (396,012 habitantes en el cantón Cuenca, parroquias urbanas).

4.7. Muestra

Para el cálculo de la muestra se procedió al siguiente procedimiento: se multiplicó el número total de habitantes de cada parroquia urbana del cantón Cuenca por el porcentaje que representa la población económicamente activa del cantón en general (40.29%). Por medio de esta técnica, conocida como afijación proporcional, podremos darle un peso igualitario de representatividad a cada uno de los estratos con los que se va a trabajar, que en este caso específico son 15 diferentes estratos que representan a las 15 diferentes parroquias urbanas del cantón Cuenca. Se utilizó la siguiente fórmula:



$$n = \frac{\sum W_i S_i^2}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{\sum W_i S_i^2}{N}}$$

En dónde;

N: población total.

n: número de la muestra

W_i: peso de cada estrato representado por un porcentaje

S_i: desviación estándar. Ya que no conocemos la desviación estándar se procede a remplazar este dato por la multiplicación de las probabilidades de éxito y de fracaso que están representadas por un 0.50/0.50

e: error de la muestra que lo hemos establecido en un 5%

z: valor crítico de 1.96

El resultado final del tamaño de la muestra es igual a 383 encuestas a realizar. Para ver los cálculos respectivos ir al Anexo 7.

4.8. Diseño de la Encuesta

Para poder ver el diseño de la encuesta aplicada al presente trabajo de titulación, por favor, servirse ir al Anexo 8. Los resultados han sido los siguientes:

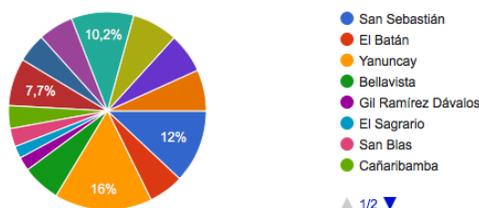
4.9. Resultados

Los resultados más representativos son los que se muestran a continuación. Todos los resultados podrán encontrarse en el Anexo 9.

Gráfico 6.

Parroquia donde vive

401 respuestas



Porcentaje de encuestados por parroquia.

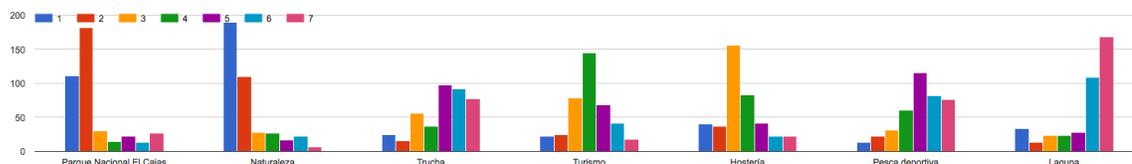
Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.

Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.

El perfil general de las personas encuestadas está representado por un 55.4%, al género femenino y un 44.6% al masculino de la población económicamente activa del cantón Cuenca. Más del 75% de encuestados tiene 31 años o más. El número de encuestados por parroquia podrá encontrarse en el Anexo 7. La mayoría de los encuestados pertenecen a la industria del comercio y se encuentran actualmente casados.

Gráfico 7.

En orden jerárquico indique con qué asocia la frase Dos Chorreras, considerando 1 a la mayor asociación y 7 la de menor asociación (no se deben repetir las calificaciones).



Asociación de la Marca Dos Chorreras.

Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.

Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.

Como se había explicado anteriormente el nombre de marca Dos Chorreras es utilizada por Dos Chorreras piscícola y Dos Chorreras Hostería. En el gráfico anterior podemos ver que la mayoría de encuestados asocia la marca a lo que es la Naturaleza y al Parque Nacional El Cajas. También; se observa que existe una fuerte asociación de la marca a lo que es la industria del

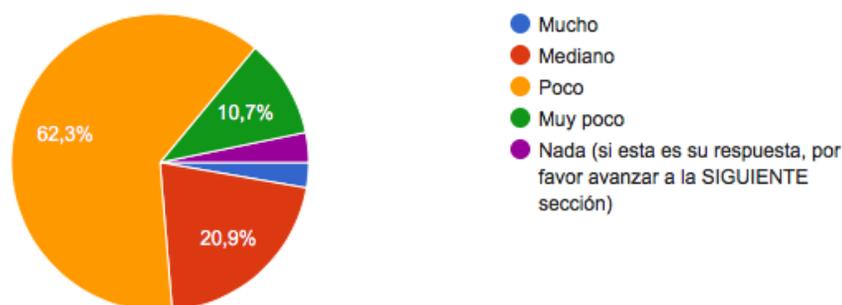


turismo y la hostería y una asociación menor a lo que es la trucha, la pesca deportiva y la laguna.

Gráfico 8.

¿Cuánto conoce usted de trucha?

401 respuestas

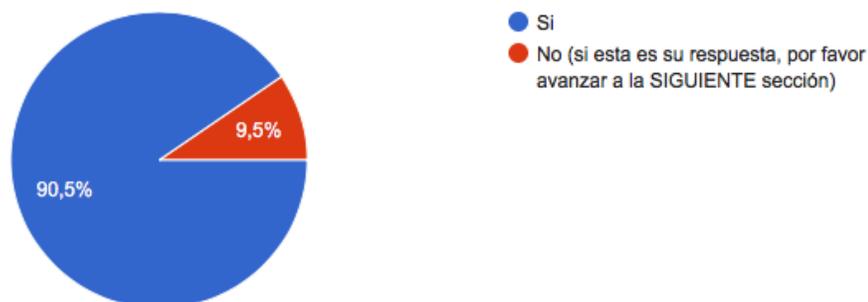


*Conocimiento de la trucha.
Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.*

Gráfico 9.

¿Ha oído usted hablar de la trucha arcoíris?

388 respuestas



*Conocimiento de la trucha.
Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.*

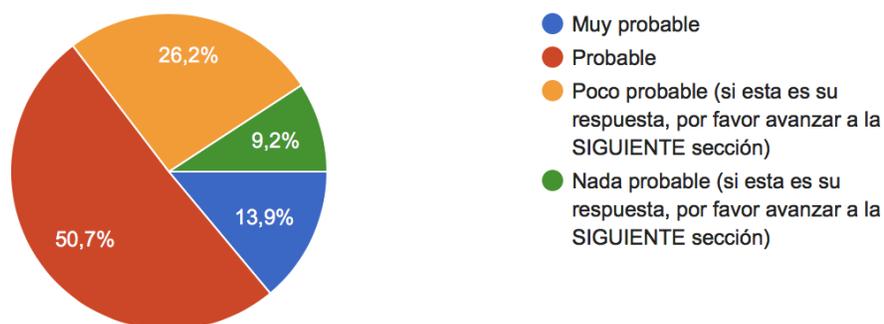


Existe poco conocimiento sobre las truchas en general; sin embargo, la mayoría de encuestados ha escuchado hablar de la trucha arcoíris.

Gráfico 10.

¿Qué tan probable es para usted reconocer en un conjunto de trucha a la trucha arcoíris?

359 respuestas

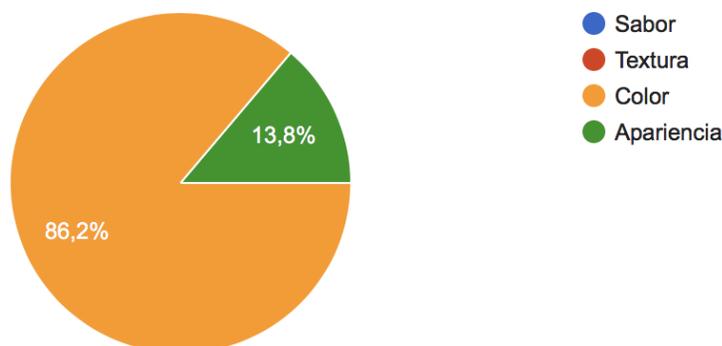


Reconocimiento de la trucha arcoíris.
Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.

Gráfico 11.

¿En qué características se basa usted para distinguir este tipo de trucha?

239 respuestas



Reconocimiento de la trucha arcoíris.
Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.

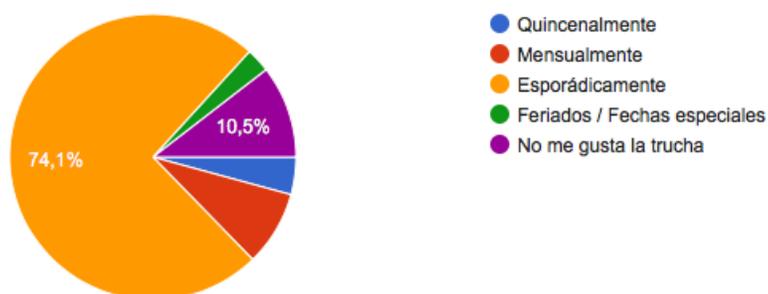


Como podemos observar en los dos últimos gráficos (10 y 11) existe una alta posibilidad de reconocimiento de este pez, lo que es corroborado por las respuestas en relación de que por medio de la apariencia y el color del mismo se podría llegar a identificar a la trucha arcoíris.

Gráfico 12.

¿Con qué frecuencia consume este alimento?

401 respuestas



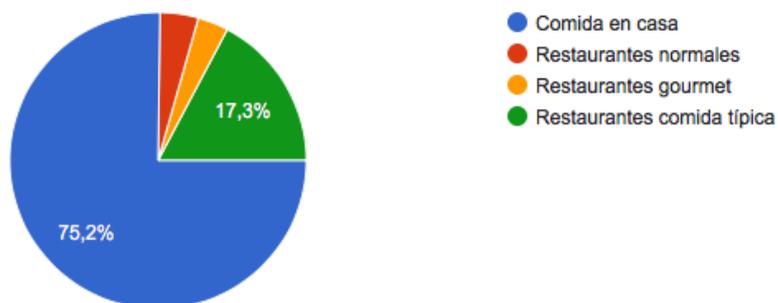
Consumo de la trucha arcoíris.

*Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.*

Gráfico 13.

¿En qué lugar consume este alimento?

359 respuestas



Lugares de consumo de la trucha arcoíris.

*Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.*

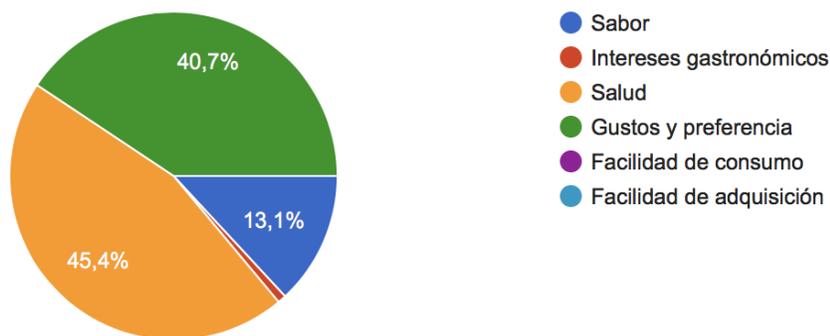


La mayoría de los encuestados consume este tipo de alimento esporádicamente, lo que quiere decir que son muy pocas veces al año. El 75.2% de los encuestados lo consume en su casa.

Gráfico 14.

¿Cuál es la razón principal por la que usted consume este alimento?

359 respuestas



Razones de consumo.

Fuente: Investigación de Campo. Formularios y resultados de la aplicación Google.

Autor: José Rafael Muñoz Pesántez.

La principal razón para el consumo de este alimento es la salud.

4.10. Conclusiones

- La marca Dos Chorreras está mayormente relacionada al Parque Nacional El Cajas, naturaleza y la Hostería
- Existe un considerable nivel de conocimiento de la trucha arcoíris en sí.
- Existe un consumo esporádico bastante notorio. Las razones principales de consumo son su sabor, por gustos y preferencias y por salud en mayor grado.
- Los lugares donde las personas consumen este tipo de alimento, generalmente, es en casa y en restaurantes de comida típica.



4.11. Recomendaciones

- En base de las anteriores conclusiones se cree conveniente el realizar planes de posicionamiento que potencien el conocimiento de la trucha en el mercado, separándola de Dos Chorreras Hostería.
- Por medio de una correcta planificación de publicidad se incentivaría al mercado a consumir más este alimento, recalcando los beneficios de añadir la trucha a la dieta de las personas.
- Dar fuerza a crear nuevas alianzas comerciales con clientes potenciales. Fortalecer antiguas alianzas.

5. FODA

El siguiente cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas está diseñado en base de la información obtenida de la situación actual de la empresa y por los resultados que arrojó la investigación de mercado.

Podemos apreciar que se ha calificado a cada uno de los factores que intervienen en el cuadro FODA con un valor de 0 a 10, para representar numéricamente el impacto del mismo sobre las actividades de la empresa, de esta forma se han recogido a aquellos elementos que mantienen un mayor valor de impacto para que sean parte de la consideración final en la elaboración de propuestas de valor (siguiente capítulo) o estrategias cruzadas.



Tabla 8. FODA de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

		FORTALEZAS		NIVEL IMPACTO	DEBILIDADES		NIVEL DE IMPACTO	
FODA EMPRESA DOS CHORRERAS CÍA. LTDA. 2018		1	Existe un prestigio alto hacia la trucha arcoiris como alimento	9	1	Bajo seguimiento de la realidad financiera de la empresa	9	
		2	Amplias instalaciones productivas	10	2	No existe una política de precios	10	
		3	La ubicación de la piscícola es estratégica y privilegiada	10	3	No existe una política de captación de nuevos clientes	8	
		4	El impacto ambiental es positivo	6	4	No existe una uniformidad en el uso de un Logo para la promoción de la empresa	9	
		5	Prestigio de la marca Dos Chorreras Hostería	8	5	Confusión con la marca Dos Chorreras Hostería	8	
		6	La trucha arcoiris es uno de los peces más "limpios" que existe en el mercado	5	6	El costo del alimento balanceado para trucha es considerablemente alto	10	
		7	La marca Dos Chorreras está asociada en mayor grado al Parque Nacional El Cajas y la naturaleza	9	7	La promoción de la empresa está poco enfocada al producto y la calidad del mismo	9	
					8	La trucha arcoiris es un pez que tarda mucho en tener un peso comercial, a comparación de otro tipo de peces o animales	8	
					9	No hay un departamento de marketing	4	
					10	No hay un departamento de talento humano	4	
					11	Existe una fuerte asociación de la marca Dos Chorreras con los servicios de la Hostería. Baja asociación a la pesca deportiva, la trucha y laguna.	10	
					13	Gasto promedio en este tipo de alimento es bajo	6	
		OPORTUNIDADES		NIVEL IMPACTO	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	El FMI estima un crecimiento económico igual al 2.2% del PIB para el año 2018	3	1	Cambio en la estrategia de promoción de los productos y servicios de la empresa	F1, F2, F3, F5, F6, F7, O4, O7, O9, O10	1	Adquirir directamente del productor el alimento para los peces	D1, D6, O1, O2, O3, O5
2	Se ha visto una recuperación del PIB del Ecuador en la Industria de la acuicultura y pesca	3	2	Incentivar asociaciones y costumbres de consumo para las promociones de los productos y servicios de la empresa	F1, F2, F3, F5, F6, F7, O9, O10, O11, O12, O13	2	Mejorar relaciones comerciales con proveedores	D6, O3
3	Nuevos acuerdos comerciales, como es el caso del acuerdo con la Unión Europea	7	3	Ampliar mercados relacionados con la producción de elementos derivados de la trucha arcoiris	F1, F2, F3, F4, F6, O5, O1, O2, O3, O5, O7	3	Conseguir un nuevo proveedor de alimento de pez	D1, D6, O3, O8
4	Celebración de fiestas religiosas que promueven el consumo de peces, como es el caso de la Cuaresma	8				4	Importación de elementos esenciales para la producción	D1, D6, O1, O2, O3, O6, O8
5	Mejoras en el producto nacional para la mejora de la producción acuícola	8				5	Mejorar la situación financiera de la empresa	D1, D2, D13, O10
6	Apoyo institucional público a las piscícolas nacionales para incrementar la productividad	3				6	Negociar las estrategias de promoción con la empresa Dos Chorreras Hostería	D5, D11, O7, O9
7	Baja diferenciación del servicio y producto entre competidores	7				7	Estrategias de ampliación de clientes.	D3, O3, O10, O11, O13
8	El poder adquisitivo del dólar frente a otras monedas	2						
9	Existe una relación muy marcada a asociar el Parque Nacional El Cajas con la naturaleza	5						
10	Conocimiento potencial de la trucha arcoiris y sus cualidades en sí	9						
11	Lugar donde se consume más este alimento: en casa	8						
12	El mercado consume este alimento por su salud, sabor y sus propiedades	8						
13	Lugar donde se adquiere este producto: mercados y supermercados	8						
AMENAZAS		NIVEL IMPACTO	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA			
1	Riesgo país del Ecuador alto: 545 puntos a inicios del 2018	3	1	Incentivar y promover el cuidado al medio ambiente	F4, A2, A3, A5	1	Creación de un Modelo de Negocios para la empresa	D1, D2, D3, D4, D7, D9, D10, A4, A5, A6, A7
2	Existe una tendencia muy cambiante en relación a las leyes que controlan las actividades acuícolas	3	2	Mejorar la cría de las ovas de las truchas, para tener una mayor y mejor producción final	F2, F3, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10	2	Incentivar a una cultura <i>Lean StartUp</i>	D10, A1
3	Tendencia a la protección animal	8	3	Promover la forma en la que se pueda comer este alimento de forma fácil e innovadora	F1, F11	3	Disminuir el tiempo que transcurre de ova a peso comercial de 150 gramos	D8, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10
4	Alto nivel de competencia en la misma zona donde se ubica la empresa	9				4	Analizar la creación de proyectos de comercio exterior	D1, A8
5	Baja diferenciación del servicio y producto entre competidores	8						
6	Alta cantidad de productos sustitutos	8						
7	Factores tecnológicos son muy costosos y requieren de mano de obra calificada	7						
8	El poder adquisitivo del dólar frente a otras monedas	3						
9	El pollo es el sustituto más fuerte del consumo de la trucha	8						
10	Consumo muy esporádico de este alimento en la dieta normal de las personas	10						
11	Las razones principales por las que la trucha no es del agrado de algunas personas es por su sabor y la complicación al momento de comerla	4						

Fuente: Dos Chorreras Cía. Ltda.
 Autor: José Rafael Muñoz Pesántez



6. Conclusión de la situación actual de la empresa

Enfocándonos en el contexto de la metodología *Lean Startup*, podemos apreciar que las fortalezas y debilidades actuales de la empresa son el resultado de la experiencia obtenida a través de los años que han llevado a cabo sus actividades dentro del mercado en sí y dentro de los procesos internos organizacionales.

La empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., logró posicionarse dentro de una zona importante en su respectivo mercado, manteniendo márgenes significativos de ganancias a lo largo de los últimos años; sin embargo, aquel método utilizado por la empresa para llevarlos a dicha posición privilegiada ya no está rindiendo con la misma efectividad, por lo que es conveniente cambiar de estrategias empresariales lo más pronto posible.

En el tema administrativo se considera que el manejo empírico de la organización (PMV), demuestra que ya que no se está creando ningún tipo valor.

En los dos capítulos siguientes se podrá conocer aquellas nuevas estrategias que se proponen dentro del marco del presente trabajo de titulación, con la finalidad de poder llegar al objetivo principal del mismo, aprovechando aquellas fortalezas y oportunidades identificadas y mitigando aquellas debilidades y amenazas.



Capítulo Tres.

Propuestas de Valor Utilizando el Método *Lean Startup*

En el presente capítulo se desarrollarán propuestas dentro del marco de cada una de las áreas que maneja la empresa: marketing, finanzas y contabilidad, producción y talento humano.

Recordemos que para la sugerencia e implementación adecuada de propuestas de valor se llevará a cabo el circuito *feedback*, explicado en el Capítulo 1. Después de haber analizado la situación actual de la empresa, ahora se podrán crear ideas nuevas que servirán como Productos Mínimos Viables (PMV) a implementarse en el circuito antes mencionado. El PMV deberá ser sometido a prueba y, posteriormente, medido bajo indicadores que demuestren una clara relación causa – efecto. Los resultados de dicha experimentación podrán probar con información verídica y real si lo que se quiere proponer (sea esto un producto nuevo o un nuevo proceso interno para la organización) es viable y potencial para beneficio de la empresa.

Dicho en otras palabras, se elaborarán estrategias en pequeña escala que serán replicadas a mayor nivel una vez identificada su potencial en su respectiva implementación.

1. Misión, Visión y Valores

Misión. – La empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. ofrece servicios de pesca deportiva y oferta la mejor trucha arcoíris a todos los hogares ecuatorianos, basándonos en la calidad en todas nuestras actividades, en donde nuestros trabajadores aportan con mejores ideas que tienen como fin mejorar los



aspectos laborales, económicos y poder mantener una empresa sustentable en el tiempo.

Visión. – Para el año 2021 la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. seguirá produciendo la mejor trucha arcoíris del país, siendo reconocida como la empresa líder del mercado de estos alimentos acuícolas y como una marca renovada que demuestre su experiencia y respeto al medioambiente, con sólidas bases para expandir su mercado meta hacia el exterior.

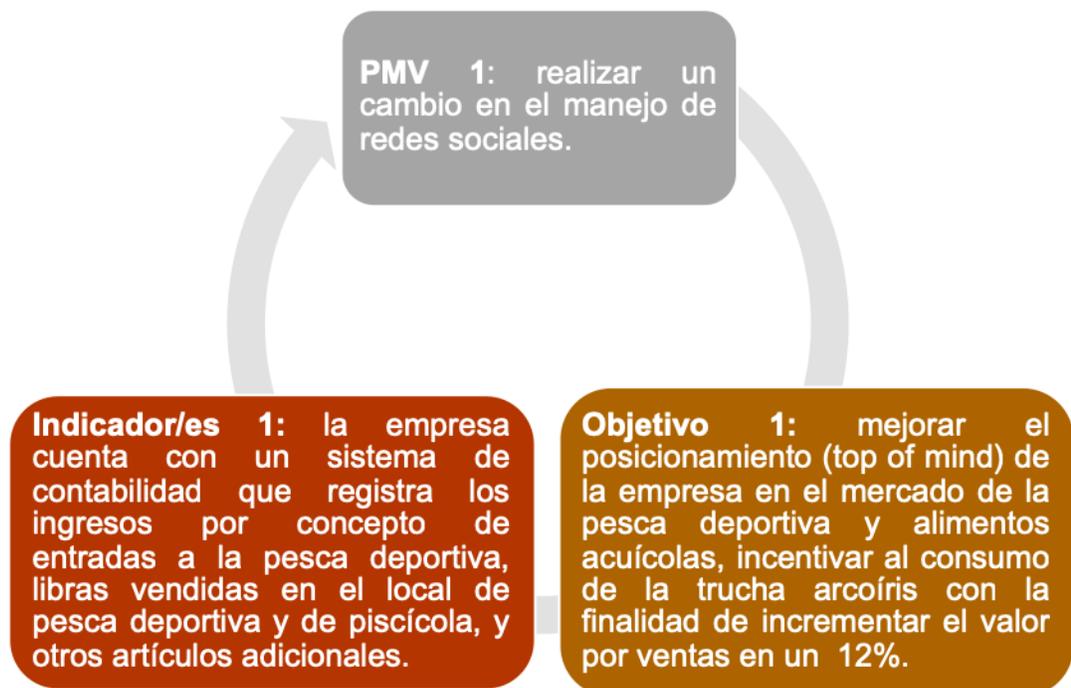
Valores. – Los valores empresariales estarán fundamentados en la innovación continua, la comunicación entre los miembros de la organización y la pasión por un trabajo bien hecho.

2. Área de Marketing y Comercialización

PMV 1: realizar un cambio en el manejo de las redes sociales de la empresa. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: esto generará un incremento en los ingresos por concepto de entradas a la pesca deportiva y libras vendidas al mes cuando se promocióne mejor a la empresa.
- La Hipótesis de crecimiento: una comunicación más ordenada, original y persuasiva de forma masiva en redes sociales atraerá a nuevos clientes.

Ilustración 1. Producto Mínimo Viable 1 para área de marketing y comercialización.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

Experimento: cambiar de estudio creativo que maneje las redes sociales para enfocarse en: la trucha arcoíris, las instalaciones productivas en general, beneficios en la salud si se añade la trucha arcoíris a la dieta de las personas, ubicación de las instalaciones, datos curiosos del Parque Nacional El Cajas, recetas sencillas con trucha arcoíris, uso uniforme y diferenciador de un logo e identidad para la empresa, enfocarse a captar la atención de nutricionistas y jefes del hogar, incentivo del consumo en la dieta de las personas y llamar la atención de más y nuevos potenciales consumidores.

De esta forma nos enfocamos en la promoción de lo que ha generado ingresos importantes para la organización desde un inicio. Las propuestas son previamente analizadas y aprobadas; es decir, existirá un pre – test de toda campaña comunicacional en donde se podrá verificar el entendimiento y motivación del mercado objetivo. La promoción de los aspectos turísticos y pesca deportiva serán delegados a la empresa Dos Chorreras Hostería, ya que



su giro de negocio está más relacionado a esta área y tiene un mayor posicionamiento (según investigación de mercados). En caso de ver un mayor número de libras vendidas al mes y de clientes que ingresan a las instalaciones (corroborado desde el sistema de contabilidad de la empresa), se podrá aceptar las hipótesis de valor y de crecimiento que son el resultado del PMV, por lo tanto, se podría analizar la opción de contratar un mejor paquete de servicios de manejo de redes sociales. En caso de que no existan resultados positivos se optaría por cambiar el PMV, utilizando la información que se recibió de esta experimentación previa y así volver a intentarlo. Se podría prever que entre otros PMV a utilizar tenemos: contactar con viejos clientes y clientes potenciales para refrescar relaciones comerciales y realizar promociones vía correo electrónico tanto a clientes fijos como a clientes potenciales.

Brief General: las campañas de comunicación y las empresas publicitarias con quienes la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., decida trabajar, deberán previamente adaptarse al presente brief organizacional, para una vez aprobadas poder ser presentadas al público.

- Descripción del proyecto: el proyecto deberá centrarse en el producto estrella de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. que es la trucha arcoíris de altura.
- Objetivo: el objetivo principal de cada campaña deberá tener directa relación con los objetivos empresariales.
- Target: el perfil social, económica y psicológico de a quien irá dirigido la campaña deberá establecerse conjuntamente con los miembros de la organización previo al lanzamiento de la campaña.
- Mensaje clave: establecer qué aspecto de la marca o producto se quiere potenciar hacia el target final.
- Estado de la marca: hacer conocer las ventajas competitivas que tiene la organización en torno a lo que se decida comunicar.
- Estilo y tono: se deberá tener relación con lo que representa el Parque Nacional El Cajas.



- Duración de la campaña: parámetro útil para poder medir la eficiencia y eficacia de la campaña al final de la misma. Estará directamente relacionada con el objetivo específico de cada campaña.
- Mandatorios: seguir los lineamientos con respecto al logo, slogan y colores de la marca Dos Chorreras Cía. Ltda.
- Presupuesto: segundo parámetro muy útil al momento de poder medir eficiencia y eficacia de la campaña.
- Entregables: los materiales físicos y virtuales que se decidirá trabajar, deberán ser presentados a la dirección 48 horas antes de realizar el lanzamiento del programa para su respectiva aprobación.

En la *Tabla 9* se pueden encontrar valores unitarios y monetarios de rubros como las libras vendidas anualmente en la piscícola y en local pesca deportiva e ingresos por entradas. Es importante percatarse de las variaciones anuales de estos rubros, ya que sirven para explicar el porcentaje establecido de impacto para las proyecciones del Balance de Resultados y el Flujo de Caja Neto. El manejo actual de la organización da como resultado estos valores. Podemos señalar que el porcentaje promedio de variación de libras vendidas de producto en la piscícola desde el año 2010 es de 1%, por razones de precios el porcentaje de variación promedio de los ingresos de este rubro es del 4%. De igual forma, el porcentaje promedio de entradas para mayores de edad (clientes en la pesca deportiva) es de -5%. En promedio, las entradas de las personas en general a la pesca deportiva desde el año 2010 es del -2%. Sin embargo, las libras vendidas en pesca deportiva tienen una variación promedio de 7% en unidades y del 6% de ingresos monetarios, si bien es un impacto positivo, se debe considerar el incremento que se dio en el año 2013 con relación al 2012, igual al 82%, lo que sesgaría el indicador. En general, las leves y las negativas variaciones son el resultado de un confuso plan de comunicación y de falta de seguimiento, captación y retención de clientes importantes y nuevos clientes.





Tabla 9. Ingresos más relevantes anuales en pesca deportiva y en la piscícola.

	2010		2011		2012		2013	
	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
LBS. PIS.	163,615.19	\$ 272,907.44	179,020.33	\$ 319,381.18	126,940.59	\$ 250,993.93	153,216.21	\$ 316,033.54
ENTRADA MAYORES	19,332.00	\$ 26,984.44	18,669.00	\$ 24,993.06	15,844.00	\$ 21,228.28	17,753.00	\$ 23,855.02
ENTRADA NIÑOS	6,465.00	\$ 3,027.52	6,094.00	\$ 2,725.12	5,080.00	\$ 2,279.07	5,328.00	\$ 2,402.94
LBS. P.D.	36,602.75	\$ 73,158.47	27,455.85	\$ 59,030.62	27,081.00	\$ 56,453.00	49,344.85	\$ 98,682.01
ENTRADA TERCERA EDAD	248.00	\$ 190.82	283.00	\$ 354.02	421.00	\$ 282.10	543.00	\$ 363.75
	2014		2015		2016		2017	
LBS. PIS.	164,392.47	\$ 345,200.74	154,503.19	\$ 337,916.88	143,499.73	\$ 308,331.96	156,783.20	\$ 332,234.93
ENTRADA MAYORES	18,126.00	\$ 24,258.22	17,527.00	\$ 23,499.11	14,410.00	\$ 23,765.64	12,724.00	\$ 18,557.39
ENTRADA NIÑOS	5,502.00	\$ 2,475.90	4,931.00	\$ 2,228.47	3,858.00	\$ 3,004.70	3,387.00	\$ 3,006.90
LBS. P.D.	38,681.00	\$ 80,364.77	40,866.18	\$ 91,973.65	41,771.80	\$ 93,996.28	43,306.98	\$ 89,786.86
ENTRADA TERCERA EDAD	417.00	\$ 282.27	348.00	\$ 233.16	288.14	\$ 240.01	259.00	\$ 229.35

Fuente: Dos Chorreras Cía. Ltda.
 Autor: José Rafael Muñoz Pesántez

PMV 2: estrategias para mayor captación de clientes. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: se captarán mayores clientes cuando se tenga un análisis correcto sobre los mismos.
- La Hipótesis de crecimiento: un correcto análisis de clientes mensuales ayudará a incrementar el número de clientes promedios al mes.

Ilustración 2. Producto Mínimo Viable 2 para área de marketing y comercialización.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

Experimento: implementar un sistema de reuniones mensuales para análisis de clientes actuales y clientes potenciales, análisis de sus gustos y preferencias y de formas de atraer y captar a estos nuevos mercados.

Por medio de la implementación de las propuestas anteriormente señaladas se estima que se podría recuperar clientes que se fueron perdiendo a

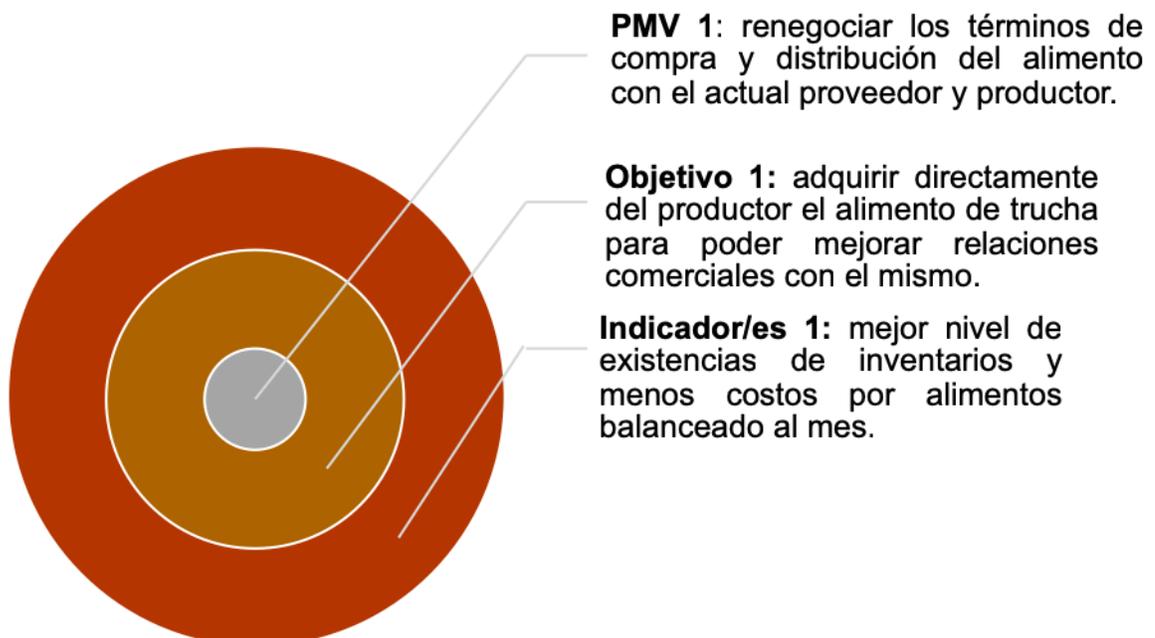
través de los años. Estos clientes representarían un incremento por ventas en un 3% anual, porcentaje calculado en base del número de clientes que se perdieron en los últimos años, señalados anteriormente.

3. Área de Producción y Logística

PMV 1: renegociar contrato con proveedores. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: mejorar el sistema logístico si se renegocia los términos con el proveedor.
- La Hipótesis de crecimiento: en caso de mejorar las relaciones con el proveedor del alimento se podría llegar a mejores términos que beneficien a ambas empresas.

Ilustración 3. Producto Mínimo Viable 1 para área de producción y logística.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

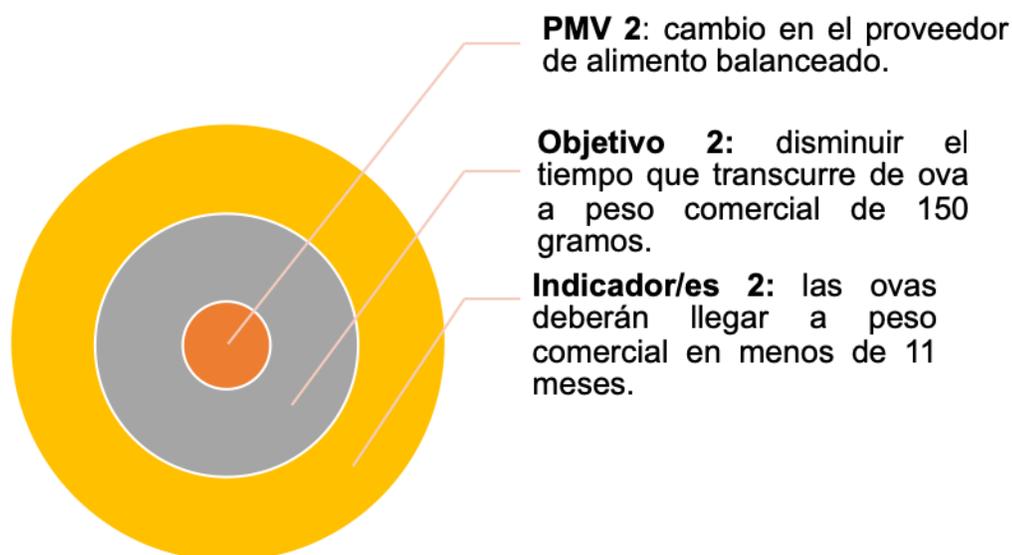


Experimento 1: recordemos que actualmente el alimento balanceado es adquirido por un intermediario. Demostrando que existen intenciones trabajar efectivamente con la empresa productora se busca acercarse a la misma para comprar directamente el alimento balanceado, lo que reduciría el tiempo de entrega, tendríamos relación directa con el productor, reducirían costos, se recortaría la cadena logística y mejorarían las existencias en inventarios. Si mediante la aplicación del PMV, se aceptan las hipótesis planteadas se evitarían seguir incurriendo en el uso de recursos innecesarios. En caso de que la aplicación del PMV no tenga resultados positivos, se optaría por aprender del experimento lo suficiente para optar por una nueva estrategia cambiando la estructura del PMV, o intentando un nuevo PMV.

PMV 2: cambiar de proveedores de alimento. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: con un nuevo alimento las truchas arcoíris podrá disminuir el tiempo que transcurre de ova a peso comercial para la venta.
- La Hipótesis de crecimiento: con un cambio paulatino de balanceado de trucha se podrá incrementar la producción final.

Ilustración 4. Producto Mínimo Viable 2 para área de producción y logística.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

Experimento 2: existen productores y proveedores de alimentos balanceados en el exterior con características similares al alimento balanceado que se les da a las truchas en la actualidad, con la particularidad de que su tiempo de engorde es menor. Recordemos que el actual proveedor de alimentos de trucha es el único en el país capaz de proveer la cantidad y calidad de alimento que la piscícola Dos Chorreras Cía. Ltda., requiere. En este caso se ha decidido buscar nuevos proveedores en los países vecinos (PMV), como lo es Colombia y Perú. Entre la búsqueda de un nuevo proveedor se ha dado con la empresa Solla, de Colombia. Además, incurriendo en gastos mínimos en tiempo y dinero se empezaría a enviar muestras del producto con el fin de probarlo en una de las docenas de piscinas que se tienen en las instalaciones de Dos Chorreras Cía. Ltda. Así, se irá analizando la evolución de las truchas específicamente en dicha piscina para identificar resultados reales. Si los resultados son positivos se avanzaría en conversaciones con la empresa y analizar la viabilidad financiera. En caso de que el PMV rechace las hipótesis se puede concluir que el experimento generó mucha información validada, lo que resultaría en una re-

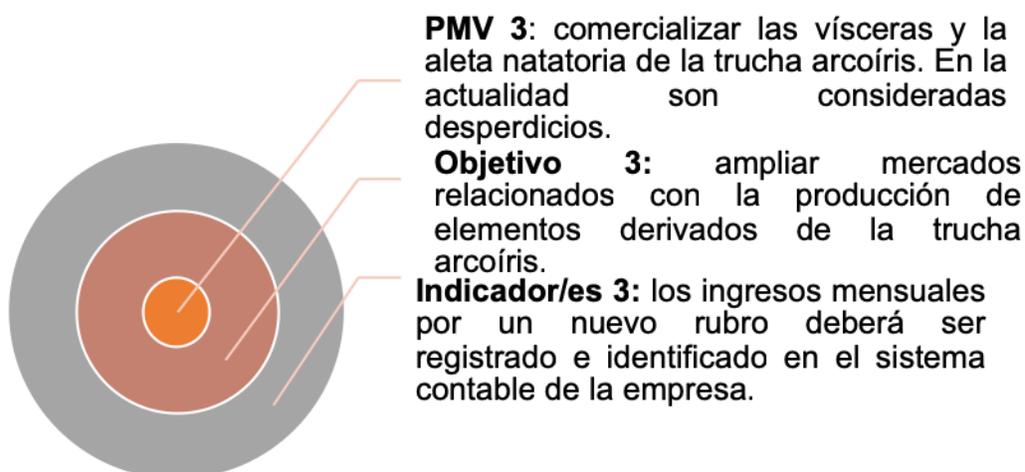
estructuración del PMV que podría ser buscar un nuevo proveedor en el exterior, o en último caso probar alimentos alternativos como la quinua.

Empresas tentativas para cambio de proveedor: Alimentos Procesados S.A. (Perú), AQUATECH S.A. (Perú), Solla S.A. (Colombia) y Empagran (Ecuador).

PMV 3: comercializar productos adicionales de la trucha. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: las truchas arcoíris pueden proveer productos adicionales finales diferentes de la libra de carne de pez.
- La Hipótesis de crecimiento: experimentar en nuevos mercados de elementos derivados a la trucha arcoíris puede incrementar el nivel de ingresos mensuales.

Ilustración 5. Producto Mínimo Viable 3 para área de producción y logística.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

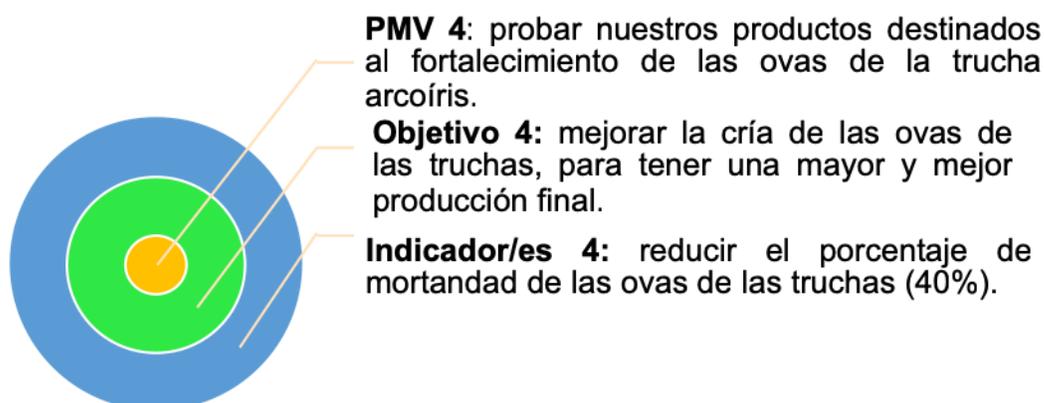
Experimento 3: la trucha arcoíris al momento de ser vendida es eviscerada y limpiada. Las vísceras sirven de alimento para animales o es procesado para enviarla a la basura. Las vísceras de los peces son utilizadas para la producción de croquetas de animales, como gatos, perros, peces, caballos y cerdos, entre

otros más. Las vísceras serán ofrecidas como materia prima a grandes productoras de estos productos. Podemos apreciar que con la implementación de este nuevo proceso se estaría aprovechando los desperdicios, de forma que podrían resultar en un ingreso adicional. Entre estas vísceras descartadas encontramos la aleta natatoria de la trucha, órgano que ayuda al desplazamiento cuando el pez flota en el agua. Esta aleta, o vejiga natatoria, es altamente codiciada en los mercados asiáticos por su excentricidad. Se conoce este dato ya que muchos de los actuales clientes asiáticos solicitan que se entreguen en fundas separadas, las suelen comer crudas.

PMV 4: probar nuevos productos para mejorar la producción de truchas. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: la mortandad de las ovas de trucha podrá disminuir si se prueban productos que mejoren la calidad de las mismas.
- La Hipótesis de crecimiento: con el uso de nuevos productos se podría incrementar la producción de ovas de trucha arcoíris, por lo tanto, mejorar la producción final de la piscícola.

Ilustración 6. Producto Mínimo Viable 4 para área de producción y logística.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*



Experimento 4: al experimentar con nuevos productos desarrollados con nueva tecnología y estudios biológicos en animales y sistemas acuícolas, podemos verificar la efectividad en la producción real, si los resultados sean positivos se podrá incrementar la compra de dichos productos con la finalidad de aplicarla a toda la piscícola, de forma que se mejore la producción total. En caso de que el uso de este PMV no cumpla sus objetivos, por lo tanto, las hipótesis planteadas sean rechazadas, se podrá buscar nuevos productos en el mercado (hay cientos de ellos en la actualidad a diferentes precios), con el fin de que en base a la primera experiencia se pueda modificar el PMV y volver a plantear nuevas hipótesis que serán puestas a prueba en un nuevo experimento. La piscícola podría requerir ayuda de programas como el Senior Expert Service, ofertado por la Cámara Ecuatoriana Alemana, que se encarga de reclutar a especialistas alemanes expertos en el tema que se requiera asesoría dentro de la organización en el Ecuador.

El renegociar los términos de contrato con los proveedores, o el cambio de proveedores de alimento le significaría a la empresa un ahorro de entre 3% al 5% del Costo de Ventas total por año. Esto es porque el precio al que se adquiere actualmente el balanceado es 3% superior al precio que se podría obtener si se mejorara los términos contractuales, según información interna de la empresa. Adicionalmente, si se cambiara de proveedor, se considerarían factores que pueden afectar positivamente el Costo de Ventas, tales como el valor actual del dólar, en caso de poder contar con proveedores en el extranjero, que según cotizaciones realizadas por los mismo se ha visto una posible reducción del Costo de Ventas del 5%. Para la proyección del Balance de Resultados se utilizará un escenario más probable, con una reducción de los costos por balanceado del 3%. En el Flujo de Caja Neto se considerarán las proyecciones de ingresos adicionales por concepto de ventas de productos derivados de la trucha. Estos ingresos por la venta de derivados de la trucha están calculados en base del porcentaje del peso (33%) que representan dichos

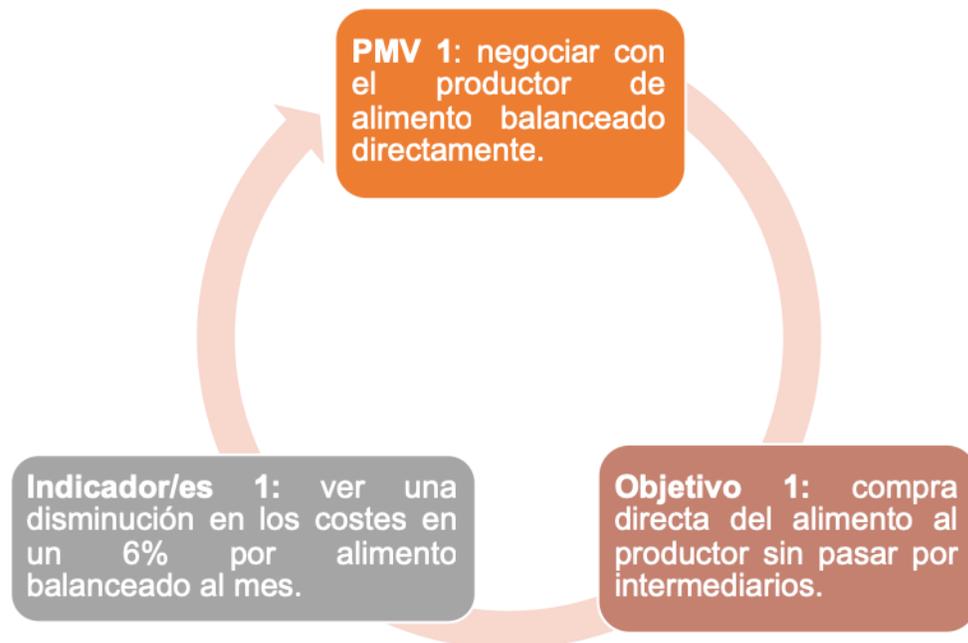
derivados de las truchas vendidas multiplicado por un precio de venta obtenido por cotización interna de posibles compradores.

4. Área Contable y Financiera

PMV 1: renegociar contrato con proveedores. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: mejorar las relaciones comerciales con los proveedores mejorarían las finanzas de la empresa.
- La Hipótesis de crecimiento: mejorar las relaciones comerciales con los proveedores ayudaría a mejorar las finanzas de la organización a largo plazo.

Ilustración 7. Producto Mínimo Viable 1 para área de contabilidad y finanzas.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

Experimento 1: los precios del intermediario son en promedio 6% mayores a los del productor. Realizar acercamientos con la productora del alimento es un

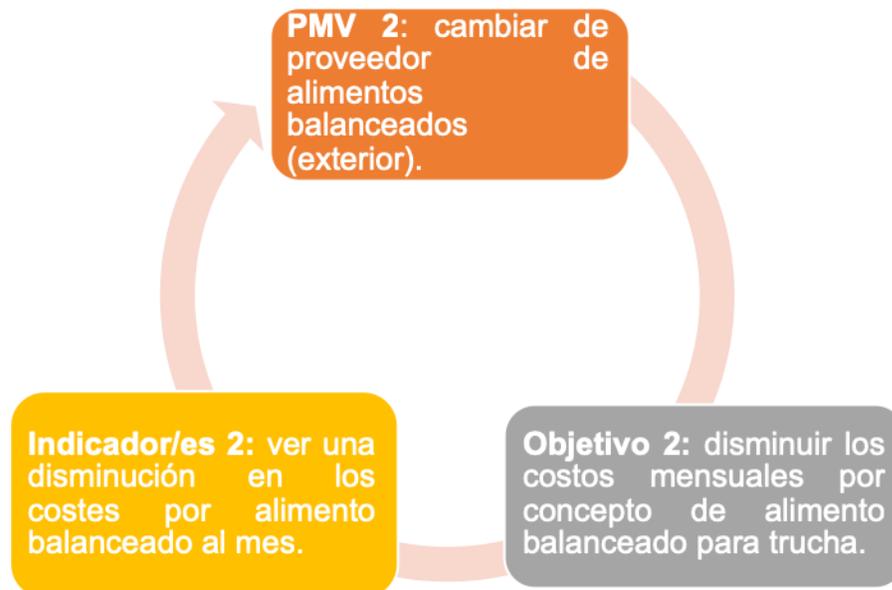


buen comienzo (PMV). La empresa en los últimos 5 años ha realizado dos compras mensuales de alimentos al mes, el acercamiento con el productor nos otorgaría precios 6% más bajos a los actuales, por lo que supondrían ahorros de varios miles de dólares al año.

PMV 2: cambiar de proveedores. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: cambiar de empresa proveedora de alimento de trucha mejoraría las finanzas de la empresa.
- La Hipótesis de crecimiento: cambiar de empresa proveedora de alimento de trucha ayudaría a mejorar las finanzas de la organización a largo plazo.

Ilustración 8. Producto Mínimo Viable 2 para área de contabilidad y finanzas.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

Experimento 2: buscar proveedores de alimento balanceado de trucha en los países vecinos nos ha ayudado a encontrar a la empresa colombiana Solla. El experimento trata en realizar acercamientos vía digital para conocer la calidad



del producto y la disponibilidad de proveer del mismo a la piscícola Dos Chorreras. En aspectos financieros todo sería muy provechoso si se cuenta con precios más bajos, aprovechando el poder adquisitivo del dólar frente al peso colombiano (o cualquier otra moneda), para incurrir en menos gastos por alimentación mensual (teniendo en cuenta los costos adicionales por aduanas y transporte).

Empresas tentativas para cambio de proveedor: Alimentos Procesados S.A. (Perú), AQUATECH S.A. (Perú), Solla S.A. (Colombia) y Empagran (Ecuador).

PMV 3: seguimiento de las finanzas empresariales. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: realizar seguimientos diarios a las finanzas de la empresa mejorarían los valores por utilidades finales.
- La Hipótesis de crecimiento: tomando decisiones en base de la realidad financiera de la empresa se mejoraría a largo plazo la estabilidad organizacional.

Ilustración 9. Producto Mínimo Viable 3 para área de contabilidad y finanzas.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.

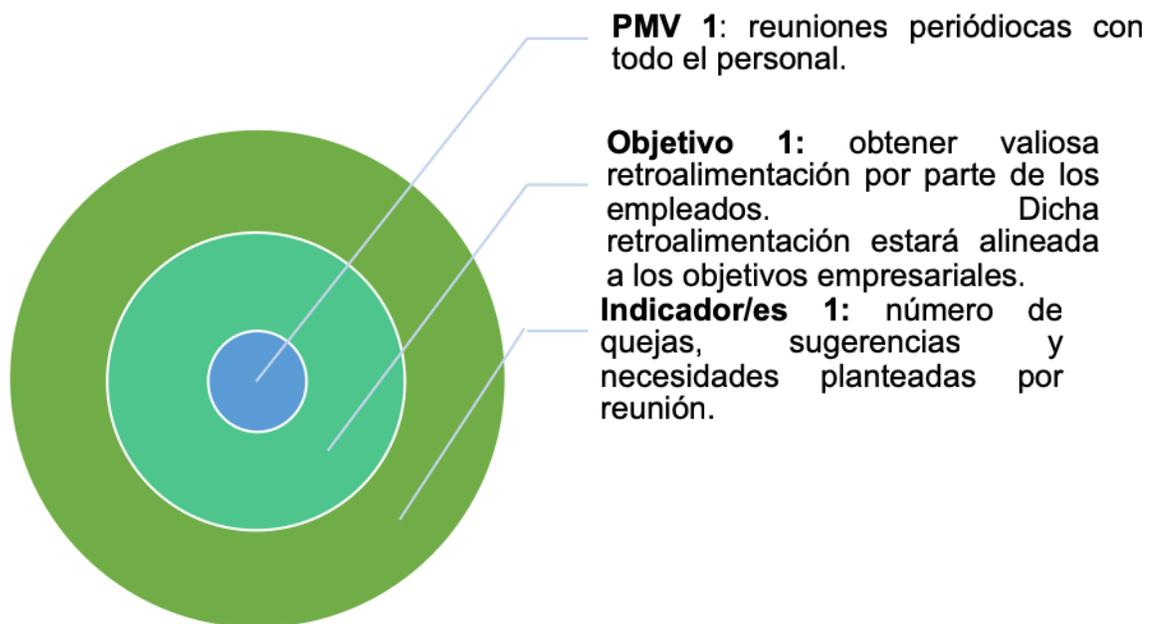
Experimento 3: la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., tiene un área destinada para proyectos turísticos, los mismos que le han costado a la piscícola mucho dinero como inversión. El proyecto está a punto de iniciar; sin embargo, no existe conocimiento del valor de la inversión realizada a lo largo de los años para conocer cuál debería ser el rendimiento del mercado turístico en Dos Chorreras que represente una buena inversión. En conclusión, se deberá realizar seguimientos diarios de los ingresos y egresos para poder, de ahora en adelante, tomar decisiones más acertadas en el área financiera que constituye una base que tiene que ser sólida para cualquier tipo de empresa.

5. Área de Talento Humano

PMV 1: reuniones con el personal. Las hipótesis de valor y crecimiento que deberán ser medidas son:

- La Hipótesis de valor: conocer las ideas, sugerencias y necesidades de los empleados. Estas generarán soluciones a los actuales problemas que atraviesa la organización.
- La Hipótesis de crecimiento: al escuchar regularmente a los empleados de la empresa se podrá sanear y evitar problemas en general.

Ilustración 10. Producto Mínimo Viable 1 para área de talento humano.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

Experimento 1: escuchar lo que tienen que decir los empleados de las organizaciones es vital. Se propone realizar reuniones periódicas, que tendrán un moderador designado por la empresa quien será el/la encargado/a de dar la palabra a los empleados, tomar notas y dar un resumen al final de cada reunión. Se deberá anotar el número de quejas, inquietudes, necesidades y demás que tienen en total todos los trabajadores de la organización para poder compararlo con las anotaciones de las futuras reuniones, y así conocer si se está haciendo algo al respecto con dichos comentarios de los trabajadores. Los trabajadores



deberán dar a conocer sus puntos de vista, necesidades, ideas que beneficien a la mayoría, entre otros temas adicionales. Los directivos deberán hacer respetar las tareas por las que cada uno fueron contratado, puntualidad, respeto y consecución de los objetivos empresariales que deberían buscarse entre todos los miembros de la empresa, como un equipo. El objetivo principal de las reuniones es incentivar a la cohesión entre empleados y la mentalidad *Lean StartUp* que se busca implementar para poder mantener una cultura que busque la innovación en cada reunión, conjuntamente con la solución de problemas y alcance de más y mejores objetivos empresariales.

Para futuras contrataciones se realizarán apreciaciones en cuanto a temas académicos, laborales y experiencia. Se ha realizado los perfiles de los puestos de la empresa con información sobre funciones, misión del puesto, formación académica requerida, conocimientos técnicos requeridos, experiencia y habilidades complementarias. Los respectivos perfiles de puesto para cada uno de los cargos de la empresa se encuentran en el Anexo 10. Cabe señalar en este punto que todo personal nuevo (o actual) de la empresa, debe informarse sobre las estrategias de la misma en todo sentido, teniendo en cuenta que en relación de lo que es este departamento a la selección de personal, al incentivo y otros temas adicionales que vayan dándose en el futuro.

Cabe señalar, que la base teórica del presente Modelo de Negocios analiza constantemente los riesgos en los que se ve inmersa la ejecución de cualquier propuesta de valor, ya que las mismas están sometidas a un margen mínimo de riesgo generado por el uso moderado de recursos para su implementación y el inmediato análisis de efectividad en relación a los objetivos propuestos, lo que supone una constante revisión de los puntos críticos que podrían afectar las actividades de la empresa.



Capítulo Cuatro.

Capacidad Exportadora de la Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

1. Producto Mínimo Viable

Siendo fiel a la metodología que se ha decidido utilizar para la elaboración de propuestas de valor del presente modelo de negocios, en el siguiente apartado se utilizará un PMV (Producto Mínimo Viable) que tendrá como objetivo el determinar la capacidad exportadora de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. La comercialización de productos hacia el exterior resulta ser un proceso que exige una gran cantidad de recursos, tales como: tiempo, personal, información, dinero, etc. Puede llegar a ser muy agotador y complicado, ya que existen muchas fuentes de información y procesos que seguir. Las hipótesis que buscarán ser aceptadas o rechazadas son:

- La Hipótesis de valor: la trucha arcoíris tiene un alto potencial para el comercio exterior.
- La Hipótesis de crecimiento: la empresa puede adaptarse a nuevas exigencias empresariales para ser apta para la exportación.

Ilustración 11. Producto Mínimo Viable 1 para área de comercio exterior.



*Fuente: Investigación de Campo
Autor: José Rafael Muñoz P.*

La expansión a nuevos mercados es vital en la economía actual y es un claro ejemplo de la aplicación de la innovación continua dentro de la cultura organizacional en Dos Chorreras Cía. Ltda. Valga mencionar, que el objetivo del presente apartado no es detallar el cómo llegará el producto al consumidor final del exterior, sino analizar el potencial empresarial para poder tomar decisiones con respecto a si seguir invirtiendo en un proyecto de comercio exterior. Toda la información que se presenta a continuación proviene del trabajo conjunto con la empresa Fedexpor, PROECUADOR y Dos Chorreras Cía. Ltda.

De cierta forma, el presente capítulo es un ejemplo real aplicando la metodología propuesta para las estrategias empresariales del futuro para la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

Para considerar la viabilidad económica de la implementación de la presente propuesta es importante considerar el número promedio de toneladas de producto vendido en los últimos 8 años (87.90 toneladas). Se estima que las



ventas podrían llegar a las 95 toneladas anuales, es decir, un incremento en ventas de cerca del 5%. Este porcentaje se lo establece en base del porcentaje de ventas que se vería incrementado por conseguir clientes en el exterior, según estimaciones basadas en cotizaciones realizadas a distribuidores interesados, considerando establecer un precio de venta similar al del mercado nacional. Este porcentaje, conjuntamente con aquellos porcentajes que afectan el rubro de ventas netamente mencionados en el Capítulo 3, se los considerarán para poder realizar una proyección del Flujo de Caja Neto, que se muestra en el Anexo 4, 5 y 6.

2. Acuerdo Comercial Unión Europea - Ecuador

2.1. Antecedentes

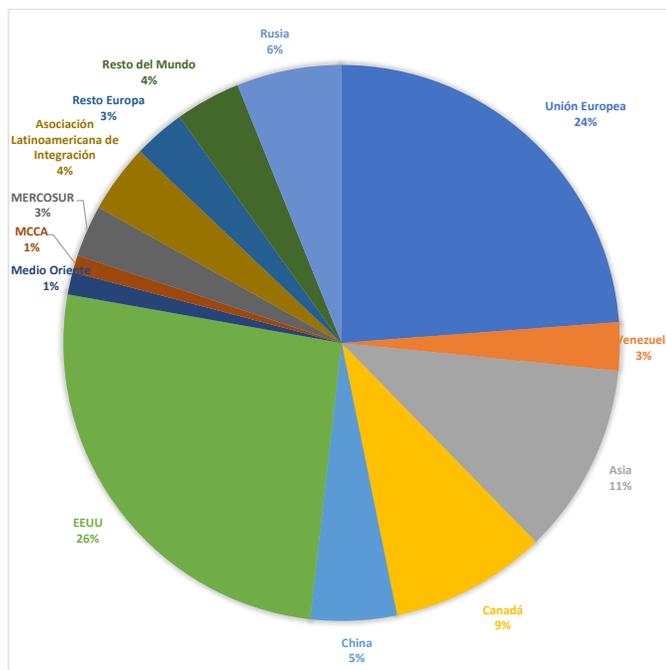
El 11 de noviembre del 2016 se firma el Primer Acuerdo Comercial al cual accede el Ecuador fuera del continente americano. Los principales beneficiarios de este Acuerdo Comercial con la Unión Europea son los exportadores ecuatorianos y la economía nacional en general. Se prevé que dicho acuerdo aportará al crecimiento económico nacional, la generación de empleo y la reducción de la pobreza. Es importante señalar que conjuntamente con este Acuerdo Comercial se debe tomar medidas que promuevan la competitividad del sector productivo. El Acuerdo Comercial Unión Europea – Ecuador asegurará el ingreso con 0% arancel para prácticamente toda la oferta exportable ecuatoriana.

2.2. Mercados Internacionales

La Unión Europea es el principal destino de las exportaciones no petroleras ecuatorianas. Según cifras del Banco Central del Ecuador, se estima que más de 2,700 millones de dólares de las exportaciones nacionales son acogidas por

dicho mercado. También se determina que es una de las pocas regiones en donde Ecuador mantiene un superávit comercial no petrolero, que según cifras oficiales están alrededor de los 600 millones de dólares en el año 2015 (Banco Central Ecuador, 2015).

Gráfico 15.



*Principales mercados de las exportaciones no petroleras del Ecuador.
Fuente: Banco Central Ecuador - Fedexpor.*

Entre los principales productos que exporta el Ecuador a la Unión Europea tenemos al banano, camarón, conservas de atún, cacao, flores, café y té, conservas de frutas y legumbres, otros productos de madera, jugos de frutas, confites y chocolates, entre otros (Banco Central Ecuador, 2017). En cuestión de productos de pesca y acuicultura, para que los productos puedan ingresar a los mercados de la Unión Europea se exigen contar con los respectivos controles sanitarios pesqueros, control de contaminantes, normas de etiquetado y trazabilidad (entre otros trámites adicionales). Cabe señalar que la Unión Europea es el primer importador mundial de pescado y crustáceos frescos (Trade Map, 2015).



El fortalecimiento empresarial de Dos Chorreras Cía. Ltda., es indispensable para poder adaptarse a las exigencias de un nuevo mercado, por lo que el programa realiza un análisis de la organización, con la finalidad de fortalecer sus ventajas competitivas y enfocarse en el mejoramiento de debilidades identificadas. Iniciar un proyecto de fortalecimiento organizacional con miras al comercio exterior sin una guía podría resultar en despilfarros considerables de recursos importantes para la empresa. Así, la asesoría profesional, con un Co-Financiamiento por parte de la Unión Europea, convierte a este programa en una herramienta valiosa para conseguir información importante para la organización.

3. Programa “Fortalecimiento a las MIPYMES ecuatorianas para la internacionalización hacia la Unión Europea”

3.1. Antecedentes

El Programa *“Fortalecimiento a las MIPYMES ecuatorianas para la internacionalización hacia la Unión Europea”* nace del convenio de financiación entre la Unión Europea y la República del Ecuador, representado por el Ministerio de Comercio Exterior, el cual deriva en tres componentes fundamentales:

- Fedexpor: fortalecimiento a nuevos exportadores
- CORPEI: fortalecimiento de actuales exportadores
- Ministerio de Comercio Exterior: fortalecimiento institucional

El período del proyecto es de 36 meses, iniciado desde la aprobación de la empresa al programa. El objetivo del programa es *“apoyar el desarrollo económico y trabajo formal a través de la internacionalización de MYPIMES ecuatorianas con enfoque en fortalecer su presencia en el mercado europeo a*



través de una implementación efectiva de las oportunidades previstas por el acuerdo de comercio multilateral con la Unión Europea”.

3.2. Requisitos e Indicadores

El principal indicador de la efectividad del programa será el número de empresas que han resultado aceptadas para participar en el Programa, en relación al número de empresas que empiecen a exportar sus productos al exterior en un plazo de 36 meses. Al programa han sido inscrito más de 500 MIPYMES a nivel nacional, de las cuales ofrecerá la asesoría y financiación a 90 empresas.

Los requisitos para poder participar en el programa son: ser una MIPYME, contar con un producto potencial exportador para la Unión Europea, tener 24 meses de funcionamiento (R.U.C.) y encontrarse al día en obligaciones patronales (IESS) y tributarias (SRI).

3.3. Proceso de Funcionamiento del Programa

Primero se deberá inscribir a la organización en la página web oficial del programa, seguido de subir toda la información solicitada. Con dicha información las organizaciones e instituciones que promueven el programa realizarán un diagnóstico interno para determinar la capacidad exportadora de la empresa, y de contar con una calificación aceptable / potencial, la empresa será aprobada a participar del programa. Luego, se pasará a realizar un plan de acción co-financiado para poner el producto en el mercado internacional. El análisis profesional de las instituciones promotoras determinará qué áreas deberán ser fortalecidas dentro de dicho plan de acción, en el que la empresa beneficiada deberá aportar con un mínimo de 35% de la inversión total. El Plan de Acción estará acorde a las necesidades particulares de la MIPYME, con el



fin de exportación al mercado de la Unión Europea. La información que se requirió para obtener una calificación final se presenta en el siguiente apartado.

4. Diagnóstico de la Capacidad Exportadora Producto – Mercado

Para un correcto diagnóstico de la capacidad exportadora producto – mercado, se tuvieron que contestar preguntas relacionadas a las áreas de la Cadena de Valor de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. Para responder dichas preguntas se realizaron reuniones concretas con el personal de la organización, con el fin de otorgar la información más fidedigna posible. Estas preguntas tuvieron seis aspectos diferentes: documentación oficial, tecnología y desarrollo, producción, logística, marketing y apoyo.

El primer requisito para poder inscribirse a la empresa en el programa es confirmar puntualidad con el SRI (Servicio de Rentas Internas) (Anexo 11) y con el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) (Anexo 12). También es necesario presentar una copia de la cédula del representante legal (Anexo 13) y su respectivo registro en el Registro Mercantil (Anexo 14). Finalmente se debe demostrar el Registro Único de Contribuyentes con más de 2 años de actividades (Anexo 15).

Durante el análisis de la factibilidad del proyecto para la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., se ha decidido realizar un primer acercamiento a clientes potenciales en el mercado europeo por medio de Ruedas de Negocios y Ferias Internacionales. Se lanzará una campaña de comunicación dirigida hacia el mercado exterior con anterioridad y se analizará la inversión de una página web. El programa al cual se hace referencia en el presente capítulo tiene elaborado un cronograma en el que se puede capacitar a la empresa en varios aspectos, a lo largo del próximo año, y de la misma forma dan a conocer



eventos en el que reúnen a proveedores ecuatorianos y clientes europeos para poder empezar y concretar alianzas comerciales. Es importante señalar el potencial del proyecto en cuanto a la comparación de P.V.P. por libra en el mercado ecuatoriano versus el mercado extranjero (Miami – Florida). En el mercado nacional la libra de trucha podría venderse hasta en USD 2.50, mientras que, en el mercado extranjero, en este caso el mercado de Miami, Florida – Estados Unidos, la libra de trucha chilena tiene un P.V.P., superior a los USD 8.00.

5. Resultados de la Capacidad Exportadora Producto – Mercado

Por medio de oficio con fecha del 6 de octubre del 2017 (Anexo 16), la Federación de Exportadores FEDEXPOR, en conjunto con los aliados estratégicos: el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, el Instituto de promociones de exportaciones PROECUADOR, y la delegación de la Unión Europea en el Ecuador, da a conocer a la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., la calificación obtenida en el Índice de Capacidad Exportadora y los Criterios de selección de Fedexpor, que muestro a continuación:

Tabla 10. Resultados Criterios Selección Fedexpor e Índice Capacidad Exportadora.

Razón Social	Criterios Selección FEDEXPOR (100)	Índice Capacidad Exportadora	Calificación Total (máx. calif 200)
DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.	82,35	62	144,35

Fuente: Fedexpor.

Consecuentemente se nos comunica que, de acuerdo a la calificación anteriormente señalada y a la verificación de cumplimiento de los requisitos



exigibles del proyecto, la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., fue aprobada para el proyecto “*Fortalecimiento a las MIPYMES ecuatorianas para la intercomercialización hacia la Unión Europea*”.

Para terminar este capítulo me gustaría resaltar lo importante y valioso que fue aplicar la metodología *Lean Startup*, para poder empezar este proyecto relacionado al comercio internacional. El uso del método *Lean Startup* demuestra su eficacia al momento que hemos experimentado con un PMV (la inscripción de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda., en el programa de fortalecimiento a las MIPYMES, para exportar sus productos a Europa, trabajando con el personal de la organización y poder entregar toda la información necesaria y a tiempo).

Al final de la experimentación hemos obtenido información muy valiosa, con resultados concretos (¿seguir o no con el proyecto?, la información real sugiere que sí). No solo estamos ahorrándonos dinero y tiempo en obtención de información, análisis de datos, investigaciones de mercado (que van por cuenta del programa al que hemos sido acogidos), sino que también se ha podido concentrar en lo que genera valor al proyecto, disminuyendo despilfarro y acercando el objetivo final que sería comercializar en el exterior y fortalecer a la empresa en general.

En conclusión, de no contar con esta metodología se hubiera empezado el mismo proyecto con una serie de confusiones y utilizando recursos valiosos (como dinero o tiempo en la realización de un estudio de mercado internacional), que se han podido guardar, para poder cumplir con el mismo objetivo anteriormente señalado.



Conclusiones y Recomendaciones

Previo al establecimiento de las conclusiones y recomendaciones finales del presente trabajo de titulación, se procede a resumir las contribuciones que se han realizado para cada una de las áreas fundamentales de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

Tabla 11. Resumen de contribuciones del presente trabajo de titulación.

DEPARTAMENTO	CONTRIBUCIONES
Empresa en general	<ul style="list-style-type: none">• Identificación por medio de herramientas empresariales la situación actual de la empresa, tanto a nivel macro como a nivel micro• Establecimiento de enunciados de misión, visión y valores organizacionales• Identificación de calidad del producto y capacidad de la empresa para realizar comercio exterior
Área de Marketing y Comercialización	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de confusión de lo que publicita la empresa• Identificación problemas concernientes a la captación y retención de clientes• Propuestas de valor para los problemas señalados de rápida acción, con recursos disponibles
Área de Producción y Logística	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de problemas en la adquisición de materia prima• Identificación de potencial de comercialización de productos derivados de



	<p>la trucha</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación de potencial de productos que mejorarían la producción en general• Propuestas de valor para los problemas señalados de rápida acción, con recursos disponibles
Área de Contable y Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de problemas contables y financieros causado por factores como la mala relación con los proveedores o el poco seguimiento interno a las finanzas de la empresa• Propuestas de valor para los problemas señalados de rápida acción, con recursos disponibles
Área de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Identificación del potencial de reunirse con el personal de la empresa para poder solucionar problemas• Identificación del potencial de reunirse con el personal de la empresa para poder mejorar la productividad• Propuestas de valor para los problemas señalados de rápida acción, con recursos disponibles

Fuente: Trabajo de Titulación
Autor: José Rafael Muñoz Pesántez

Conclusiones

1. Existe una nueva tendencia a consumir alimentos más sanos, siendo considerada la trucha uno de estos alimentos. Lamentablemente,



también existe un comportamiento, en los hogares cuencanos, de muy baja frecuencia en lo que refiere al consumo de este producto.

2. Se ha concluido que el posicionamiento de la trucha arcoíris es fuerte en el mercado. La ubicación estratégica y privilegiada de las instalaciones productivas le aportan un valor agregado a dicho producto, lamentablemente esto no ha podido ser aprovechado al máximo por un manejo empírico en algunos departamentos y procesos de la organización. Si bien la estrategia que se aplica funcionó de forma muy efectiva años atrás, la misma no arroja los mismos resultados en la actualidad lo que genera los inconvenientes mencionados.
3. Las políticas de comunicación y la promoción del producto y de la marca de la compañía no siempre son las óptimas, lo que genera confusión en el mercado final, siendo esto perjudicial para cualquier estrategia potencial establecida por parte de la organización.
4. La carencia de un sistema que afronte la problemática de la compañía y la falta de innovación continua, han generado que no se establezcan nuevos y mejores objetivos empresariales. Los miembros de la organización no participan activamente en la temática empresarial más allá de sus obligaciones laborales.
5. Existe un potencial problema económico / financiero generado por temas relacionados a proveedores de alimento, la carencia de un sistema de captación de nuevos mercados y retención de los existentes y la utilización no estratégica de recursos.
6. Los factores más neurálgicos que han ocasionado que la empresa no consiga crecer internamente e internacionalizar su producto / marca, son específicamente la falta de políticas de compra y manejo de materia prima, la potencialización de la marca y políticas para el manejo uniforme de logística y producción.



Recomendaciones

Las recomendaciones se exponen en el mismo orden que las conclusiones para efecto de mayor claridad del trabajo. Se recomienda:

1. Una renovada estrategia para llevar a cabo la comunicación y promoción de la empresa hacia cualquier cliente potencial. Se sugiere resaltar aquellas características de la trucha arcoíris que son beneficiosas e incentivar la incorporación de este alimento a la dieta diaria de las personas, cualquiera sea su condición. Ver Capítulo 3, Propuestas de Valor, Producto Mínimo Viable 1 (PMV1) del área de marketing y comercialización.
2. Implementar un sistema para la aplicación de estrategias empresariales internas y externas, de forma que puedan ser viables y claras para todos los miembros de la organización, medibles en efectividad y potencializadas. Ver Capítulo 1, sección Método *Lean Startup*. También se aplica esta recomendación a cada una de las propuestas de valor del Capítulo 3.
3. Dentro de las posibles estrategias de comunicación de la empresa, se recomienda recalcar temas puntuales como la diferenciación de la compañía con otras empresas, la ponderación de beneficios de la trucha arcoíris con otros alimentos, separar la promoción de la piscícola en sí de temas turísticos, por más interesantes que sean, entre otros. Se propone aplicar un formato general de campañas de comunicación. Ver el Producto Mínimo Viable (PMV) 1 del área de marketing y comercialización, dentro de las propuestas de valor del Capítulo 3.
4. Se recomienda que se pueda llevar a cabo reuniones periódicas con los miembros de la organización, de forma que se incentive a implementar una cultura de innovación, basada en el método *Lean Startup*, para conocimiento general los problemas importantes y se



inste a solucionarlos con los mismos miembros de la empresa. Ver el PMV 1 de talento humano, en el Capítulo 3.

5. Se recomienda, en primer lugar, realizar un análisis y rastreo de nuevos y potenciales clientes, preferencialmente buscar quienes hagan pedidos grandes y recurrentes (ver PMV 2 del área de marketing y comercialización, en el Capítulo 3). Además, se recomienda mantener una búsqueda activa de proveedores que ofrezcan mejores productos relacionados al alimento de las truchas arcoíris y de productos complementarios que sirven para el fortalecimiento de la calidad del producto final y la mejora en temas productivos, con el fin de establecer alianzas estratégicas en temas de precios y de financiamiento (analizar los PMV 1, PMV 2 y PMV 4 del área de producción y logística, y el PMV 1 y el PMV 2 del área contable y financiera). Existe un potencial crecimiento económico / financiero de encontrar clientes para los otros productos procesados a partir de la trucha arcoíris que actualmente son considerados como desperdicios (ver PMV 3 del área de producción y logística, Capítulo 3). Todos estos temas deben tener un seguimiento efectivo y adecuado para lo que se propone implementar la propuesta de valor del área contable y financiera con el PMV 3. Finalmente, se recomienda establecer estrategias conjuntamente con Dos Chorreras Hostería para explotar conjuntamente los temas turísticos. Todas estas recomendaciones afectarán positivamente el área contable y financiera de la empresa.
6. Se recomienda incursionar en un programa de asesoría sobre comercio exterior, como lo expresamos en la propuesta de valor expresada en el Capítulo 4, PMV 1. Se ha demostrado, en dicho capítulo, la potencialidad del producto para su comercialización en el exterior. Un análisis profundo del tema, acompañado del tratamiento de asuntos relacionados a la comercialización, la comunicación, la logística, las finanzas y la producción de la empresa, podrían resultar



Universidad de Cuenca

de gran beneficio para la organización.



Bibliografía

- Ries, Eric, (2012). *El Método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona (España). Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Blanco, M. Carmen, (1995). *La trucha. Cría industrial*. España. Neografis, S.L.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación.
- Página web de la Secretaría Nacional del Agua, recuperado el 4 de febrero del 2018: <http://www.agua.gob.ec>
- Página web del Ministerio de Acuacultura y Pesca, recuperado el 4 de febrero del 2018: <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec>
- Diario El Universo. (2017, noviembre 1). *Las claves para entender el caso de sobornos de Odebrecht en Ecuador*. Diario El Universo, 1.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Deuda Pública del Sector Público del Ecuador*. Febrero 4, 2018, de Ministerio de Economía y Finanzas Sitio web: http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/DEUDA-SECTOR-PUBLICO-DEL-ECUADOR_diciembre2017-1.pdf
- Revista Vistazo. (2018). *FMI pronostica rápida recuperación económica en Ecuador*. Febrero 4, 2018, de Revista Vistazo Sitio web: <http://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/fmi-pronostica-rapida-recuperacion-economica-en-ecuador>
- Pacheco, M. (2018). *El precio del crudo ecuatoriano se recuperó y ya llega a los USD 58*. Febrero 4, 2018, de Diario El Comercio Sitio web: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-petroleo-ecuador-petroecuador-wti.html>



- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Canastas Analíticas*. Febrero 4, 2018, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Sitio web:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2018/Enero-2018/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_ene_2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Resultados del último censo*. Febrero 4, 2018, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Página web de la empresa Fedexpor, recuperado el 15 de febrero del 2018: <http://www.fedexpor.com/acerca-de>
- Gavidia, E. (2017). *Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea: Oportunidades y Retos para Ecuador*. Febrero 15, 2018, de Fedexpor Sitio web: <http://www.fedexpor.com/prensa/noticias/57-fondo-asociativo-concursable>
- Página web del diario argentino *Ámbito*, recuperado el 1 de marzo del 2018: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
- Página web del Banco Central del Ecuador, recuperado el 1 de marzo del 2018: <https://contenido.bce.fin.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*. Marzo 1, 2018, de la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Marzo 1, 2018, de la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf



Anexos

Anexo 1: Informe de resultados de laboratorio. Descripción: agua del río, zona Dos Chorreras.





Universidad de Cuenca



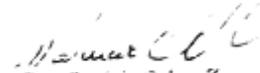
UNIVERSIDAD DEL AZUAY LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA

No. de orden: A-2000-029.
FECHA: 21 de febrero del 2000.
CLIENTE: Sr. Guido Carrasco.
TIPO DE ANALISIS: Microbiológico.
TIPO DE MUESTRA: Agua. Rio Abajo.
PROCEDENCIA: El Cajas De Chacabamba

Informamos a Ud. sobre los resultados obtenidos:

Recuento total de bacterias/cc. 3000.
Recuento de Coliformes/cc. 4.


Dra. Nancy Palacios O.
ANALISTA.


Dra. Patricia Ochoa Z.
JEFE DE LABORATORIOS UDA

Elaborado en el laboratorio de Microbiología de la Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador, el día 21 de febrero del 2000.



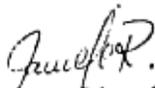
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA

No. De orden: A-2000-042.
FECHA: 20-abril del 2000.
CLIENTE: Sr. Guido Carrasco.
TIPO DE ANALISIS: Microbiológico.
TIPO DE MUESTRA: Agua. 1 Fuenamiento (Salida)
PROCEDENCIA: El Cajas. Dos Chorreras. Fuenamiento.

Informamos a Ud. sobre los resultados obtenidos:

Recuento total de Bacterias/g. 1000
Recuento de Coliformes/g. Ausencia.

NOTA: Muestra recolectada y entregada por el cliente. Dr. Luis Carlos Rodríguez.
Fecha de recolección de la muestra: 16 de abril del 2000.
Fecha de recepción laboratorio: 17 de abril del 2000.


Dra. Nancy Palacios O.
ANALISTA.

Dra. Patricia Ochoa Zamora
JEFE DE LABORATORIOS UDA.



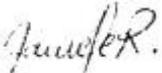
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA

No. De orden: A-2000-043
FECHA: 20-abril del 2000.
CLIENTE: Sr. Guido Carrasco
TIPO DE ANALISIS: Microbiológico.
TIPO DE MUESTRA: Agua 2 Pesca Deportiva (Salida)
PROCEDENCIA: El Cajon, Dos Chorreros Pesca Deportiva.

Informamos a Ud. sobre los resultados obtenidos:

Recuento total de Bacterias/g 2000
Recuento de Coliformes/g 4

NOTA: Muestra recolectada y entregada por el cliente Dr. Luis Carlos Rodríguez.
Fecha de recolección de la muestra: 16 de abril del 2000.
Fecha de recepción laboratorio: 17 de abril del 2000


Dra. Nancy Palacios O.
ANALISTA

Dra. Patricia Cebal Zamora
JEFE DE LABORATORIO UDA.



Anexo 2: Proyección del Balance de Resultados para los años 2018, 2019 y 2020.

DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.					
BALANCE DE RESULTADOS					
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL	2017	2018	2019	2020	2020
VENTAS NETAS		\$ 450,326.48	\$ 463,836.27	\$ 477,751.36	\$ 492,083.90
VENTAS 12%	\$ 24,638.50	\$ 25,377.66	\$ 26,138.98	\$ 26,923.15	\$ 26,923.15
VENTAS 0%	\$ 425,687.98	\$ 438,458.62	\$ 451,612.38	\$ 465,160.75	\$ 465,160.75
COSTO DE VENTAS		\$ 179,730.65	\$ 174,338.73	\$ 176,953.81	\$ 179,608.12
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 270,595.83	\$ 289,497.54	\$ 300,797.55	\$ 312,475.78
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 135,460.64	\$ 137,492.55	\$ 139,554.94	\$ 141,648.26
SUELDOS Y HORAS EXTRAS	\$ 93,093.05	\$ 94,489.45	\$ 95,906.79	\$ 97,345.39	\$ 97,345.39
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 23,753.26	\$ 24,109.56	\$ 24,471.20	\$ 24,838.27	\$ 24,838.27
APORTE PATRONAL Y FONDOS DE RESERVA	\$ 18,614.33	\$ 18,893.54	\$ 19,176.95	\$ 19,464.60	\$ 19,464.60
GASTOS OPERATIVOS		\$ 109,063.89	\$ 110,699.85	\$ 112,360.35	\$ 114,045.75
COMBUSTIBLE	\$ 1,350.96	\$ 1,371.22	\$ 1,391.79	\$ 1,412.67	\$ 1,412.67
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 2,676.00	\$ 2,716.14	\$ 2,756.88	\$ 2,798.24	\$ 2,798.24
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 10,879.35	\$ 11,042.54	\$ 11,208.18	\$ 11,376.30	\$ 11,376.30
PAGO SERVICIOS BÁSICOS	\$ 3,546.70	\$ 3,599.90	\$ 3,653.90	\$ 3,708.71	\$ 3,708.71
PAGO OTROS BIENES	\$ 10,113.39	\$ 10,265.09	\$ 10,419.07	\$ 10,575.35	\$ 10,575.35
PAGO OTROS SERVICIOS	\$ 72,891.87	\$ 73,985.25	\$ 75,095.03	\$ 76,221.45	\$ 76,221.45
PAGO OTROS SERVICIOS TRANSPORTE	\$ 870.00	\$ 883.05	\$ 896.30	\$ 909.74	\$ 909.74
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 1,410.00	\$ 1,431.15	\$ 1,452.62	\$ 1,474.41	\$ 1,474.41
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 5,325.62	\$ 5,405.50	\$ 5,486.59	\$ 5,568.89	\$ 5,568.89
UTILIDAD NETA		\$ 26,071.30	\$ 41,305.15	\$ 48,882.27	\$ 56,781.77
15% TRABAJADORES		\$ 3,910.69	\$ 6,195.77	\$ 7,332.34	\$ 8,517.27
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 22,160.61	\$ 35,109.37	\$ 41,549.93	\$ 48,264.51
IMPUESTO CAUSADO 22%		\$ 4,875.33	\$ 7,724.06	\$ 9,140.98	\$ 10,618.19
MENOS ANTICIPO DETERMINADO		\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34
(IGUAL) IMPUESTO CAUSADO		\$ 2,887.99	\$ 5,736.72	\$ 7,153.64	\$ 8,630.85
MÁS SALDO ANTICIPADO PENDIENTE PAGO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS RETENCIONES EFECTUADAS EN EL PERIODO		\$ 1,146.84	\$ 1,146.84	\$ 1,146.84	\$ 1,146.84
IMPUESTO A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 4,589.88	\$ 6,006.80	\$ 7,484.01
MENOS CRÉDITO TRIBUTARIO AÑO ANTERIOR		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 4,589.88	\$ 6,006.80	\$ 7,484.01
UTILIDAD		\$ 20,419.45	\$ 30,519.49	\$ 35,543.12	\$ 40,780.49

Anexo 3: Porcentajes de impacto para cada rubro específico y general para proyectar el Balance de Resultados y Flujo de Caja Neto.

FACTOR CRECIMIENTO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
FACTORES GENERAL (CEPAL)	1%	1.50%	2.00%
VENTAS	1.50%	3%	5%
COSTO DE VENTAS	-1%	-3%	-4%



Anexo 4: Proyección Flujo de Caja Neto escenario pesimista.

DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.					
FLUJO DE CAJA NETO SIN GASTOS FINANCIEROS					
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020
MEJORAMIENTO PROCESOS PRODUCTIVOS	\$ 2,500.00				
CAPACITACIONES Y EVENTOS	\$ 2,989.00				
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 2,000.00				
ADECUACIONES PRODUCTIVAS	\$ 25,000.00				
SEÑALIZACIÓN	\$ 500.00				
PÁGINA WEB Y PLAN DE MEDIOS	\$ 1,200.00				
CERTIFICADOS VARIOS	\$ 5,500.00				
INGRESOS					
VENTAS NETAS		\$ 450,326.48	\$ 457,081.38	\$ 463,937.60	\$ 470,896.66
OTROS INGRESOS		\$ -	\$ 1,636.93	\$ 1,661.48	\$ 1,686.41
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 450,326.48	\$ 458,718.31	\$ 465,599.08	\$ 472,583.07
EGRESOS					
COSTO DE VENTAS		\$ 179,730.65	\$ 177,933.34	\$ 180,602.34	\$ 183,311.38
SUELDOS Y HORAS EXTRAS		\$ 93,093.05	\$ 94,023.98	\$ 95,434.34	\$ 96,865.86
BENEFICIOS SOCIALES		\$ 23,753.26	\$ 23,990.79	\$ 24,350.65	\$ 24,715.91
APORTE PATRONAL Y FONDOS DE RESERVA		\$ 18,614.33	\$ 18,800.47	\$ 19,082.48	\$ 19,368.72
COMBUSTIBLE		\$ 1,350.96	\$ 1,364.47	\$ 1,384.94	\$ 1,405.71
HONORARIOS PROFESIONALES		\$ 2,676.00	\$ 2,702.76	\$ 2,743.30	\$ 2,784.45
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 10,879.35	\$ 10,988.14	\$ 11,152.97	\$ 11,320.26
PAGO SERVICIOS BÁSICOS		\$ 3,546.70	\$ 3,582.17	\$ 3,635.90	\$ 3,690.44
PAGO OTROS BIENES		\$ 10,113.39	\$ 10,214.52	\$ 10,367.74	\$ 10,523.26
PAGO OTROS SERVICIOS		\$ 72,891.87	\$ 73,620.79	\$ 74,725.10	\$ 75,845.98
PAGO OTROS SERVICIOS TRANSPORTE		\$ 870.00	\$ 878.70	\$ 891.88	\$ 905.26
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		\$ 1,410.00	\$ 1,424.10	\$ 1,445.46	\$ 1,467.14
SUMINISTROS Y MATERIALES		\$ 5,325.62	\$ 5,378.88	\$ 5,459.56	\$ 5,541.45
TOTAL EGRESOS	\$ 39,689.00	\$ 424,255.18	\$ 424,903.12	\$ 431,276.67	\$ 437,745.82
UTILIDAD NETA		\$ 26,071.30	\$ 33,815.19	\$ 34,322.42	\$ 34,837.25
15% TRABAJADORES		\$ 3,910.69	\$ 5,072.28	\$ 5,148.36	\$ 5,225.59
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 22,160.60	\$ 28,742.91	\$ 29,174.05	\$ 29,611.66
IMPUESTO CAUSADO 22%		\$ 4,875.33	\$ 6,323.44	\$ 6,418.29	\$ 6,514.57
MENOS ANTICIPO DETERMINADO		\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34
(IGUAL) IMPUESTO CAUSADO		\$ 2,887.99	\$ 4,336.10	\$ 4,430.95	\$ 4,527.23
MÁS SALDO ANTICIPADO PENDIENTE PAGO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS RETENCIONES EFECTUADAS EN EL PERIODO		\$ 1,146.84	\$ -	\$ 1,146.84	\$ -
IMPUESTO A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 4,336.10	\$ 3,284.11	\$ 4,527.23
MENOS CRÉDITO TRIBUTARIO AÑO ANTERIOR		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 4,336.10	\$ 3,284.11	\$ 4,527.23
UTILIDAD	-\$ 39,689.00	\$ 20,419.45	\$ 24,406.81	\$ 25,889.94	\$ 25,084.44
FLUJO NETO	-\$ 39,689.00	\$ 20,419.45	\$ 24,406.81	\$ 25,889.94	\$ 25,084.44
PAY BACK	1 AÑO 9 MESES				
TASA INTERÉS EFECTIVA SEPTIEMBRE 2018 REF.	15.00%				
VAN	\$ 27,887.27				
TIR	45%				



Anexo 5: Proyección Flujo de Caja Neto escenario normal.

DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.					
FLUJO DE CAJA NETO SIN GASTOS FINANCIEROS					
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020
MEJORAMIENTO PROCESOS PRODUCTIVOS	\$ 2,500.00				
CAPACITACIONES Y EVENTOS	\$ 2,989.00				
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 2,000.00				
ADECUACIONES PRODUCTIVAS	\$ 25,000.00				
SEÑALIZACIÓN	\$ 500.00				
PÁGINA WEB Y PLAN DE MEDIOS	\$ 1,200.00				
CERTIFICADOS VARIOS	\$ 5,500.00				
INGRESOS					
VENTAS NETAS		\$ 450,326.48	\$ 463,836.27	\$ 477,751.36	\$ 492,083.90
OTROS INGRESOS		\$ -	\$ 1,636.93	\$ 1,686.04	\$ 1,736.62
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 450,326.48	\$ 465,473.20	\$ 479,437.40	\$ 493,820.52
EGRESOS					
COSTO DE VENTAS		\$ 179,730.65	\$ 174,338.73	\$ 176,953.81	\$ 179,608.12
SUELDOS Y HORAS EXTRAS		\$ 93,093.05	\$ 94,489.45	\$ 95,906.79	\$ 97,345.39
BENEFICIOS SOCIALES		\$ 23,753.26	\$ 24,109.56	\$ 24,471.20	\$ 24,838.27
APORTE PATRONAL Y FONDOS DE RESERVA		\$ 18,614.33	\$ 18,893.54	\$ 19,176.95	\$ 19,464.60
COMBUSTIBLE		\$ 1,350.96	\$ 1,371.22	\$ 1,391.79	\$ 1,412.67
HONORARIOS PROFESIONALES		\$ 2,676.00	\$ 2,716.14	\$ 2,756.88	\$ 2,798.24
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 10,879.35	\$ 11,042.54	\$ 11,208.18	\$ 11,376.30
PAGO SERVICIOS BÁSICOS		\$ 3,546.70	\$ 3,599.90	\$ 3,653.90	\$ 3,708.71
PAGO OTROS BIENES		\$ 10,113.39	\$ 10,265.09	\$ 10,419.07	\$ 10,575.35
PAGO OTROS SERVICIOS		\$ 72,891.87	\$ 73,985.25	\$ 75,095.03	\$ 76,221.45
PAGO OTROS SERVICIOS TRANSPORTE		\$ 870.00	\$ 883.05	\$ 896.30	\$ 909.74
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		\$ 1,410.00	\$ 1,431.15	\$ 1,452.62	\$ 1,474.41
SUMINISTROS Y MATERIALES		\$ 5,325.62	\$ 5,405.50	\$ 5,486.59	\$ 5,568.89
TOTAL EGRESOS	\$ 39,689.00	\$ 424,255.18	\$ 422,531.13	\$ 428,869.10	\$ 435,302.13
UTILIDAD NETA		\$ 26,071.30	\$ 42,942.08	\$ 50,568.31	\$ 58,518.39
15% TRABAJADORES		\$ 3,910.69	\$ 6,441.31	\$ 7,585.25	\$ 8,777.76
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 22,160.60	\$ 36,500.76	\$ 42,983.06	\$ 49,740.63
IMPUESTO CAUSADO 22%		\$ 4,875.33	\$ 8,030.17	\$ 9,456.27	\$ 10,942.94
MENOS ANTICIPO DETERMINADO		\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34
(IGUAL) IMPUESTO CAUSADO		\$ 2,887.99	\$ 6,042.83	\$ 7,468.93	\$ 8,955.60
MÁS SALDO ANTICIPADO PENDIENTE PAGO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS RETENCIONES EFECTUADAS EN EL PERIODO		\$ 1,146.84	\$ 1,146.84	\$ 1,146.84	\$ 1,146.84
IMPUESTO A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 4,895.99	\$ 6,322.09	\$ 7,808.76
MENOS CRÉDITO TRIBUTARIO AÑO ANTERIOR		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 4,895.99	\$ 6,322.09	\$ 7,808.76
UTILIDAD	-\$ 39,689.00	\$ 20,419.45	\$ 31,604.78	\$ 36,660.97	\$ 41,931.87
FLUJO NETO	-\$ 39,689.00	\$ 20,419.45	\$ 31,604.78	\$ 36,660.97	\$ 41,931.87
PAY BACK	1 AÑO 7 MESES				
TASA INTERÉS EFECTIVA SEPTIEMBRE 2018 REF.	15.00%				
VAN	\$ 50,044.66				
TIR	61%				



Anexo 6: Proyección Flujo de Caja Neto escenario optimista.

DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.					
FLUJO DE CAJA NETO SIN GASTOS FINANCIEROS					
CONCEPTO	0	2017	2018	2019	2020
MEJORAMIENTO PROCESOS PRODUCTIVOS	\$ 2,500.00				
CAPACITACIONES Y EVENTOS	\$ 2,989.00				
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 2,000.00				
ADECUACIONES PRODUCTIVAS	\$ 25,000.00				
SEÑALIZACIÓN	\$ 500.00				
PÁGINA WEB Y PLAN DE MEDIOS	\$ 1,200.00				
CERTIFICADOS VARIOS	\$ 5,500.00				
INGRESOS					
VENTAS NETAS		\$ 450,326.48	\$ 472,842.80	\$ 496,484.94	\$ 521,309.19
OTROS INGRESOS		\$ -	\$ 1,636.93	\$ 1,718.78	\$ 1,804.72
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 450,326.48	\$ 474,479.73	\$ 498,203.72	\$ 523,113.91
EGRESOS					
COSTO DE VENTAS		\$ 179,730.65	\$ 172,541.42	\$ 174,266.84	\$ 176,009.51
SUELDOS Y HORAS EXTRAS		\$ 93,093.05	\$ 94,954.91	\$ 96,854.01	\$ 98,791.09
BENEFICIOS SOCIALES		\$ 23,753.26	\$ 24,228.33	\$ 24,712.89	\$ 25,207.15
APORTE PATRONAL Y FONDOS DE RESERVA		\$ 18,614.33	\$ 18,986.62	\$ 19,366.35	\$ 19,753.68
COMBUSTIBLE		\$ 1,350.96	\$ 1,377.98	\$ 1,405.54	\$ 1,433.65
HONORARIOS PROFESIONALES		\$ 2,676.00	\$ 2,729.52	\$ 2,784.11	\$ 2,839.79
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 10,879.35	\$ 11,096.94	\$ 11,318.88	\$ 11,545.25
PAGO SERVICIOS BÁSICOS		\$ 3,546.70	\$ 3,617.63	\$ 3,689.99	\$ 3,763.79
PAGO OTROS BIENES		\$ 10,113.39	\$ 10,315.66	\$ 10,521.97	\$ 10,732.41
PAGO OTROS SERVICIOS		\$ 72,891.87	\$ 74,349.71	\$ 75,836.70	\$ 77,353.44
PAGO OTROS SERVICIOS TRANSPORTE		\$ 870.00	\$ 887.40	\$ 905.15	\$ 923.25
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		\$ 1,410.00	\$ 1,438.20	\$ 1,466.96	\$ 1,496.30
SUMINISTROS Y MATERIALES		\$ 5,325.62	\$ 5,432.13	\$ 5,540.78	\$ 5,651.59
TOTAL EGRESOS	\$ 39,689.00	\$ 424,255.18	\$ 421,956.44	\$ 428,670.16	\$ 435,500.89
UTILIDAD NETA		\$ 26,071.30	\$ 52,523.29	\$ 69,533.56	\$ 87,613.01
15% TRABAJADORES		\$ 3,910.69	\$ 7,878.49	\$ 10,430.03	\$ 13,141.95
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 22,160.60	\$ 44,644.80	\$ 59,103.53	\$ 74,471.06
IMPUESTO CAUSADO 22%		\$ 4,875.33	\$ 9,821.86	\$ 13,002.78	\$ 16,383.63
MENOS ANTICIPO DETERMINADO		\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34	\$ 1,987.34
(IGUAL) IMPUESTO CAUSADO		\$ 2,887.99	\$ 7,834.52	\$ 11,015.44	\$ 14,396.29
MÁS SALDO ANTICIPADO PENDIENTE PAGO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS RETENCIONES EFECTUADAS EN EL PERIODO		\$ 1,146.84	\$ 1,146.84	\$ 1,146.84	\$ 1,146.84
IMPUESTO A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 6,687.68	\$ 9,868.60	\$ 13,249.45
MENOS CRÉDITO TRIBUTARIO AÑO ANTERIOR		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		\$ 1,741.15	\$ 6,687.68	\$ 9,868.60	\$ 13,249.45
UTILIDAD	-\$ 39,689.00	\$ 20,419.45	\$ 37,957.12	\$ 49,234.93	\$ 61,221.61
FLUJO NETO	-\$ 39,689.00	\$ 20,419.45	\$ 37,957.12	\$ 49,234.93	\$ 61,221.61
PAY BACK	1 AÑO 6 MESES				
TASA INTERÉS EFECTIVA SEPTIEMBRE 2018 REF.	15.00%				
VAN	\$ 74,144.50				
TIR	75%				



Anexo 7: Cálculo de la muestra.

N.	PARROQUIA	HABITANTES	40.29%	Wi	Wi x P x Q
1	BELLAVISTA	24,361	9,815	0.06151473	0.01537868
2	CAÑARIBAMBA	14,160	5,705	0.03575604	0.00893901
3	EL SAGRARIO	8,082	3,256	0.02040749	0.00510187
4	EL VECINO	41,408	16,683	0.10456238	0.0261406
5	GIL RAMIREZ DAVALOS	8,473	3,414	0.02139577	0.00534894
6	HERMANO MIGUEL	23,207	9,350	0.05860109	0.01465027
7	MACHANGARA	27,674	11,150	0.06988201	0.0174705
8	SAN BLAS	11,645	4,692	0.0294045	0.00735112
9	TOTOROCOHA	30,343	12,225	0.07662223	0.01915556
10	EL BATAN	21,880	8,815	0.05525057	0.01381264
11	HUAYNA CAPAC	19,404	7,818	0.04899846	0.01224961
12	MONAY	26,075	10,506	0.0658445	0.01646113
13	SAN SEBASTIAN	46,836	18,870	0.11826881	0.0295672
14	SUCRE	29,217	11,772	0.0737779	0.01844448
15	YANUNCAY	63,248	25,483	0.15971352	0.03992838
TOTAL		396,012	159,553	100%	0.25

$$n = \frac{\sum W_i S_i^2}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{\sum W_i S_i^2}{N}}$$



$$n = \frac{\Sigma W_i(pq)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{\Sigma W_i(pq)}{N}}$$

$$n = \frac{(0.06 * (0.50)(0.50) + 0.04 * (0.50)(0.50) + 0.02 * (0.50)(0.50) + 0.10 * (0.50)(0.50) + 0.02 * (0.50)(0.50) + 0.06 * (0.50)(0.50) + 0.07 * (0.50)(0.50) + 0.03 * (0.50)(0.50) + 0.08 * (0.50)(0.50) + 0.06 * (0.50)(0.50) + 0.05 * (0.50)(0.50) + 0.07 * (0.50)(0.50) + 0.12 * (0.50)(0.50) + 0.07 * (0.50)(0.50) + 0.16 * (0.50)(0.50)) / (\frac{0.05^2}{1.96^2}) + (0.06 * (0.50)(0.50) + 0.04 * (0.50)(0.50) + 0.02 * (0.50)(0.50) + 0.10 * (0.50)(0.50) + 0.02 * (0.50)(0.50) + 0.06 * (0.50)(0.50) + 0.07 * (0.50)(0.50) + 0.03 * (0.50)(0.50) + 0.08 * (0.50)(0.50) + 0.06 * (0.50)(0.50) + 0.05 * (0.50)(0.50) + 0.07 * (0.50)(0.50) + 0.12 * (0.50)(0.50) + 0.07 * (0.50)(0.50) + 0.16 * (0.50)(0.50)) / 159,555}$$

$$n = \frac{0.25}{0.0007 + 0.00000157}$$

$$n = 383.237271$$

A continuación, se procede a multiplicar el porcentaje representativo de la población económicamente activa de cada una de las parroquias urbanas del cantón Cuenca por el número de la muestra resultante para poder conocer el número de encuestas a realizar por cada parroquia. La afijación proporcional asegura que todos los estratos estén incluidos de manera representativa establece el número de encuestados por cada parroquia urbana del cantón Cuenca, que lo mostramos en el siguiente cuadro:



N.	PARROQUIA	HABITANTES
1	BELLAVISTA	24
2	CAÑARIBAMBA	14
3	EL SAGRARIO	8
4	EL VECINO	40
5	GIL RAMIREZ DAVALOS	8
6	HERMANO MIGUEL	22
7	MACHANGARA	27
8	SAN BLAS	11
9	TOTOROCOHA	29
10	EL BATAN	21
11	HUAYNA CAPAC	19
12	MONAY	25
13	SAN SEBASTIAN	45
14	SUCRE	28
15	YANUNCAY	61
TOTAL		383



Anexo 8: Diseño de la encuesta.

Introducción: Saludos. Pertenezco a la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda. y por medio del presente apartado solicito, de la manera más encarecida, su colaboración para obtener información valiosa que nos permita mejorar nuestros productos y servicios.

Datos generales:

- Género: femenino / masculino
- Edad: 18 a 24, 25 a 30, 31 a 36, 37 a 42, 43 a 48 y mayores a 49
- Parroquia donde vive
- Empleo o profesión
- Estado civil

1. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente cuando escucha Parque Nacional El Cajas?

Ecología _____
Naturaleza _____
Clima _____
Trucha _____
Lagunas _____
Aventura _____
Otra. Señale: _____

2. En orden jerárquico indique con qué asocia la frase Dos Chorreras, considerando 1 a la mayor asociación y 7 la de menor asociación.

Parque Nacional El Cajas _____
Naturaleza _____



- Trucha _____
- Turismo _____
- Hostería _____
- Pesca deportiva _____
- Laguna _____

3. ¿Cuánto conoce usted de trucha?

- Mucho _____
- Mediana _____
- Poco _____
- Muy poco _____

Nada (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección) _____

4. ¿Ha oído usted hablar de la trucha arcoíris? Si su respuesta es negativa, por favor pasar a la pregunta 7.

Si _____

No (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección) _____

5. ¿Qué tan probable es para usted reconocer en un conjunto de trucha a la trucha arcoíris?

Muy probable _____

Probable _____

Poco probable (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección) _____

Nada probable (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección) _____



6. ¿En qué características se basa usted para distinguir este tipo de trucha?

Sabor _____
Textura _____
Color _____
Apariencia _____

7. ¿Con qué frecuencia consume este alimento?

Quincenalmente _____
Mensualmente _____
Esporádicamente _____
Fechas especiales / Feriados _____

No me gusta la trucha _____ (si esta es su respuesta, por favor responder únicamente la última pregunta)

8. ¿Usted considera importante comprar trucha bajo una marca específica?

Muy importante _____
Medianamente importante _____
Nada importante _____

9. Ordene jerárquicamente las situaciones en las que usted habitualmente consume este tipo de alimento (trucha arcoíris), siendo 1 la más habitual y 7 la menos habitual.

Domingo en familia _____
Cuaresma _____
Asados _____
Cumpleaños _____
Feriados _____



Entre amigos _____

Almuerzo _____

10. ¿En qué lugar consume este alimento?

Comida en la casa _____

Restaurantes normales _____

Restaurantes de comida típica _____

Restaurantes gourmet _____

11. En promedio, ¿cuánto gasta usted o su familia en la compra de este alimento (trucha) al mes?

Entre USD 2.00 a USD 5.00 _____

Entre USD 6.00 a USD 10.00 _____

Entre USD 12.00 a USD 15.00 _____

Más de USD 15.00 _____

12. ¿Quién decide / realiza las compras alimenticias en su hogar?

Jefe/a del hogar _____

Nutricionista _____

Hijos _____

Asistente doméstica _____

13. ¿Cuál es la razón principal por la que usted consume este alimento?

Sabor _____

Interés gastronómico _____

Salud _____

Gustos y preferencias _____



Facilidad de adquisición _____

Facilidad de consumo _____

14. ¿Dónde adquiere principalmente este alimento? Cuando no lo consume en restaurantes o similares.

Supermercados _____

Mercados _____

Tiendas _____

Proveedor _____

15. Por orden de prioridad siendo 1 el más importante y 4 el menos importante indique qué alimento consume usted en vez de la trucha.

Carne de res _____

Pollo _____

Chancho _____

Otro pez _____

16. ¿Cuál es la razón principal por la que no le gusta la trucha

Sabor _____

Textura _____

Olor _____

No sé cocinarla _____

Otra _____



Anexo 9: Resultados de la investigación de mercado.

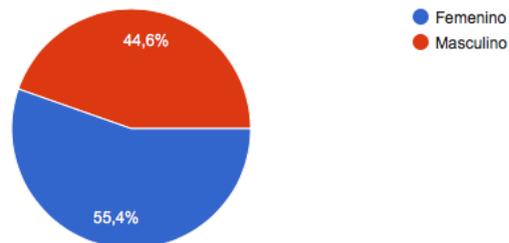
Datos generales:

- Género: femenino / masculino

Gráfico.

Género

401 respuestas

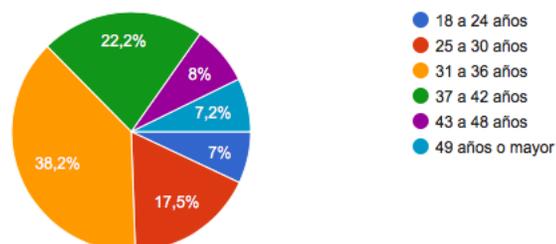


Fuente: resultados y formularios de la aplicación Google.

- Edad: 18 a 24, 25 a 30, 31 a 36, 37 a 42, 43 a 48 y mayores a 49

Edad

401 respuestas

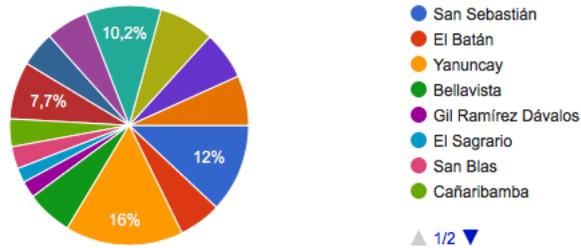


- Parroquia donde vive



Parroquia donde vive

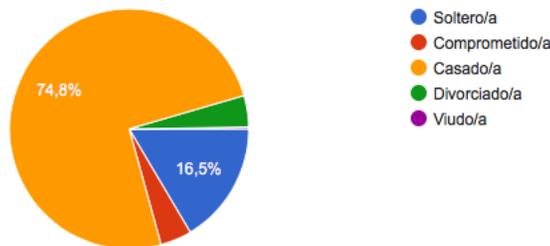
401 respuestas



- Empleo o profesión: la mayoría de encuestados forman parte de la industria del comercio en general.
- Estado civil

Estados civil

401 respuestas



- ¿Qué es lo primero que le viene a la mente cuando escucha Parque Nacional El Cajas?

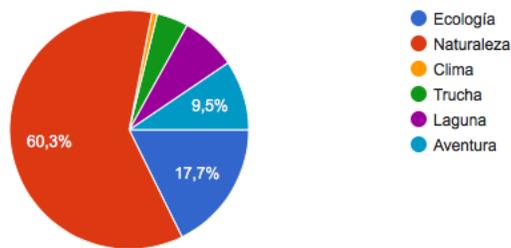
Ecología _____
Naturaleza _____
Clima _____



Trucha _____
Lagunas _____
Aventura _____
Otra. Señale: _____

¿Qué es lo primero que le viene a la mente cuando escucha Parque Nacional El Cajas?

401 respuestas

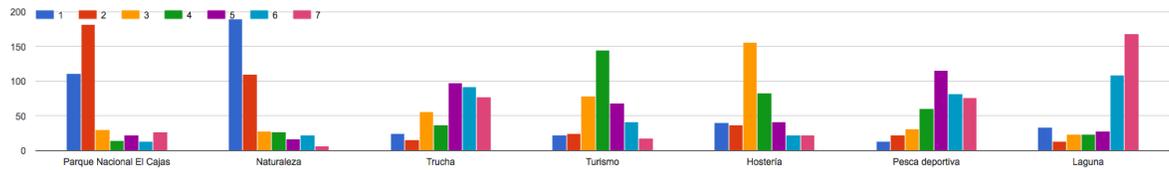


- En orden jerárquico indique con qué asocia la frase Dos Chorreras, considerando 1 a la mayor asociación y 7 la de menor asociación.

Parque Nacional El Cajas _____
Naturaleza _____
Trucha _____
Turismo _____
Hostería _____
Pesca deportiva _____
Laguna _____



En orden jerárquico indique con qué asocia la frase Dos Chorreras, considerando 1 a la mayor asociación y 7 la de menor asociación (no se deben repetir las calificaciones).



- ¿Cuánto conoce usted de trucha?

Mucho _____

Mediana _____

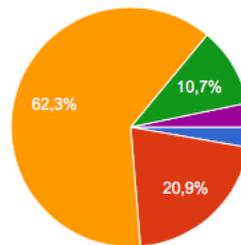
Poco _____

Muy poco _____

Nada (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección)

¿Cuánto conoce usted de trucha?

401 respuestas



- Mucho
- Mediano
- Poco
- Muy poco
- Nada (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección)

- ¿Ha oído usted hablar de la trucha arcoíris? Si su respuesta es negativa, por favor pasar a la pregunta 7.

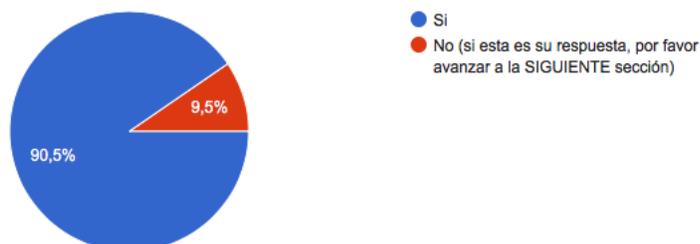
Si _____

No (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección) _____



¿Ha oído usted hablar de la trucha arcoíris?

388 respuestas



- ¿Qué tan probable es para usted reconocer en un conjunto de trucha a la trucha arcoíris?

Muy probable _____

Probable _____

Poco probable (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección) _____

Nada probable (si esta es su respuesta, por favor avanzar a la SIGUIENTE sección) _____

¿Qué tan probable es para usted reconocer en un conjunto de trucha a la trucha arcoíris?

359 respuestas



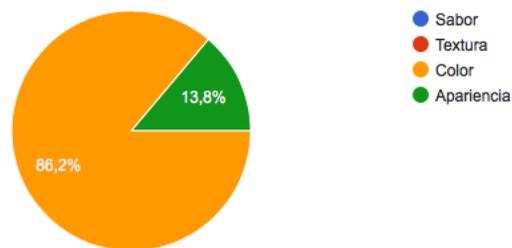
- ¿En qué características se basa usted para distinguir este tipo de trucha?



Sabor _____
Textura _____
Color _____
Apariencia _____

¿En qué características se basa usted para distinguir este tipo de trucha?

239 respuestas



- ¿Con qué frecuencia consume este alimento?

Quincenalmente _____

Mensualmente _____

Esporádicamente _____

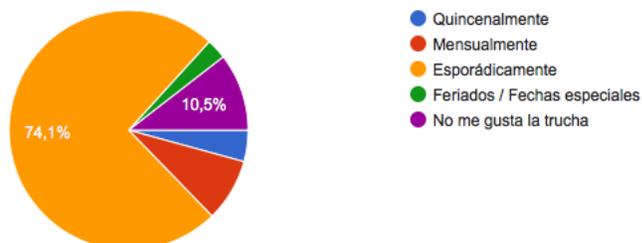
Fechas especiales / Feriados _____

No me gusta la trucha _____ (si esta es su respuesta, por favor responder únicamente la última pregunta)



¿Con qué frecuencia consume este alimento?

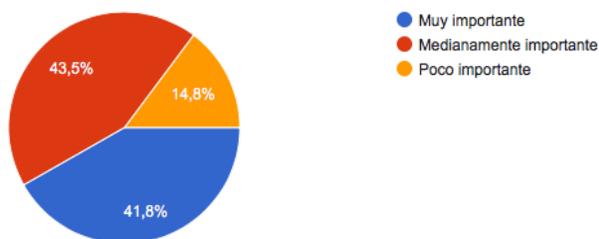
401 respuestas



- ¿Usted considera importante comprar trucha bajo una marca específica?
 - a. Muy importante
 - b. Medianamente importante
 - c. Nada importante

¿Usted considera importante comprar trucha bajo una marca específica?

359 respuestas



- Ordene jerárquicamente las situaciones en las que usted habitualmente consume este tipo de alimento (trucha arcoíris), siendo 1 la más habitual y 7 la menos habitual.

Domingo en familia _____

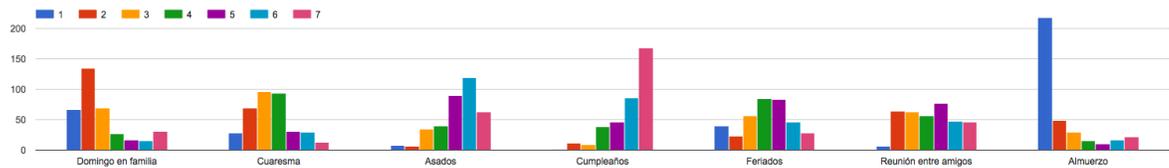
Cuaresma _____

Asados _____



- Cumpleaños _____
- Feridos _____
- Entre amigos _____
- Almuerzo _____

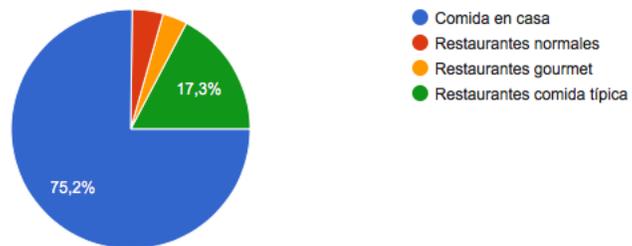
Ordene jerárquicamente las situaciones en las que usted habitualmente consume este tipo de alimento (trucha arcoíris), siendo 1 la más habitual y 7 la menos habitual (no se deben repetir las calificaciones).



- ¿En qué lugar consume este alimento?

- Comida en la casa _____
- Restaurantes normales _____
- Restaurantes de comida típica _____
- Restaurantes gourmet _____

¿En qué lugar consume este alimento?
359 respuestas



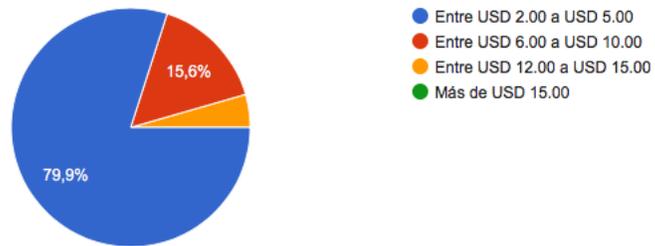
- En promedio, ¿cuánto gasta usted o su familia en la compra de este alimento (trucha) al mes?



- Entre USD 2.00 a USD 5.00 _____
- Entre USD 6.00 a USD 10.00 _____
- Entre USD 12.00 a USD 15.00 _____
- Más de USD 15.00 _____

En promedio, ¿cuánto gasta usted o su familia en la compra de este alimento (trucha) al mes?

359 respuestas

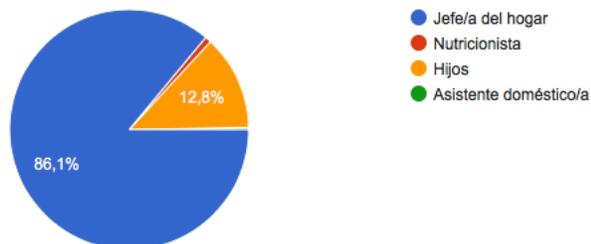


- ¿Quién decide/realiza las compras alimenticias en su hogar?

- Jefe/a del hogar _____
- Nutricionista _____
- Hijos _____
- Asistente doméstica _____

¿Quién decide/realiza las compras alimenticias en su hogar?

359 respuestas

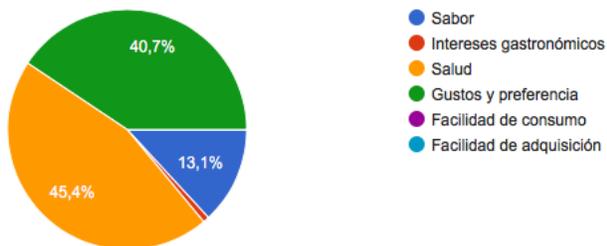




- ¿Cuál es la razón principal por la que usted consume este alimento?

Sabor _____
Interés gastronómico _____
Salud _____
Gustos y preferencias _____
Facilidad de adquisición _____
Facilidad de consumo _____

¿Cuál es la razón principal por la que usted consume este alimento?
359 respuestas



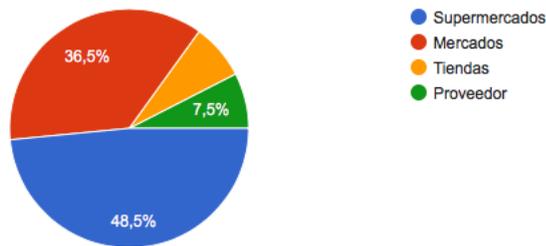
- ¿Dónde adquiere principalmente este alimento? Cuando no lo consume en restaurantes o similares.

Supermercados _____
Mercados _____
Tiendas _____
Proveedor _____



¿Dónde adquiere principalmente este alimento? Cuando no lo consume en restaurantes o similares.

359 respuestas



- Por orden de prioridad siendo 1 el más importante y 4 el menos importante indique qué alimento consume usted en vez de la trucha.

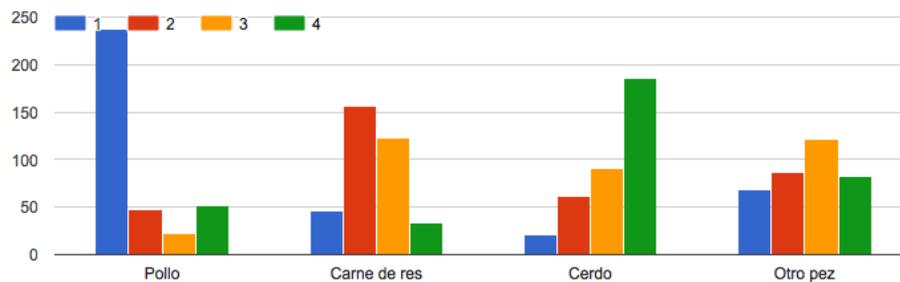
Carne de res _____

Pollo _____

Chancho _____

Otro pez _____

Por orden de prioridad siendo 1 el más importante y 4 el menos importante indique qué alimento consume usted en ... se deben repetir las calificaciones).



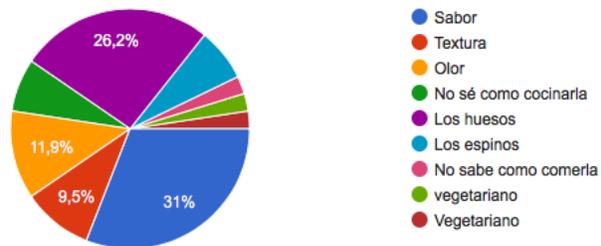
- ¿Cuál es la razón principal por la que no le gusta la trucha



- Sabor _____
- Textura _____
- Olor _____
- No sé cocinarla _____
- Otra _____

¿Cuál es la razón principal por la que no le gusta la trucha?

42 respuestas





Anexo 10: Formatos de perfil de cargos.

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	GERENTE GENERAL
Dependencia Jerárquica	-
Puestos que supervisa	JEFE DE PRODUCCIÓN, CAJERA, LABORATORIO, CAMPO, GUARDIAN, SECRETARÍA, CONTADORA
MISIÓN DEL PUESTO	
MANTENER ACTIVIDADES EMPRESARIALES ÓPTIMOS PARA EL DESARROLLO PROMETEDOR DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA. MANTENER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL QUE REINE LA INNOVACIÓN, LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS Y LA ADOPCIÓN DE NUEVOS PERIÓDICAMENTE.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. ENTABLAR RELACIONES COMERCIALES. 2. ENCONTRAR / MANTENER DISTRIBUIDORES. 3. CONTROL DE LAS FINANZAS. 4. TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO A LA PRODUCCIÓN, MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES, ADECUACIONES, CONTRATACIÓN Y DEMÁS.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	UNIVERSITARIA (CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA O AFINES). MAESTRÍA EN TEMAS RELACIONADOS CON EL GIRO DEL NEGOCIO.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	ALTA
EXPERIENCIA	MÍN: 2 AÑOS
ADMINISTRACIÓN O EN PUESTOS GERENCIALES	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
COMUNICACIÓN, RESPETO, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO.	



FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	JEFE DE PRODUCCIÓN
Dependencia Jerárquica	GERENTE GENERAL
Puestos que supervisa	LABORATORIO, CAMPO, GUARDIAN, CAJERA
MISIÓN DEL PUESTO	
CONTROL ÍNTEGRO DE LA PRODUCCIÓN DE LA TRUCHA ARCOÍRIS, PISCINAS DEL LABORATORIO Y CAMPO.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. INGRESOS DE EXISTENCIAS. 2. SALIDAS DE EXISTENCIAS. 3. PESOS TOTALES. 4. TABLAS DE ALIMENTACIÓN. 5. MANERJO DE PERSONAL DEL ÁREA. 6. CONTROL Y REVISIÓN DE PEDIDOS DESPECHADOS A CLIENTES. 7. FACTURACIÓN.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	UNIVERSITARIA (CARRERA DE ING. AGROPECUARIAS O AFINES). MAESTRÍA EN TEMAS RELACIONADOS CON EL GIRO DEL NEGOCIO.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	ALTA
EXPERIENCIA	MÍN: 2 AÑOS
MANEJO DE ANIMALES ACUÍCOLAS.	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
COMUNICACIÓN, RESPETO, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO, RESPONSABILIDAD.	



FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	SECRETARIO/A
Dependencia Jerárquica	GERENTE GENERAL
Puestos que supervisa	CAJERA
MISIÓN DEL PUESTO	
MANTENER UNA BUENA RELACIÓN CON PROVEEDORES, CLIENTES Y DEMÁS.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. REALIZAR PEDIDOS. 2. COBRAR. 3. DEPÓSITOS. 4. CONTROL DE COSTOS. 5. CONTROL DE GASTOS. 6. CONTROL DE INGRESOS. 7. CONTROL DE CONTRATACIONES EXTERNAS.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	UNIVERSITARIA (CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA O AFINES). MAESTRÍA EN TEMAS RELACIONADOS CON EL GIRO DEL NEGOCIO.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	ALTO
EXPERIENCIA	MÍN: 2 AÑOS
VENTAS	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
PROACTIVIDAD, RESPETO, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO, AMABILIDAD.	



FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	CONTADOR/A
Dependencia Jerárquica	GERENTE GENERAL
Puestos que supervisa	-
MISIÓN DEL PUESTO	
MANTENER AL DÍA LAS ACTIVIDADES TRIBUTARIAS Y FINANCIERAS DE LA EMPRESA	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. DECLARACIÓN Y PAGOS DE IMPUESTOS. 2. CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA. 3. INFORMACIÓN SOBRE GASTOS E INGRESOS MENSUALES.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	UNIVERSITARIA (CARRERA DE CONTABILIDAD / AUDITORÍA O AFINES). MAESTRÍA EN TEMAS RELACIONADOS CON EL GIRO DEL NEGOCIO.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	MEDIO
EXPERIENCIA	MÍN: 2 AÑOS
CONTABILIDAD O PUESTOS RELACIONADOS.	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
PACIENCIA, RESPETO, COMUNICACIÓN, MANEJO INTEGRAL.	



FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	CAJERA
Dependencia Jerárquica	JEFE DE PRODUCCIÓN
Puestos que supervisa	-
MISIÓN DEL PUESTO	
REALIZAR ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE CONTACTO DIRECTO CON CLIENTES.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. AYUDANTE DE JEFE DE PRODUCCIÓN. 2. ENCARGADA VENTAS PESCA DEPORTIVA. 3. COBRAR ENTRADAS. 4. VENTAS DE TRUCHA. 5. ARQUEOS DIARIOS.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	UNIVERSITARIA (CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA O AFINES). MAESTRÍA EN TEMAS RELACIONADOS CON EL GIRO DEL NEGOCIO.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	ALTA
EXPERIENCIA	MÍN: 2 AÑOS
VENTAS	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
PROACTIVIDAD, RESPETO, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO, AMABILIDAD.	



FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	TRABAJADOR EN LABORATORIO
Dependencia Jerárquica	JEFE DE PRODUCCIÓN
Puestos que supervisa	-
MISIÓN DEL PUESTO	
CONTROL EFECTIVO DE LA ZONA DE LABORATORIO.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. CONTROL DEL LABORATORIO. 2. LIMPIEZA DE OVAS. 3. ALEVINES. 4. TRASPASOS. 5. ANOTACIÓN DIARIA Y POR PISCINAS DE MORTALIDAD EXISTENTE.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	UNIVERSITARIA (CARRERA DE ING. AGROPECUARIAS O AFINES). MAESTRÍA EN TEMAS RELACIONADOS CON EL GIRO DEL NEGOCIO.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	ALTA
EXPERIENCIA	MÍN: 2 AÑOS
MANEJO DE ANIMALES ACUÍCOLAS.	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
COMUNICACIÓN, RESPETO, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO.	



FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	TRABAJADOR DE CAMPO
Dependencia Jerárquica	JEFE DE PRODUCCIÓN
Puestos que supervisa	-
MISIÓN DEL PUESTO	
MANTENER LAS PISCINAS DE CAMPO EN ÓPTIMAS CONDICIONES.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. REVISIÓN TRUCHAS REPRODUCTORAS. 2. DESOVE. 3. CLASIFICACIÓN DE PISCINAS. 4. DESPACHO PEDIDOS. 5. ALIMENTACIÓN PECES. 6. FAENAMIENTO DE TRUCHAS. 7. LIMPIEZA. 8. CUIDADO DE OTROS ANIMALES. 9. MANTENIMIENTO PISCINAS. 10. ATENCIÓN EXTRA EN PESCA DEPORTIVA. 11. CONSTRUCCIÓN. 12. REPARTO PEDIDOS.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	HABER TERMINADO ESTUDIOS COLEGIALES.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	ALTA
EXPERIENCIA	MÍN: 1 AÑO
PUESTOS AFINES	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
COMUNICACIÓN, RESPETO, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO.	



FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto	GUARDIAN
Dependencia Jerárquica	JEFE DE PRODUCCIÓN
Puestos que supervisa	-
MISIÓN DEL PUESTO	
CUIDAR LAS PISCINAS.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1. CUIDADO DE PISCINAS DE ROBOS. 2. PROTEGER INSTALACIONES. 3. CUIDADO LABORATORIO.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Formación Académica Obtenida	
Formación Académica Requerida	HABER TERMINADO ESTUDIOS COLEGIALES.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Idioma extranjero	INGLÉS
Word, Excel y PowerPoint (u otros servicios de documentación digital)	SI
Conocimiento sobre la trucha arcoíris en general	MEDIA
EXPERIENCIA	MÍN: 1 AÑOS
PUESTOS AFINES	
HABILIDADES COMPLEMENTARIAS	
COMUNICACIÓN, RESPETO, MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO.	



Anexo 11: Certificado de cumplimiento tributario.



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO



Contribuyente:

DOSCHORRERAS CIA. LTDA.

RUC:0190321509001

Ciudad.-

De conformidad con lo establecido en el artículo 96 del Código Tributario sobre el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes y en concordancia con el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno sobre la responsabilidad por la declaración de impuesto del sujeto pasivo; el Servicio de Rentas Internas certifica que:

Una vez revisada la base de datos del SRI, el contribuyente **DOSCHORRERAS CIA. LTDA.** con RUC **0190321509001**, ha cumplido con sus obligaciones tributarias hasta **JULIO 2017** y **no registra deudas en firme**, información registrada a la fecha de emisión del presente certificado de cumplimiento tributario.

Sin embargo, la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar las declaraciones presentadas y ejercer la facultad determinadora, orientada a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la información presentada.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fecha y Hora de emisión: 27 de septiembre de 2017 11:07

Código de verificación: **SRICCT2017000158425**



Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página web del SRI, www.sri.gob.ec y/o en la aplicación SRI Móvil.

Este certificado no es válido para el proceso de cancelación ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.



Anexo 12: Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales.



CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES

El IESS CERTIFICA que revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) CARRASCO RODRIGUEZ GUIDO LEONARDO, representante legal de la empresa DOSCHORRERAS CIA. LTDA. con RUC Nro. 0190321509001 y dirección DOS CHORRERAS. VIA AL CAJAS. S-N. SIN NOMBRE. DOS CHORRERAS., NO registra obligaciones patronales en mora.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aclara que, si existieran obligaciones pendientes no determinadas a la fecha, esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de éste certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.

Gabriela Bermeo Tapia

Directora Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera

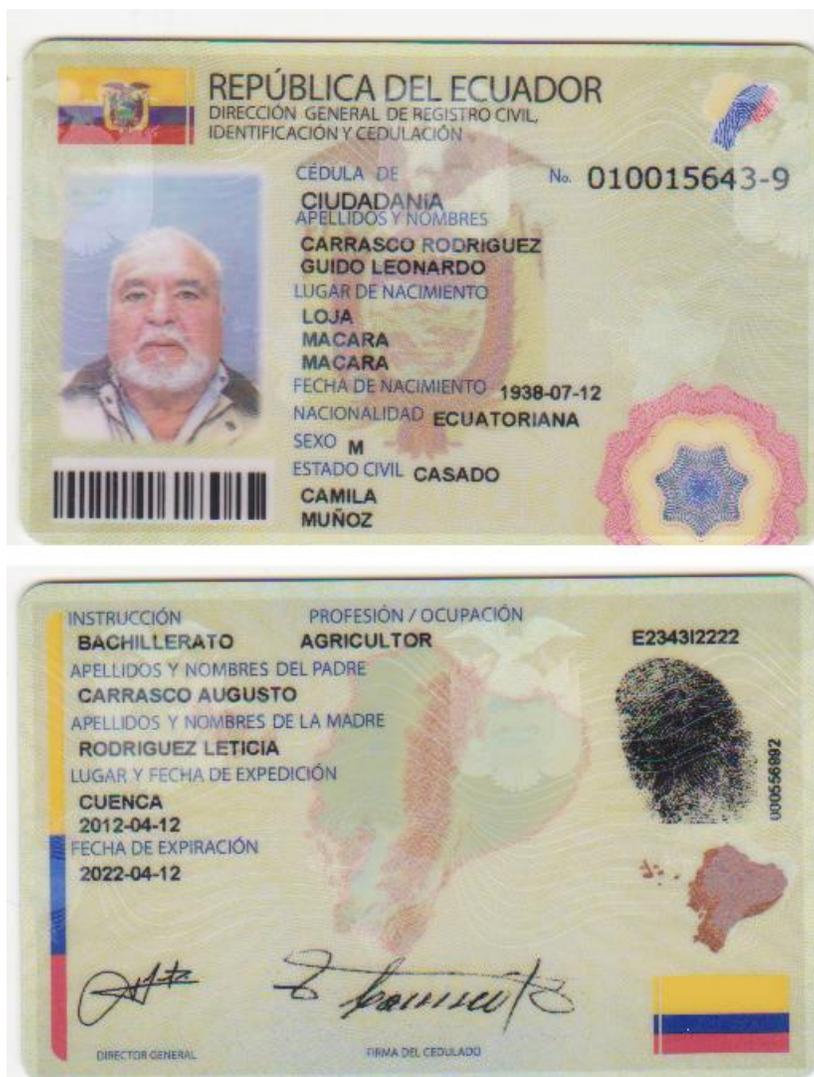


Emitido el 29 de agosto de 2017

Validez del Certificado 30 días



Anexo 13: Cédula representante legal de la empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.





Anexo 14: Inscripción Gerente / Representante Legal en el Registro Mercantil.

Registro Mercantil de Cuenca

TRÁMITE NÚMERO: 10297

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN: CUENCA

RAZÓN DE INSCRIPCIÓN NOMBRAMIENTO

EN LA CIUDAD CUENCA, QUEDA INSCRITO EL ACTO/CONTRATO QUE SE PRESENTÓ EN ESTE REGISTRO, CUYO DETALLE SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: NOMBRAMIENTO DE GERENTE

NÚMERO DE REPERTORIO:	7759
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	25/09/2013
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	2131
REGISTRO:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

2. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:

NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	NOMBRAMIENTO DE GERENTE
AUTORIDAD NOMINADORA:	JUNTA UNIVERSAL DE SOCIOS
FECHA DE NOMBRAMIENTO:	05/09/2013
FECHA ACEPTACION:	05/09/2013
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	DOSCHORRERAS CIA. LTDA.
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	CUENCA

3. DATOS DE REPRESENTANTES:

Identificación	Nombres y Apellidos	Cargo	Plazo
0100156439	CARRASCO RODRIGUEZ GUIDO LEONARDO	GERENTE	CINCO AÑOS

4. DATOS ADICIONALES:

NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: CUENCA, A 26 DÍA(S) DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 2013

Maria Verónica Vazquez Lopez

MARIA VERÓNICA VAZQUEZ LOPEZ
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN CUENCA

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: FRESNOS 1-100 Y AV. PAUCARBAMBA Y GIRASOL

REGISTRO MERCANTIL CUENCA

Página 1 de 1

Nº 057338



Anexo 15: RUC empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.

 **REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES**

NÚMERO RUC: 0190321509001
RAZÓN SOCIAL: DOSCHORRERAS CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: DOS CHORRERAS
REPRESENTANTE LEGAL: CARRASCO RODRIGUEZ GUIDO LEONARDO
CONTADOR: ALVAREZ QUINGA PATRICIA SUSANA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO:
FEC. INSCRIPCIÓN: 26/11/2003
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/10/2003
FEC. ACTUALIZACIÓN: 28/03/2016
FEC. FINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
VENTA AL POR MENOR DE PESCADO.

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAYALSI Calle: VIA AL CAJAS Numero: SIN Referencia ubicación: SECTOR DOS CHORRERAS Telefono Trabajo: 074089735 Telefono Trabajo: 072454300 Telefono Trabajo: 074089798 Email: dos-chorreras@hotmail.com Fax: 074089735

DOMICILIO ESPECIAL
SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
1	1	0

JURISDICCIÓN | ZONA G. AZUAY



Código: RIMRUC2016000841038
Fecha: 05/08/2016 17:30:50 PM



Anexo 16: Resultados Capacidad Exportadora Empresa Dos Chorreras Cía. Ltda.



Quito, 6 de Octubre del 2017

Estimado
Guido Carrasco
Representante Legal
DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.
Presente.-

De mi consideración:

La Federación Ecuatoriana de Exportadores **FEDEXPOR**, en conjunto con nuestros aliados estratégicos Ministerio de Comercio Exterior, El Instituto de Promoción de Exportaciones PROECUADOR, y la Delegación de la Unión Europea en Ecuador, extendemos a usted y quienes conforman su empresa el más sincero agradecimiento por su participación en el "Programa de Fortalecimiento a MIPYMES ecuatorianas para la internacionalización hacia la Unión Europea", programa Co-Financiado por la Unión Europea; el mismo que tiene como objetivo "Apoyar el desarrollo económico y trabajo formal a través de la internacionalización de MIPYMES ecuatorianas con enfoque en fortalecer su presencia en el mercado europeo a través de una implementación efectiva de las oportunidades previstas por el acuerdo de comercio multilateral con Unión Europea".

La presente comunicación tiene como objeto darle a conocer la calificación obtenida en el "Índice Capacidad Exportadora" por DOS CHORRERAS CÍA. LTDA. en el autodiagnóstico realizado en la plataforma del proyecto www.exportaueuropa.ec y la calificación obtenida en los "Criterios de selección de FEDEXPOR". A continuación, el detalle de la calificación:

Razón Social	Criterios Selección FEDEXPOR (100)	Índice Capacidad Exportadora	Calificación Total (máx. calif 200)
DOS CHORRERAS CÍA. LTDA.	82,35	62	144,35

Nos complace comunicarle que, de acuerdo con esta calificación y verificación de cumplimiento de los requisitos exigibles y elegibles del proyecto, su empresa fue **APROBADA** para el proyecto de "FORTALECIMIENTO A MIPYMES ECUATORIANAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN HACIA LA UNIÓN EUROPEA".

Siguientes pasos: A continuación, detallamos los siguientes pasos que se coordinarían conjuntamente con ustedes para avanzar con el proyecto:

- 1) Confirmar su aceptación en ser parte del Proyecto respondiendo al presente correo electrónico, poniendo en copia a Edwin Gavidía egavidia@fedexpor.com (Tiempo límite: 20 Octubre 2017)
- 2) Visita a su empresa (Planta de Producción), con un consultor experto en diagnósticos empresariales y el equipo técnico de FEDEXPOR.
 - Se realizará la validación del "Diagnóstico de Exportación" y se levantará cuáles son las reales necesidades de mejora de su empresa de cara al proceso de exportación hacia el mercado de la Unión Europea. (Tiempo límite previsto: Diciembre 2017)
- 3) Informe de la Validación del Diagnóstico de Exportación individual y Plan de Acción exclusivo para su empresa, atado a las necesidades de mejora en proceso de exportación para la Unión Europea. (Tiempo límite previsto: Febrero 2018)
- 4) Firma del contrato entre la MIPYME y FEDEXPOR, con montos de co-financiamiento.



Este proyecto es cofinanciado por la Unión Europea

Aliados estratégicos

Institución Ejecutora



- Cada MIPYME va a ser beneficiaria de un máximo de \$25.000 (veinte y cinco mil dólares) y un mínimo de \$10.000 (*diez mil dólares*) de co-financiamiento. Como un dato importante, los montos de IVA y otros impuestos o tributos no son parte de la contrapartida del Proyecto y deberán ser asumidos por el beneficiario.
 - Cada MIPYME deberá aportar como mínimo el 35% en efectivo, no en especies, del valor aprobado por su empresa en el Plan de Acción.
 - Para la contrapartida en efectivo se acordará con FEDEXPOR formas de pago según el caso y tiempos de actividades en el Plan de Acción. (Con el cumplimiento de ciertos requisitos).
- 5) Ya una vez aceptado el Plan de Acción y firmado el contrato se procederá a la ejecución del Plan de Acción.
- Con el informe del consultor encargado y Plan de Acción se comenzará implementando la caja de herramientas (temas a mejorar de la MIPYME para exportar a la Unión Europea).
 - A continuación, el detalle de actividades en los que se podrá apoyar:
 - a. Calidad y normas:
 - i. Implementación de sistemas de calidad y cumplimiento de normativa.
 - ii. Certificaciones y recertificaciones internacionales.
 - b. Mejoramiento de infraestructura para cumplir con normativa de estándares internacionales. (Contraparte de MIPYME 50%)
 - c. Mejoramiento Productivo:
 - i. Control de seguridad del proceso
 - ii. Optimización del medio de producción
 - iii. Gestión de procesos para mejoramiento productivo
 - iv. Otros para mejorar los procesos de producción con visión de exportación.
 - d. Mejoramiento en presentación de productos (envase, empaque, embalaje, etiquetados).
 - i. Diseño, rediseño, consultoría
 - ii. Impresión etiqueta, empaque, envases
 - e. Capacitaciones, talleres, seminarios con enfoque en:
 - i. Mercado de la Unión Europea
 - ii. Gestión empresarial
 - iii. El próximo evento será la **IX Convención de Exportadores**, en la cual tiene un descuento del **60%**. Puede revisar más detalles en: www.convencionexportadores.com

Cualquier detalle adicional nuestro equipo técnico estará en contacto con ustedes y a las órdenes para coordinar cualquier detalle.

Datos de contacto:

Quito:

Edwin Gavidia / Coordinador Técnico Región Sierra
egavidia@fedexpor.com
02 373 1135 Ext. 113

Sebastián Moya / Asistente Proyecto
smoya@fedexpor.com
02 373 1135 Ext. 112

Guayaquil:

Andrés Briones / Coordinador Técnico Región Costa
abriones@fedexpor.com
04 388 3502 / 04 454 0300

María Fernanda Porras / Asistente Proyecto Costa
mporras@fedexpor.com
04 388 3502 / 04 454

Atentamente,

Daniel Legarda Touma
Presidente Ejecutivo



Este proyecto es cofinanciado por la Unión Europea



Ministerio de Comercio Exterior



PRO ECUADOR



Institución Ejecutora

Aliados estratégicos