



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA AVENTURA
ACUÁTICA EN ECUADOR PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

ANDRES JAVIER LÓPEZ ECHEGARAY

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA AVENTURA ACUÁTICA EN ECUADOR PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

El presente proyecto de tesis tiene por objeto diseñar una estrategia de negocio enfocada a la expansión de la empresa Aventura Acuática en Ecuador para los próximos 5 años, compañía que lleva operando por 11 años, especializada en el sector de la acuariofilia (Peces Ornamentales) y que ha detectado una falta de oferta al mercado de adeptos a los acuarios y mascotas acuáticas. Actualmente, Aventura Acuática es la empresa más grande de Ecuador en el sector de acuariofilia con una importante participación de mercado y un muy alto potencial de crecimiento. Se plantea posicionar su marca a través de una estrategia de penetración de mercado, donde se buscará incrementar su presencia en las distintas ciudades del país, para ello se analizará los distintos modelos de crecimiento en donde se pondrá en consideración la inversión propia o de terceros.

La metodología que se propone utilizar es la propuesta dada en el paper “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios” escrita por el profesor Enrique Jofre. El modelo plantea la integración de procesos que abarquen tanto la gestión estratégica como la ejecución de negocios, planteándolos secuencialmente, primero se hará el Proceso Declarativo, seguido del Proceso Analítico, Proceso de Ejecución, Proceso de Control y Compromisos y Proceso de Compensación.

Basado en la información estadística de Ecuador, se determinó que al menos el 60% de la población tiene una mascota en casa, de donde se pudo determinar que, de ese porcentaje de personas, el 5% del mercado de mascotas, es el de peces ornamentales y con una tasa de crecimiento del 10% anual. Esto cruzado con el comportamiento de compra histórico de la empresa más los datos estadísticos de adeptos a los peces, se valoró el mercado de la acuariofilia en 5.8 millones de dólares en ventas anuales.

Como conclusión del análisis realizado la posibilidad de expansión es altamente viable debido a que existe un mercado desatendido correctamente. Esto podría ser aprovechado por la empresa Aventura Acuática apoyada de su amplia experiencia y know how desarrollado en sus 11 años de exitosa trayectoria. Basado en la información poblacional, hábitos de consumo y demás datos del sector de acuariofilia, Ecuador tiene capacidad para expandir su mercado a 9 tiendas de gran tamaño (400 metros cuadrados) con al menos 300 acuarios de exhibición por cada una, las cuales generarían al menos ingresos por ventas de \$210,000.00 dólares americanos cada una dejando un flujo libre de caja en su primer año de operación de \$47,000.00 dólares americanos, que traducido a meses, cada tienda generará un ingreso neto libre de impuestos y prestaciones de alrededor de \$4,200.00 dólares americanos.

La recomendación del proyecto para la empresa es que se ejecute una estrategia de crecimiento combinada, refiriéndose a una expansión con tiendas propias y franquicias que le permitan abarcar su cobertura dentro de las ciudades más importantes del país, en adición con el fin de mantener su posición de liderazgo en la industria, se recomienda se mantenga un constante análisis tanto del entorno como de la propia empresa, junto con un estudio profundo de las tendencias futuras del mercado en el sector de la acuariofilia y la comercialización de peces ornamentales.

DEDICATORIA

A Dios por darme toda la fortaleza y sabiduría necesaria para culminar con éxito el desarrollo del presente trabajo.

A mi madre por ser el pilar más importante en mi vida, debido su constancia, dedicación y su apoyo incondicional para mi desarrollo personal y profesional.

A mi padre que, aunque no se encuentra a mi lado físicamente, siempre lo llevo en mi corazón, y sé que estará feliz por el logro que he obtenido.

A mi novia Carolina, por ser mi apoyo constante y estar presente durante las largas horas de trabajo y dedicación que implicó el desarrollo de la maestría.

A mis hermanos mayores Diego y Fernando, por ser mi ejemplo de vida y por todo su cariño.

A mi cuñada Nicole, que siempre ha estado ahí para apoyarme.

A mis compañeros y grandes amigos de Honduras, Diego Alvarez, Oscar Acosta, Karla Ponce, Rolf Germer y Maynor Sabillón con los que compartí conocimientos y grandes experiencias.

Andrés López

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Chile por su incansable labor en beneficio de Latinoamérica.

A las autoridades del departamento y a mi director de tesis por la ayuda prestada.

A mi director de tesis Enrique Jofre y Ciro Giraldez por su buena voluntad, por todas sus recomendaciones dadas y por ser mi guía en el desarrollo hasta la culminación de este trabajo.

A mi familia por el apoyo y cariño que me han demostrado y otorgado en las largas horas de trabajo que ha costado la realización y culminación de esta tesis.

Y un especial agradecimiento le doy a mi hermano Fernando por haberme prestado su valiosa ayuda a través de sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de esta tesis.

Andrés López

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROYECTO	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder.....	1
1.3 Alcance del tema	2
1.4 Objetivos.....	2
1.4.1 Objetivo General:.....	2
1.4.2 Objetivos Específicos:	2
1.5 Resultados esperados	2
1.6 Metodología.....	3
1.7 Descripción de la organización.....	3
1.7.1 Descripción del giro del negocio	5
1.7.2 Portafolio de Productos de la empresa.....	5
1.7.3 Reseña histórica empresa.....	8
1.7.4 Base legal de la empresa	9
CAPITULO II.....	10
PROCESO DECLARATIVO.....	10
2.1 Visión	10
2.2 Misión.....	10
2.3 Metas estratégicas.....	10
CAPITULO III	11
PROCESO ANALÍTICO	11
3.1 Análisis Estratégico Del Negocio.....	11
3.2 Análisis del medio externo e interno	12
3.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	12
3.2.2 Análisis PESTEL	14

3.2.2.1 Político	14
3.2.2.2 Económico	15
3.2.2.3 Social	20
3.2.2.4 Tecnológico	22
3.2.2.5 Ambiental.....	23
3.2.3 Análisis FODA	25
3.2.3.1 Matriz FODA	25
3.2.3.2 Estrategia Competitiva	25
CAPITULO IV	26
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	26
4.1 Características del mercado	26
DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	26
4.1.1 Sector ACUARIOFILIA a nivel Mundial	26
4.1.2 Sector Mascotas en Ecuador	27
4.2 Principales actores	27
4.3 Pronósticos	27
4.4 Competencia.....	29
4.5 Mapa de posicionamiento de los competidores.....	29
CAPÍTULO V	30
DEFINICIÓN ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	30
5.1 Estrategia de crecimiento.....	30
CAPÍTULO VI.....	31
SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	31
6.1 Selección de mercado objetivo	31
6.1.1 Mercado aficionados acuariofilia.....	31
6.1.2 Mercado potencial	31
6.1.3 Mercado objetivo.....	31
CAPÍTULO VII.....	34

ESTRATEGIA DE MARKETING	34
7.1 Estrategia genérica.....	34
7.2 Estrategia de Segmentación.....	34
7.3 Estrategia de producto	36
7.4 Estrategia de Precio	36
7.5 Estrategia de Distribución	36
7.6 Estrategia de Promoción.....	37
7.7 Estimación de la demanda	37
CAPÍTULO VIII	38
ESTRATEGIA OPERACIONAL	38
8.1 Procesos.....	38
8.1.1 Productos y Servicios.....	38
8.1.2 Aprovisionamiento y gestión de existencias.....	38
8.1.3 Procesos y costos de Importación	39
8.2 Tiendas	40
8.3 Personas	41
CAPITULO IX.....	41
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	41
9.1 Proyección de ventas y Estados de Resultados	42
9.2 Inversiones y costos operacionales.....	43
9.3 Indicadores financieros.....	44
9.4 Resultados de la Evaluación: Análisis Du Pont	45
9.5 Análisis del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno del proyecto	46
9.6 Análisis de Sensibilidad.....	46
9.7 Cálculo del Costo de capital CAPM.....	47
CAPÍTULO X	47
PROCESO DE EJECUCIÓN AGENDA ESTRATÉGICA.....	47
10.1 Líneas de acción LED.....	47

10.2 Plan táctico Operacional a 6 meses	49
CAPÍTULO XI	50
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53
ANEXO 1: Estrategias FODA	53
ANEXO 2: Estado de Resultados proyectado por tienda	59
ANEXO 3: Cuadro de inversiones por tienda.....	60
ANEXO 4: Gastos Operacionales por tienda.....	61
ANEXO 5: Detalle de depreciación.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Metas Estratégicas	11
Tabla 2 Puntuación Fuerzas de Porter	14
Tabla 3 Tasa de interés en el Ecuador en el periodo mayo 2018	19
Tabla 4 Conclusión PESTEL.....	24
Tabla 5 Matriz FODA	25
Tabla 6 Ventaja Estratégica.....	26
Tabla 7 Tiendas de acuarios en Ecuador	29
Tabla 8 Estimación de Mercado Objetivo	33
Tabla 9 Estimación de ventas del mercado objetivo	33
Tabla 10 Densidad poblacional a nivel parroquial	35
Tabla 11 Segmentación consumidores acuariofilia	35
Tabla 12 Apertura de tiendas.....	41
Tabla 13 Proyección de Ventas	42
Tabla 14 Razones de Rentabilidad o Lucrativa (Aventura Acuática)	44
Tabla 15 Análisis DuPont (Aventura Acuática).....	45
Tabla 16: Cálculo VAN y TIR (Aventura Acuática).....	46

Tabla 17: Análisis de Sensibilidad	47
Tabla 18 Líneas estratégicas de acción.....	49
Tabla 19 Plan táctico operacional 6 meses	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama Aventura Acuática.....	4
Ilustración 2 Peces ornamentales especial 1	5
Ilustración 3 Peces ornamentales pequeños 1.....	6
Ilustración 4 Peces ornamentales escalares 1	6
Ilustración 5 Peceras 1	7
Ilustración 6 Bombas de agua 1	7
Ilustración 7 Filtros para peceras 1	7
Ilustración 8 Especificaciones de partida arancelaria para peces ornamentales.....	16
Ilustración 9 Monto de partida arancelaria para peces ornamentales	17
Ilustración 10 Restricciones de partida arancelaria para peces ornamentales	17
Ilustración 11 Evolucion del riesgo país en Ecuador	20
Ilustración 12 Encuesta Nacional de Empleo	21
Ilustración 13 Productores más importantes de peces 2014.....	27
Ilustración 14 Mapa de Posicionamiento.....	29
Ilustración 15 Matriz de Ansoff	30
Ilustración 16 Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos	32
Ilustración 17 Estimación de la demanda.....	38
Ilustración 18 Requisitos para importación	39
Ilustración 19 Hitos básicos para la empresa.....	48

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROYECTO

1.1 Introducción

La industria de Acuariofilia ha tenido un importante crecimiento en las últimas 3 décadas, convirtiéndola en una industria multibillonaria valorada en más de 18 mil millones de dólares con una tasa de crecimiento sobre el 10% anual. (Dey, V., 2016). En su mayoría los peces ornamentales comercializados son de agua dulce, se estima que se venden alrededor de 4.000 especies distintas.

Este crecimiento de la industria ha motivado la inversión en el desarrollo de productos innovadores junto con el crecimiento de nuevas fábricas especializadas en accesorios, alimentación, medicina entre otros; las tiendas retail han expandido sus márgenes gracias a que en los últimos años el acuarismo se ha convertido en una de las aficiones más populares llegando a tener millones de adeptos en todo el mundo. Si bien no existe información exacta respecto a cifras y valores del comercio ecuatoriano, a nivel internacional se calcula que la comercialización de peces ornamentales está entre 18 a 20 billones USD al año. Esto posiciona al sector de acuariofilia como una excelente oportunidad de negocio que día a día va en auge a lo largo de Ecuador y Latinoamérica.

En el 2017, Aventura Acuática ha logrado posicionarse como la empresa más grande e importante en el sector de la acuariofilia en Ecuador con un amplio dominio del Know How del área, mismos que han sido desarrollados por 11 años. Esto ha obligado a la empresa a buscar formas de expansión con el fin de ampliar su cobertura local.

Mediante este proyecto de tesis se plantea diseñar una estrategia de negocio enfocada al crecimiento en la cobertura de la empresa Aventura Acuática en Ecuador a través del diseño de una estrategia de expansión apoyada de una adecuada gestión financiera.

Ecuador, ubicada en Suramérica con una superficie igual a 256.370km², su capital es Quito y su economía se encuentra dolarizada (USD), actualmente posee una población de 16.39 millones de personas con un PIB de 97.8 miles de millones y PIB per cápita de 5.969 USD, la tasa de crecimiento del PIB de -1.5% (2016) y de con una inflación anual de -0.20% (2017).

1.2 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

Con este proyecto de tesis de magister se pretende diseñar una estrategia de negocio enfocada al crecimiento de tiendas de la empresa Aventura Acuática, se buscará analizar cuáles son las mejores alternativas que la empresa deberá optar con el fin de incrementar su penetración de mercado y conocimiento de marca, entre estas alternativas a analizar se responderá las interrogantes de crecimiento sobre si la mejor opción es a través de crecimiento propio, franquicias o una combinación.

La estrategia que ha permitido que la empresa Aventura Acuática se imponga ante su competencia ha sido claramente la diferenciación, donde se ha buscado diversificar la cartera de productos con calidad ISO 9001 entregables a los clientes mismos que han sido introducidos al mercado ecuatoriano por la empresa en los últimos 10 años, así como también los innovadores servicios ofertados.

Adicionalmente se desea abordar temas de análisis sobre la situación y características del mercado, de la competencia y de todos los actores que la integran.

Con el uso de las herramientas entregadas en el MBA U. del Chile se definirá una estrategia de expansión de la empresa Aventura Acuática que permita incrementar la rentabilidad del negocio y potencialmente generar una empresa con potencial de traspasar fronteras.

1.3 Alcance del tema

En el estudio que se realizará sobre la estrategia de expansión de la empresa Aventura Acuática se analizará íntegramente el negocio incluyendo las áreas claves estratégicas que dictarán los lineamientos del potencial del negocio como son las de comercial y marketing, sin embargo, se adicionará un estudio independiente al área de finanzas en donde se terminará definiendo cual es la mejor alternativa planteada estratégicamente para el crecimiento de la empresa en el corto/mediano plazo en base a sus recursos y capacidades actuales.

La definición de esta tesis y estrategia de crecimiento estará abarcando en primera fase al mercado ecuatoriano donde se pretende ampliar la cobertura a través de la apertura de nuevas tiendas en Quito y en las principales ciudades del país. Este proyecto no contemplará la implementación de la estrategia diseñada a causa de la naturaleza de la misma y los tiempos cortos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Diseño de una estrategia de negocio enfocada a la expansión de la empresa Aventura Acuática.

1.4.2 Objetivos Específicos:

1. Análisis interno la compañía y de entorno.
2. Definir la visión, misión y metas estratégicas a 5 años.
3. Definir la estrategia genérica de desarrollo.
4. Generar la agenda estratégica y el plan de acción.
5. Determinar el incremento de valor en la compañía por aplicar la estrategia.

1.5 Resultados esperados

Los resultados esperados para la empresa Aventura Acuática son definir los parámetros estratégicos más favorables para cumplir sus objetivos de expansión y crecimiento en la cobertura del mercado.

La propuesta de crecimiento y expansión estará acompañada por todas aquellas acciones futuras que la empresa deberá realizar con el fin de mantener su estrategia de liderazgo a través de la diferenciación en sus productos y servicios.

1.6 Metodología

La metodología que se propone utilizar es la propuesta dada en el paper “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios” escrita por el profesor Enrique Jofre.

El modelo planteado no solo se centra en el concepto genérico de la estrategia adoptada por la compañía, también abarca el entendimiento del “modelo de negocio” que es donde finalmente se ejecutará la estrategia.

El modelo plantea la integración de procesos que abarquen tanto la gestión estratégica como la ejecución de negocios, planteándolos secuencialmente, primero se hará el Proceso Declarativo, seguido del Proceso Analítico, Proceso de Ejecución, Proceso de Control y Compromisos y Proceso de Compensación.

El Proceso Declarativo es referente a la parte comunicacional, la misma que busca expresar las aspiraciones de la empresa.

El Proceso Analítico busca comprender el ambiente tanto interno como externo en la que se está inmersa la compañía.

El Proceso de Ejecución parte desarrollando un plan de “navegación” a partir de las oportunidades de negocios detectadas y el análisis del entorno,

El Proceso de Control y Compromisos busca analizar la efectividad en las métricas planteadas para la consecución de la meta, se apoya de sistemas de control a través de indicadores que permitan alertar a la compañía cuando se detectan inconsistencias en el camino hacia los objetivos planteados.

Proceso de Compensación, busca entender que las empresas están movidas por personas y como tal estas necesitan transmitir a su personal la motivación necesaria para que los proyectos planteados tengan aceptación y compromiso conjunto con todos los integrantes de la compañía.

La empresa busca integrar todos los procesos mencionados a través de los distintos recursos que Aventura Acuática posee como la calidad en los productos, garantía extendida sobre equipos, acceso directo e inmediato a los implementos y desarrollos tecnológicos utilizados en la acuariofilia, gran variedad de productos y accesorios especializados para el uso en acuarios, alta variedad de especies acuática, supremo desempeño de nuestros equipos de filtración de agua, muy buena reputación ganada por la empresa, un equipo de personas altamente capacitadas.

1.7 Descripción de la organización

- a) Razón social: Aventura Acuática
- b) Tipo de organización: Privada

La empresa está autorizada a ejercer su actividad económica desde julio 2007 bajo el Registro único de Contribuyentes (RUC) como Persona Natural a nombre de su fundador y gerente propietario Andrés López Echegaray, con CI: 1722212691.

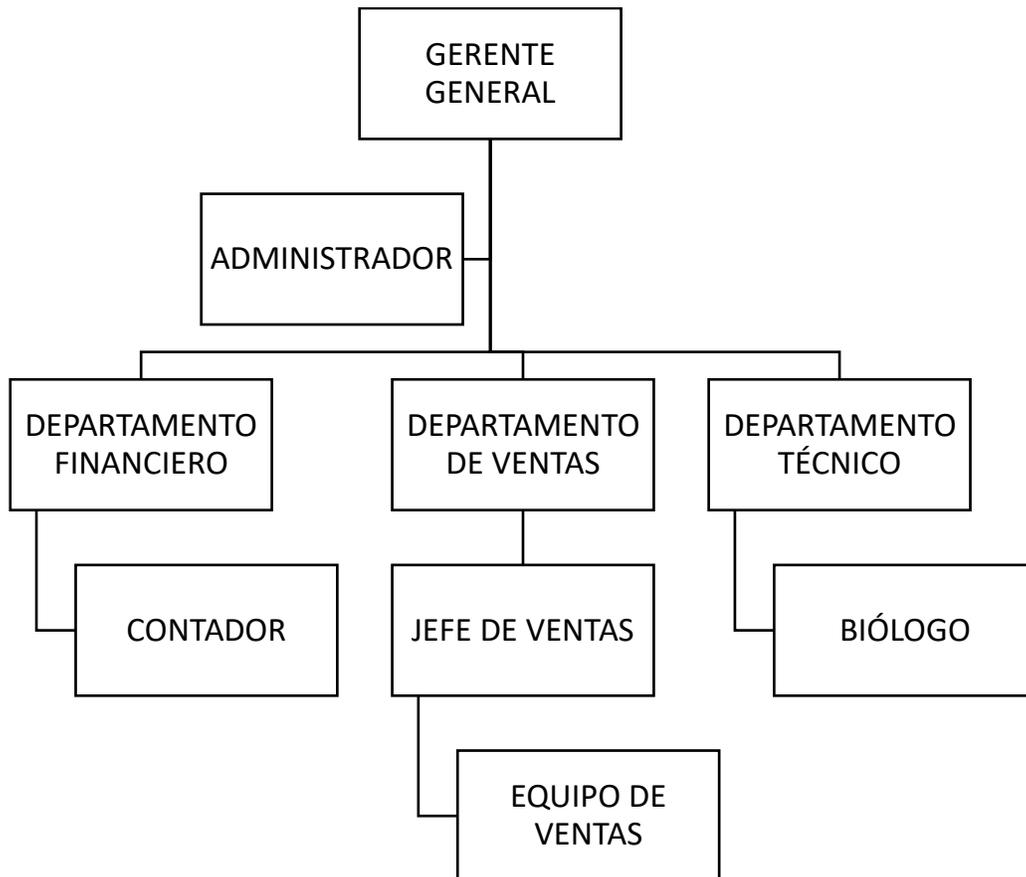
c) Sector de la industria de la que forma parte: Mascotas

d) Portafolio de productos o servicios:

- Acuarios
- Peces Ornamentales
- Plantas Acuáticas
- Motores de aire
- Bombas de agua
- Filtros de agua
- Decoración
- Canister
- Termostatos
- Mangueras
- Troncos

Aventura Acuática está regida al siguiente organigrama que está organizado en base a cada una de las actividades clave de la empresa:

Ilustración 1 Organigrama Aventura Acuática



Fuente: Elaboración propia

1.7.1 Descripción del giro del negocio

El giro del negocio de Aventura Acuática es la comercialización de peces ornamentales, dedicados a toda clase de actividad relacionada a los acuarios, y tanto a la venta de animales acuáticos como de toda clase de accesorios y productos para los mismos. Aventura Acuática es una empresa que cuenta con 11 empleados que ocupan cargos como: administración, contabilidad, equipo de ventas, técnico Acuariofilia, limpieza, instalaciones y adecuaciones.

La empresa objeto de estudio es una tienda especializada de Peces Ornamentales (Acuarios) y la comercialización es como tienda de retail y como distribuidor al por mayor. Aventura Acuática se dedica a la importación de peces ornamentales procedentes de Estados Unidos, Colombia, Perú y la importación de accesorios, y productos para acuarios desde China, Estados Unidos y Panamá, asimismo, la empresa tiene como objetivos la capacitación constante a cada uno de sus clientes en temas relacionados al cuidado y conservación de especies acuáticas en casa. La empresa se dedicará a proporcionar horas de sana diversión por medio de la comercialización de peces tropicales de acuario para que el consumidor final pueda disfrutar de una mascota limpia, que no ocupa mucho espacio, de fácil mantenimiento y de peculiar belleza, obteniendo satisfacción de los clientes.

1.7.2 Portafolio de Productos de la empresa

- Entre las especies de peces ornamentales que comercializan son:

Ilustración 2 Peces ornamentales especial 1



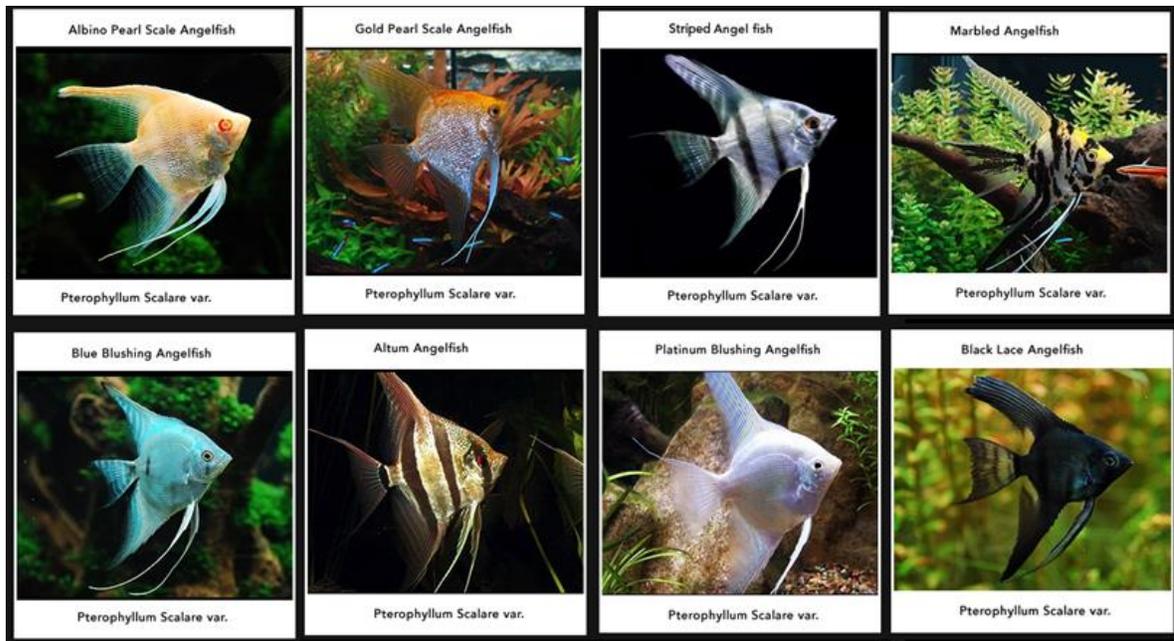
Fuente: (fish-etc, 2013)

Ilustración 3 Peces ornamentales pequeños 1



Fuente: (fish-etc, 2013)

Ilustración 4 Peces ornamentales escalares 1



Fuente: (fish-etc, 2013)

- Acuarios y Muebles

Ilustración 5 Peceras 1



Fuente: (resun, 2013)

- Bombas de Agua

Ilustración 6 Bombas de agua 1



Fuente: (resun, 2013)

- Filtros sumergibles

Ilustración 7 Filtros para peceras 1



Fuente: (resun, 2013)

1.7.3 Reseña histórica empresa

AVENTURA ACUATICA fue fundada en el 2007, es una tienda especializada de Peces Ornamentales (Acuarios). La empresa nace producto de un emprendimiento cuando su Gerente Propietario, Andrés López Echegaray estudiaba la carrera de Ingeniería en Finanzas a la edad de 19 años.

En el año de creación de la empresa (2007) el mercado de mascotas en el Ecuador era un mercado con altos niveles de crecimiento, una de las áreas de interés era la Acuariofilia, sin embargo, no existía la oferta necesaria para cumplir las necesidades del mercado demandante, en base a esa realidad nace Aventura Acuática como una tienda minorista de peces ornamentales.

En la primera fase la empresa se encaminó en acciones como investigar, desarrollar y especializar su conocimiento en temas relacionados con el giro del negocio, es decir todo aquello referente a la acuariofilia, también se registró los contrato de arrendamiento y demás parámetros legales para el uso del local comercial en donde operaría la tienda, además de estructurar los aspectos legales, tributarios y administrativos para la operación de la empresa definiendo la estructura organizacional básica de la empresa y como punto muy importante se construyó la cadena de suministro de la empresa, estableciendo así relaciones con proveedores.

Aventura Acuática está ubicada al centro sur de la ciudad de Quito, en la zona de mayor concentración de acuarios, lo que representó un desafío aún mayor en sus inicios debido a la alta competencia existente uno de los puntos favorable para la empresa es que al estar bien ubicada dentro de la zona altamente conocida por los acuarios originó que una gran cantidad de clientes se aproximen a esta zona en busca de variedad y asesoría en el cuidado de sus peces ornamentales.

En sus inicios la cantidad de proveedores de la empresa era altamente limitada, siendo únicamente dos personas. Los productos que se comercializaban en el primer año de operaciones eran peces ornamentales, peceras de vidrio, piedras decorativas, plantas acuáticas, motores, filtros, productos químicos para el acondicionamiento del agua, todos ellos cumplían con ser los accesorios básicos para el funcionamiento de un acuario en casa.

Durante la etapa de aprendizaje del negocio la empresa tuvo varios problemas que afrontar como fueron los altos niveles de mortandad en peces, tener variedades amortizadas de peces ornamentales que no se vendían, en el año 2008 pasado ya el primer semestre de operaciones de la tienda, hubo buenos resultados y se logró alcanzar importantes niveles de crecimiento ya que sus ingresos se incrementaron. Buscando la satisfacción de los clientes Aventura Acuática enfrentó la necesidad de ampliar su variedad de peces ornamentales, y la mejor forma de llevar a cabo este nuevo reto era a través de ampliar su gama de proveedores, esto habilitaría también el acceso a mejores precios.

Las nuevas especies que llegaron al local hicieron que se incrementara la variedad de peces ornamentales a catorce, sumado a esto ya para ese entonces la empresa contaba con cuarenta peceras de exhibición dentro de la tienda, en julio del 2008 la empresa empieza a fabricar los acondicionadores químicos de agua para el cuidado de los peces, convirtiéndose en productor de ciertos productos que a la postre hizo que se incrementaran los márgenes de utilidad en la empresa. A comienzos del año 2009, la empresa tuvo que enfrentar nuevos retos ya que su más grande proveedor abrió una tienda de peces ornamentales muy cerca del lugar de Aventura Acuática, la empresa se vio obligada a tomar algunas decisiones que en conjunto con la expansión de la tienda hicieron posible el progreso del negocio.

La primera decisión fue ampliar la línea de mascotas ofreciendo también hámster y aves ornamentales, con lo que se logró captar nuevos clientes, también se varió la gama de proveedores, llegando a importar los peces ornamentales desde Perú y Colombia, y con esto se logra incrementar la variedad de especies de peces a 40 tipos diferentes.

En ese entonces, entre los acuarios de la competencia una de las tiendas ubicada entre Aventura Acuática y la nueva tienda del Proveedor no pudo mantener los altos niveles de competencia y salió del mercado de los peces.

Tiempo después la empresa detecta la falta de formas de pago entre su competencia e incorpora el cobro con tarjeta de crédito a sus clientes, obteniendo excelentes convenios con bancos locales que permitían ofrecer a sus clientes pagos diferidos a 3 y 6 meses sin intereses.

La expansión del local llamó la atención de nuevos compradores, que motivados por la gran cantidad de productos y excelente servicio hizo que las ventas crezcan posicionándose como la tienda con mayor afluencia de compradores en el sector. En el año 2010 la empresa da un paso agigantado en la industria contactándose directamente con fabricantes asiáticos de accesorios de acuariofilia, con lo cual tramitó y obtuvo los permisos requeridos para empezar a traer nuevos productos para el mercado ecuatoriano.

Otro avance importante es el desarrollo de un portal web para la empresa, ofreciendo una mejor atención al cliente y llegando así a nuevos consumidores ya no sólo dentro de la ciudad de Quito, alcanzando cobertura nacional.

Es en este momento debido al acelerado crecimiento de la empresa empiezan aparecer problemas financieros relacionados con la gestión de inventarios. Entre el año 2011 y 2012 se realiza la primera importación de peces ornamentales provenientes de los Estados Unidos (Florida, Tampa), aumentando la gama de especies de peces y llegando la empresa a convertirse en la única empresa importadora de peces ornamentales con Certificados de Calidad en pureza, según datos de la Sub-Secretaría de Acuicultura del Ecuador.

Con la importación de peces ornamentales de alta calidad se logró bajar la tasa de mortandad al 2%, lo que permitió reducir las pérdidas, una vez consolidada la importación de peces ornamentales más los productos provenientes desde China y Estados Unidos, Aventura Acuática se convirtió de ser una tienda minorista a ser un distribuidor de peces y accesorios en todo el Ecuador.

En el año 2013 la empresa está manejando alrededor de 100 variedades de Peces Ornamentales distintas, 20 variedades de plantas acuáticas, y un portafolio de más de 400 productos especializados en acuariofilia, ya en septiembre del 2013 se detecta problemas de crecimiento, debido a fallas en el manejo financiero de la empresa a consecuencia que en estos años el manejo contable y financiero ha sido empírico lo que no ha permitido tener una adecuada gestión financiera.

1.7.4 Base legal de la empresa

- Razón social: Aventura Acuática

- Tipo de organización: Privada, la empresa está autorizada a ejercer su actividad económica bajo el Registro único de Contribuyentes (RUC) como Persona Natural a nombre de su fundador y gerente propietario Andrés López Echegaray, con CI: 1722212691.
- Sector de la industria de la que forma parte: Mascotas
- Portafolio de productos o servicios: Acuarios, Peces Ornamentales, Plantas Acuáticas, Motores de aire, Bombas de agua, Filtros de agua, Decoración, Canister, Termostatos, Mangueras, Troncos.

CAPITULO II

PROCESO DECLARATIVO

2.1 Visión

Ser para el año 2023 una empresa con alta cobertura en Ecuador y con proyección nacional e internacional, con capacidad de ofertar una gran bio-diversidad acuática, donde la calidad se convierta en la carta de presentación y excelencia en cada uno de los productos y servicio que la empresa entrega a cada cliente. Una empresa inmersa en la realidad social que día a día promueva la excelencia en el manejo de recursos naturales y cuidados biológicos hacia los peces, manejando canales de formación e investigación eficientes que se conviertan en pilares fundamentales de una mejora continua.

2.2 Misión

Hacer que cada visitante conozca la riqueza acuática en el mundo de la acuariofilia manteniendo una gran variedad de peces ornamentales, y plantas acuáticas. Crear una íntima relación entre la vida acuática y el ser humano. Como empresa contribuir de esta forma al desarrollo local a través del uso sostenible de los recursos naturales y la conservación del patrimonio acuático. Aventura Acuática se caracteriza por ofrecer un servicio de la más alta calidad que se refleja en los productos, y la atención al cliente, como resultado de un equipo de trabajo profesional altamente capacitado, entrenado y humano.

2.3 Metas estratégicas

- El plan principal para la estrategia de expansión de la empresa contempla como meta estratégica prioritaria el incrementar la participación de mercado en el sector de Acuariofilia en Ecuador, para ello se aplicará una estrategia de penetración de mercado con la apertura de nuevos puntos de venta junto con la potencialización de canales de venta existentes y/o creación de nuevos. Para ello Aventura Acuática cuenta con un plan de apertura de 8 tiendas adicionales, mismas que operarán dentro de las ciudades más importantes y pobladas de Ecuador, se plantea como meta obtener el 40% de participación del mercado.

- Desarrollar el mercado con estrategias de marketing y planes que permitan incrementar la notoriedad de los acuarios en Ecuador, convirtiéndolos en una excelente y viable opción de mascota en casa, decoración de ambientes, entre otros.
- Crear una red de tiendas que permitan multiplicar el poder de adquisición de la firma con el fin de maximizar la reinversión en productos y/o servicios innovadores y sobre todo disruptivos aprovechando el desarrollo tecnológico existente en el mundo de la acuariofilia y que actualmente no se encuentra disponible para el mercado ecuatoriano.

Tabla 1 Metas Estratégicas

VARIABLES	Plazo (año)					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Número de tiendas operativas	1	2	3	5	7	9
Expansión de Nuevos Puntos de Venta						
Tiendas propias			1 Tienda propia en Quito	1 Tienda propia en Guayaquil	1 Tienda propia en Guayaquil	
Tiendas Franquiadas		1 Franquicia en Quito		1 Franquicia en Guayaquil	1 Franquicia en Cuenca	1 Franquicia en Ambato y 1 Franquicia en Santo Domingo
Evolución Ebitda						
EBITDA	\$ 109,464.99	\$ 162,187.17	\$ 214,909.35	\$ 320,353.70	\$ 425,798.06	\$ 531,242.42
Participación de Mercado						
Ampliar el mercado	40% Mercado de Quito			40% Mercado de Guayaquil y Cuenca		40% Mercado Ambato y Santo Domingo
Estrategia de Mercado						
Estrategia	Penetración de Mercados (Productos Actuales en Mercados de mascotas Actuales)					

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

PROCESO ANALÍTICO

3.1 Análisis Estratégico Del Negocio

En el presente capítulo se hará el análisis estratégico de la industria de la Acuariofilia se analizará todo el entorno al negocio en su totalidad, con el fin de desarrollar una estrategia que permita la toma de decisiones y el posterior cumplimiento de los objetivos planteados. Para ello se realizará un completo estudio del giro de negocio desde sus clientes, proveedores, la competencia,

el mercado de mascotas y se determinará bajo esos parámetros las ventajas, desventajas, oportunidades y fortalezas que la empresa Aventura Acuática tiene frente al planteamiento de una estrategia de expansión.

3.2 Análisis del medio externo e interno

3.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los Consumidores

Gracias al nivel de diferenciación tan marcada que la empresa ha logrado conseguir con respecto a sus competidores el poder de negociación de los consumidores se lo podría interpretar como bajo ya que a lo largo de estos años la empresa ha evolucionado su operación incrementando las líneas de productos y servicios, la cantidad de empleados, su participación a lo largo de la cadena de suministro (convirtiéndose en productor de ciertas líneas de productos y en distribuidor mayorista en otros que son importados directamente desde Estados Unidos y Asia), en general incrementando sus ingresos económicos y su participación en el mercado. La empresa actualmente ofrece un servicio posventa para sus clientes, y es la garantía de 12 meses a todos los productos que comercializa.

Aventura Acuática siempre se ha caracterizado por hacer de la calidad y la satisfacción del cliente una prioridad, ofrece a sus clientes una gran variedad de especies de peces ornamentales y una gama bastante amplia de accesorios de excelente calidad, actualmente se cuenta con la distribución exclusiva para el Ecuador de marcas premium de productos para acuarios que cuentan con las certificaciones de calidad ISO 9001. Respecto al crecimiento físico de la empresa, éste ha crecido desde ser un local de 45 metros cuadrados, hasta ser en la actualidad un local de alrededor 500 metros cuadrados.

Industria Acuariofilia: Baja

Poder de negociación de los Proveedores

Debido a los volúmenes de compra que la empresa tiene, el poder de negociación de los proveedores es bajo, esto le ha permitido obtener costos y entregas preferentes mismos que posteriormente se han podido reflejar en mayores beneficios tanto para los clientes como para la empresa. Los proveedores son de gran importancia en el giro del negocio, ya que representan una parte muy importante dentro de la cadena de suministro de la compañía. Elegir bien los proveedores es de vital importancia al momento de abastecer al local, ya que se debe estar seguro de que se está comprando calidad, variedad, a buenos precios.

Los proveedores se los selecciona basados en muchas características como: calidad, Stock, Servicios postventa, Garantías, Precios, Formas de pago, Tiempos de entrega. Un buen proveedor agrega valor a la empresa, ya que mejora el negocio a través de mejores oportunidades de crecimiento en el sector, por lo tanto, genera confianza al comprador.

Dentro de la acuariofilia un proveedor debe cumplir con el requisito de asesoramiento en sus peces y garantía de calidad, todo esto contemplado desde el momento de llegada del pez hasta que pasa el periodo de cuarentena, es decir cuando ya está listo para poder venderlo.

Referente a los accesorios para la acuariofilia, la empresa es importadora y comercializadora directa de todos los productos necesarios. Los productos son importados desde China, Estados Unidos, Panamá.

Industria Acuariofilia: Bajo

Amenaza de nuevos entrantes (competidores)

Por la naturaleza de la industria y su complejidad en la óptima operación, la amenaza de nuevos entrantes es relativamente baja, esto sí, enfatizando en que los competidores nuevos tengan el conocimiento e implementos adecuados para operar un negocio de acuariofilia en el mismo nivel adicionalmente de las altas inversiones necesarias no sólo en infraestructura sino también abastecimiento, para ello Aventura Acuática tiene exclusividad sobre varias marcas de alto potencial y crecimiento en Ecuador.

Industria Acuariofilia: Baja

Amenaza de productos sustitutos.

En el sector de mascotas al que pertenece la acuariofilia existen varias alternativas de animales, desde perros, gatos, hámster, aves, peces entre otros, motivo por el cual nos hace pensar que las amenazas de productos sustitutos son altas.

La principal tarea de la industria de la acuariofilia es romper con los paradigmas creados alrededor de que cuidar peces es complejo o muy costoso, esto gracias a la tecnología y mayor capacitación de las personas ha hecho que sus tareas se simplifiquen y que tener peces en casa resulte un placer y deleite para toda la familia.

Industria Acuariofilia: Alta

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad generada entre los competidores en la industria de la acuariofilia en Ecuador es media en donde se ha primado una diferenciación por precios y no por servicio, conocimientos y experiencia. Esto sin duda ha permitido que la empresa no se encuentre en sector saturado, dando la posibilidad que se pueda ejecutar proyectos e innovaciones.

Sin embargo, la lucha contra empresas que priman sus precios bajos como punto de diferencia ha hecho que Aventura Acuática tenga que redoblar esfuerzos en mejorar sus servicios y potenciar su cartera de productos con innovaciones y sobre todo alta calidad a un precio justo.

La administración de Aventura Acuática ha priorizado su inversión en los recursos humanos (colaboradores) de la empresa buscando potencializar su capacitación, habilidades y experiencia de cada uno de los integrantes del equipo que forman parte de organización. Esto garantiza una ventaja contra la competencia debido a que la empresa mantiene excelentes estándares de servicio hacia el cliente.

El análisis periódico del desempeño de cada uno de los empleados en la empresa ayuda a mantener una perfecta alineación de sus labores con los objetivos y estrategias.

Los recursos humanos son de vital importancia dentro de la cadena de valor en la empresa, ya que las personas que laboran en la misma son los encargados de tener contacto directo con el cliente y

con el producto mismo como tal. El verdadero valor de una compañía está en su gente, no es sus paredes, esto creencia ha permitido que Aventura Acuática tenga en sus colaboradores un verdadero equipo de alto rendimiento.

Industria Acuariofilia: Media

Con la finalidad de evaluar el atractivo del negocio, se determinará una puntuación acorde a los resultados obtenidos en el análisis de las fuerzas, para ello se definirá que un valor que esté entre 5 y 7 representará a una industria altamente atractiva, entre 2,5 y 5 será medianamente atractiva y valores inferiores a 2,5 representarán a una industria no atractiva.

Tabla 2 Puntuación Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Escenario Idóneo	Escenario Actual	Puntuación
Poder de negociación de los Consumidores	Baja	Baja	1
Poder de negociación de los Proveedores	Baja	Baja	1
Amenaza de nuevos entrantes (competidores)	Baja	Baja	1
Amenaza de productos sustitutos.	Baja	Alta	0
Rivalidad entre los competidores	Baja	Media	0,5
Barreras de entrada	Alta	Alta	1
Barreras de salida	Baja	Media	0,5
		SUMA	5,00

Fuente: Elaboración Propia

Al tener una puntuación de 5,00 se considera que la acuariofilia se encuentra en una industria altamente atractiva, misma que se encuentra en una etapa de crecimiento y con una importante oportunidad de desarrollo de negocios e inversiones.

3.2.2 Análisis PESTEL

“Los administradores de empresas han reconocido ocho escenarios en el macro-ambiente o entorno general, las cuales de una u otra forma afectan a las empresas, sea que estén operando o se prevea instalarlas. Los escenarios son: económico, social, cultural, político, tecnológico, ambiental, geográfico / demográfico” (Elbar Ramírez, 2004).

3.2.2.1 Político

En términos políticos, Ecuador está atravesando un proceso de transición en su ideología política, desde una corriente con alta influencia socialista a una economía que promueva y estimule la mayor

inversión y desarrollo de empresas, esto seguramente favorecerá a la liquidez y movimiento económico del país ya que atraerá mayores inversiones tanto internas como extranjeras.

El Poder Ejecutivo

Encabezado por el presidente de la República Lenin Moreno, quién ha tenido un declive en su aceptación popular, “El Presidente Lenin Moreno en su primer mes de gestión registró el 66% de aprobación; después de once meses, al 20 de abril de 2018, registra una aprobación de 45.5%.” (Cedatos, 2018), generando una expectativa de los nuevos cambios que puede disponer para Ecuador en estos próximos años.

- **AMENAZA.** - Para la empresa este ambiente político es una amenaza media ya que en el caso se tome resoluciones y medidas respecto al comercio internacional, éstas podrían afectar en los aranceles y costos por concepto de importaciones.

3.2.2.2 Económico

“Es el estudio de los fenómenos que afectan al conjunto de la economía, incluidos la inflación, el desempleo y el crecimiento de la economía” (Mankiw, 1998)

“El entorno económico tiene su singular impacto sobre las empresas activas y sobre los proyectos de inversión, al punto de originar el auge o la desaparición de las existentes, impulsando también la creación de empresas o clausurando esta posibilidad” (Elbar Ramírez, 2004).

PIB

El PIB es el “valor del mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un tiempo determinado” (Ibid Mankiw, 1998).

“El PIB es el indicador referido para medir el desempeño económico de un país, muestra el comportamiento de la producción nacional en un tiempo determinado” (Elbar Ramírez, 2004).

El PIB en el Ecuador durante el año 2018:

Ecuador es un país cuya moneda es el Dólar Estadounidense, su PIB para finales del 2017 llegó a 103,057 millones de dólares americanos, esto motivado por la fuerte inversión pública realizada desde el gobierno central incentivando el gasto en familias y hogares, mismos que reflejan una PIB per cápita de unos 6,287 dólares. (bce.fin.ec, 2018)

- **CONNOTACIÓN PARA AVENTURA ACUÁTICA.** - Para la empresa Aventura Acuática, como para las empresas de cualquier sector, el incremento de la producción total ecuatoriana, aún si está dada por una mayor producción petrolera e incremento de gasto fiscal se refleja en un mayor dinamismo de la economía y mayor estabilidad financiera y social que apunta a un crecimiento de las empresas en general.
- **OPORTUNIDAD.** - El PIB no refleja en su totalidad la situación económica y social de los ecuatorianos, pero sirve como referente de la riqueza que mueve al país, y al estar en crecimiento, asegura que el comercio se mantendrá o crecerá por el momento, generando una oportunidad para la empresa en sus planes de implementar procesos técnicos y así llegar mejor a satisfacer el mercado mal atendido.

Inflación

Se especifica “como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo” (Ocampo, 1999).

Inflación en el Ecuador durante el año 2017 pronóstico al 2018:

“Ecuador tuvo una deflación en el 2017 de -.20% en comparación del año 2016 que fue de 1.12 y un 3.38 en el año 2015, informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

CONNOTACIÓN PARA AVENTURA ACUÁTICA. - Para la empresa Aventura Acuática, como para las empresas de cualquier sector de la producción, esta deflación en la economía puede reflejar un país donde existe una limitada generación de empleo o simplemente falta de inversión y así generando una amenaza a las ventas de aquellos productos que no son de primera necesidad como es el caso de productos como son los peces.

- OPORTUNIDAD. – Según datos de Cepal y motivados por el crecimiento del gigante de América Brasil, se prevé que la Economía en conjunto crezca y pese a la disminución inflacionaria del último año, en general los índices expresados permiten mantener un equilibrio en precios, lo que se constituye en una oportunidad de mediano impacto, esto a su vez ocasiona expectativas de crecimiento y aumento de participación en el mercado, debido a la estabilidad en el poder adquisitivo de las personas.

Restricción a las importaciones

“Cada país desarrolla actividades comerciales con otros, por tanto, necesita de estos para satisfacer las diferentes necesidades de sus habitantes, sin embargo, uno de los principales requerimientos que permite el acceso efectivo de los bienes de un país a otro, lo constituye el pago de aranceles, que no son sino tasas proporcionales al valor del bien a importar” (Acosta, 2002).

La aduana del Ecuador tiene las siguientes resoluciones para la importación de peces ornamentales:

Ilustración 8 Especificaciones de partida arancelaria para peces ornamentales

Sección I :	ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL
Capítulo 03 :	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos
Partida Sist. Armonizado 0301 :	Peces vivos
SubPartida Sist. Armoniz. :	
SubPartida Regional 03011000 :	- Peces ornamentales
SubPartida Nacional 0301100000 :	PECES ORNAMENTALES
Código Producto Comunitario (ARIAN) 0301100000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 0301100000-0000-0000 :	

Fuente: (SICE,2018)

Ilustración 9 Monto de partida arancelaria para peces ornamentales

Código de Producto (TNAN)	0000
Antidumping	0 %
Advalorem	20 %
FDI	0,5 %
ICE	0 %
IVA	12 %
Salvaguardia por Porcentaje	0 %
Salvaguardia por Valor	
Aplicación Salvaguardia por Valor	
Techo Consolidado	0 %
Incremento ICE	0 %
Afecto a Derecho Específico	
Unidad de Medida	Unidades (UN)
Observaciones	
Es Producto Perecible	SI
Valor Fijo Adicional Arancel	
Aplicación Valor Fijo Adicional Arancel	

Fuente: (SICE,2018)

La aduana del Ecuador las restricciones para peces ornamentales son:

Ilustración 10 Restricciones de partida arancelaria para peces ornamentales

Partida	Descripción	Producto	Autorizante	Tipo	Vigencia de Restricción	País	Régimen
0301100000-0000-0000	PECES ORNAMENTALES	Autorización de importación Reso. 520 COMEXI R.O. 47 del 15/10/2009	SUBSECRETARÍA DE ACUACULTURA	R	16/10/2009 - 31/12/3000		IMPO

Fuente: (SICE,2018)

- CONNOTACIÓN PARA AVENTURA ACUATICA. - Aventura Acuática comercializa peces ornamentales, los cuales son importados únicamente por la empresa y estos peces tienen un arancel 20% y también el pago respectivo del 12% del IVA.
- AMENAZA. - Como no existen acuerdos establecidos con otros países sobre el tema de peces ornamentales, refleja una amenaza para la empresa ya que los aranceles a pagar pueden subir encareciendo a los bienes importados por Aventura Acuática.

Balanza Comercial

“La balanza comercial es una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se hablan de un superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.” (Acosta, 2002)

Balanza Comercial en el Ecuador en el periodo de Enero – diciembre del 2017:

La balanza comercial no petrolera para Ecuador en el año 2017 fue negativa, es decir se registró un déficit de 3,468 millones de dólares. En el caso de la balanza comercial petrolera fue positiva con un valor de 3,714 millones de dólares. Esto sin duda representa un reto para la economía

dolarizada ecuatoriana ya que está en la obligación de generar mayores ingresos por exportaciones con el fin de sostener la dolarización en el país. (Banco Central del Ecuador, bce.fin.ec, 2018)

- **CONNOTACIÓN PARA AVENTURA ACUATICA.** - Aventura Acuática comercializa peces ornamentales, los cuales son importados únicamente por la empresa es decir esto implica la salida de divisas del país con el fin de realizar la operación comercial.
- **AMENAZA.** - El aumento gradual de las importaciones en diferentes productos que comercializa Aventura Acuática en Ecuador, y si tomamos en cuenta que no existe exportaciones de peces vivos para su exposición, se muestra como una amenaza de alto impacto para Aventura Acuática porque puede ser que en futuro realicen cupos a las importaciones realizadas y se limite ciertas especies.

Tasas de interés

“La tasa de interés representa el precio del dinero en una economía. Su valor, establecido como un porcentaje por unidad de tiempo, depende de muchas variables” (Elbar Ramírez, 2004).

“La tasa de interés es una variable dinámica, cambia constantemente en atención a la interacción entre oferentes y demandantes descrita en la economía (hacia arriba, inflación, o hacia abajo, deflación), por lo cual la inflación termina influyendo sobre la tasa de interés, al punto que en economía se acepta que la tasa de interés nominal se forma de sumarle al interés real, la inflación (esto es lo que se denomina el efecto Fisher).” (Elbar Ramírez, 2004).

Tabla 3 Tasa de interés en el Ecuador en el periodo mayo 2018

Tasas de Interés			
mayo - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.03	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.91	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.79	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.86	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	6.67	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.59	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.02	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.67	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.62	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.44	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ¹ .	26.81	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹ .	23.82	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹ .	20.28	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.23	Inversión Pública	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **CONNOTACIÓN PARA AVENTURA ACUÁTICA.** - Aunque Aventura Acuática no trabaja con préstamos para la importación de peces, es considerable que en caso de optar por financiamiento la tasa de interés activa perjudicaría los márgenes de rentabilidad de la empresa ya que estos se ubican en un porcentaje promedio del 11,83%.
- **AMENAZA.** - Esto es una amenaza de mediano impacto para Aventura Acuática, ya que al acceder a préstamos para invertir en equipos de infraestructura o para importar mayores montos de mercadería, se arriesgarían los márgenes de ganancia de la empresa.

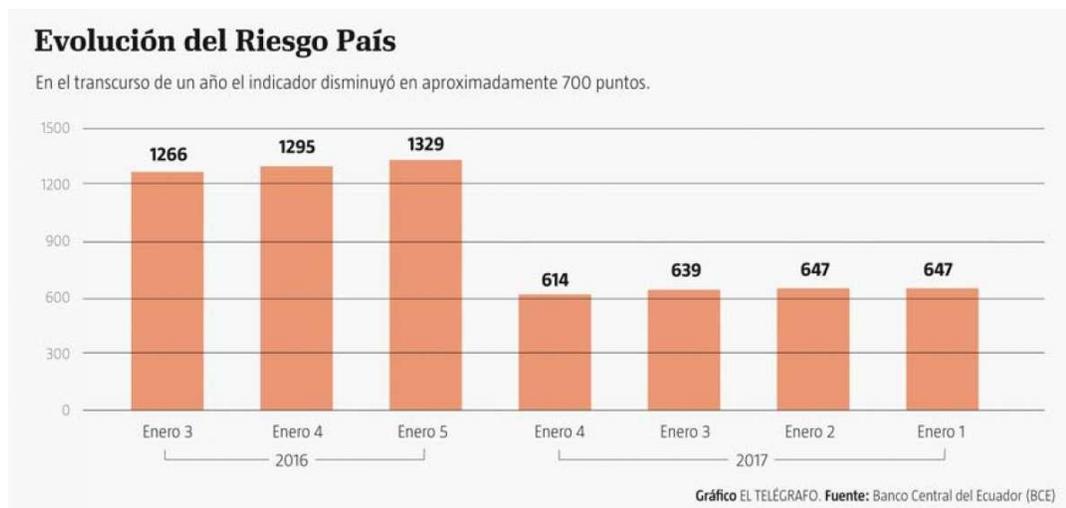
Riesgo País

Entendido como el nivel de confianza del mundo hacia el cumplimiento de las obligaciones de un país en términos de pagos de deuda y otros, por lo tanto, mientras un país tenga menos índices de riesgo país es más atractivo para la inversión extranjera e incluso la nacional. Tener un riesgo país alto significa que el país tiene menor confianza en el pago o cumplimiento de sus deudas.

El valor del riesgo país de una nación es resultado de restar la tasa de interés que tiene comprometido pagar por deuda un país y aquella que Estados Unidos paga por concepto del Tesoro nacional, dicho calculo procede únicamente cuando las condiciones de préstamo son iguales y bajo los mismos plazos.

Dos años atrás el riesgo país de Ecuador se ubicaba en 1266 puntos, y para diciembre del 2017, era 459 puntos según informes del Banco Central del Ecuador. Expertos aseguran que esta reducción básicamente es debido al aumento en el precio del petróleo. (Gk, 2018)

Ilustración 11 Evolucion del riesgo país en Ecuador



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

En el caso de Ecuador, una vez detectado su alto índice de riesgo país, es prudente que el gobierno aplique políticas económicas internas que permitan que este riesgo país baje.

3.2.2.3 Social

“El escenario social corresponde a los diferentes factores que determinan el comportamiento de la población dentro de la sociedad” (Elbar Ramírez, 2004). Los principales pilares a analizar en este contexto social son los niveles de empleo, desempleo, calidad del empleo y subempleo, población económicamente activa, los niveles de pobreza y cobertura de la canasta básica con los sueldos.



Fuente: INEC

Desempleo y subempleo

“Ecuador, registró un desempleo de 4,5%, un subempleo de 20.5% y un empleo no pleno de 40.1% en junio de 2017, frente a 5,3%, 16,3% y 41% respectivamente, en el mismo mes de año 2016, datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)” (Ecuador., 2017)

- OPORTUNIDAD. – En términos de poder adquisitivo, es mejor que baje el desempleo, aunque este se vaya a subempleo, significa que la adquisición económica del consumidor mejora, esto analizando los números sólo en términos de poder adquisitivo y no si es o no lo adecuado para el país, finalmente esto da a la empresa una probabilidad de aumentar sus ventas.

Población económicamente activa

El 95,6% de la Población Económicamente Activa (PEA) tiene trabajo, esto quiere decir que 3,3 millones de personas tienen un empleo adecuado, mientras que 1,5 millones de ecuatorianos viven en el subempleo, dejando a un poco más de 300 mil personas en el desempleo. (Andes, 2018)

- OPORTUNIDAD. - Mientras suba sus índices la población económicamente activa, significa que la adquisición económica del consumidor es mejor, y esto da a la población una probabilidad de mayor consumo.

Pobreza y sueldos.

- Pobreza:

“La pobreza por ingresos en diciembre del 2017 se ubicó en 21.5%, la más baja de los últimos 10 años” (Sputniknews, 2018) según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Para el año 2017, según datos del INEC, una persona es considerada pobre si percibe un ingreso mensual menor a \$84.49, mientras que se le considera de extrema pobreza si sus ingresos son inferiores a \$47.62.

"En el área urbana la pobreza llegó al 13,20 y la pobreza extrema a 3,3%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 39,3% y la pobreza extrema el 17,9%" (INEC., 2018)

- Sueldos:

“El expresidente Rafael Correa explicó que 2002 al 2012 América Latina aumentó los salarios básicos en 30 por ciento, mientras que Ecuador aumentó el ingreso familiar en alrededor del 40 por ciento, lo que representa que es el país que más ha disminuido la inequidad y la pobreza en los últimos años. Ecuador incrementó para el 2013 en 22 dólares el salario básico unificado llegando a 340 dólares con el fin de dar mayor cobertura a la canasta básica, así lo informó el ex presidente de ese país, Rafael Correa durante su programa Enlace Ciudadano 354, emitido desde Guayaquil (suroeste). Asimismo, el mandatario aseguró que su país ya alcanzó la mayor capacidad de compra de toda la historia, pues en 2006 el salario básico cubría la canasta básica familiar en un 66,7 por ciento; en 2012 92,43 por ciento; y en 2013 casi el 100 por ciento. De igual forma señaló que en Ecuador solamente la mitad de la población trabajadora percibe un salario fijo, mientras el resto se encuentran en el desempleo y el subempleo. “El aumento de los salarios mínimos ha sido la clave para disminuir la desigualdad y la explotación de la intermediación financiera que provocaban las brechas de ganancias entre empresarios y empleados”, afirmó. Si al salario básico se suman los sobresueldos y remuneraciones extras, el mínimo alcanza los 425 dólares superando los 397 dólares que se establecieron como salario digno. Las empresas que no cumplan con este salario digno no podrán reportar utilidades (las ganancias se repartirán en 100 por ciento para los trabajadores).” (teleSUR-ANDES/KP, 2013)

Actualmente, para el 2018 el salario básico unificado se ubica en los 386 dólares americanos como base, mismo que fue elevado desde 375 dólares que fueron en el año 2017, los sueldos en los últimos 2 años no han tenido grandes cambios en pro de estimular la competitividad de las empresas y evitar una consecuente inflación a la economía.

- AMENAZA. - Mientras existan clientes que no tengan una estabilidad económica, existe una pérdida de oportunidad de venta de los productos que ofrece la Aventura Acuática, y mientras los sueldos sigan subiendo la empresa debe subir los precios para mantener el recurso humano acorde a las leyes del Ecuador, y esto recae al consumidor sobre el costo.

3.2.2.4 Tecnológico

Los avances tecnológicos dentro de la acuariofilia han sido de vital importancia en el desarrollo de la industria, tanto es así que el nivel de sofisticación en el control de calidad de agua, enfermedades y cuidados ha permitido que la afición se incremente por las grandes facilidades que existen en la actualidad.

Dispositivos

La acuariofilia cuenta con nuevos sistemas de filtración y cuidado de la vida acuática que permite que el mantenimiento de los peces en acuarios sea de extrema facilidad y con un alto grado de seguridad para los habitantes acuáticos.

- **OPORTUNIDAD.** - Los avances tecnológicos representan una oportunidad de impacto alto para la empresa, ya que permiten tener un tratado de agua adecuada y sin desperdicios para las operaciones de la empresa y además contar con la información actualizada para la toma de decisiones.

3.2.2.5 Ambiental

Muchos parámetros pueden determinar el impacto ambiental al negocio, las economías de los países deben desarrollarse acorde a un crecimiento sostenible donde su huella ambiental no sea de alto impacto, un país debe buscar un equilibrio biológico entre su desarrollo y su naturaleza. En el caso específico de Ecuador, se analizará:

Polución

Sin duda ha sido un problema que ha estado en crecimiento con el pasar de los años, la industrialización del país ha contribuido a que las emisiones de contaminantes, gases y demás al ambiente crezcan de manera desproporcionada. Ecuador al ser un país petrolero tiene altos niveles de contaminación tanto en ríos como en la naturaleza en general debido a los procesos industriales que se utilizan para la extracción de este hidrocarburo.

Uso de recursos naturales

En el país abundan los recursos y, pero lamentablemente la economía ecuatoriana principalmente está basada en la extracción de recursos primarios, esto ha provocado que se originen problemas por la deforestación, la contaminación de ríos, entre otros, motivo por el cual el impacto a la naturaleza de las industrias en el país es sumamente alto y preocupante.

- **AMENAZA.** - La contaminación del agua y la falta de un buen tratado de las mismas es una amenaza alta para la empresa ya que es su fuente principal por la que los peces viven.

3.2.2.6 Legal

En términos legales la empresa se rige a reglamentos, leyes y regulaciones del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, esto hace que los requerimientos para operar deban pasar por rigurosos controles de alta exigencia en el transporte, cuidado y manutención de especies vivas. En Ecuador las leyes referentes a animales vivos no tienen cambios muy radicales en el tiempo, sin embargo, en la acuariofilia por temas de importación, la empresa está obligada por ley a cumplir con un proceso de auditoría biológica en los peces antes de poder ingresarlos al país.

- **AMENAZA.** – Media, esto es debido a que las regulaciones estipuladas en la ley del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca no contemplan personal suficiente para fines de acuariofilia, motivo por el cual el proceso de solicitud de auditoría en tiendas para obtener permisos de funcionamiento legalizados por la Subsecretaría de acuicultura pasa un proceso extenso.

Tabla 4 Conclusión PESTEL

PESTEL		
Riesgo	Impacto	Descripción
Político	Media: Amenaza	Por políticas socialistas del gobierno actual, es posible se tome resoluciones y medidas respecto al comercio internacional, éstas podrían afectar en los aranceles y costos por concepto de importaciones.
Económico	Media al corto plazo: Oportunidad de crecimiento económico (PIB)	Se prevé que la economía de Ecuador en conjunto crezca para los próximos años, esto a su vez crea oportunidad de crecimiento en participación en el mercado, debido a la estabilidad en el poder adquisitivo de las personas.
Social	Oportunidad: Reducción del desempleo	Mientras baje el desempleo y el porcentaje de población empleada suba, significa que la adquisición económica del consumidor mejor, finalmente esto da a la empresa una probabilidad de aumentar sus ventas
Tecnológico	OPORTUNIDAD: Alto impacto	Los avances tecnológicos permiten tener un tratado de agua adecuada y sin desperdicios para las operaciones de la empresa y además contar con la información actualizada para la toma de decisiones.
Ambiental	AMENAZA: Media	La contaminación del agua y la falta de un buen tratado de las mismas es una amenaza alta para la empresa ya que es su fuente principal por la que los peces viven.
Legal	AMENAZA: Media	En términos legales la empresa está dentro del sector de Agricultura, Ganadería y Pesca, esto hace que las regulaciones para operar deban cumplir con requisitos de alta exigencia en el transporte, cuidado y manutención de especies vivas.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Análisis FODA

3.2.3.1 Matriz FODA

Tabla 5 Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Dominio del producto	1	Tecnología
2	Amplia infraestructura (LOCAL)	2	Mercado mal atendido
3	Procesos técnicos para alcanzar los objetivos de la empresa	3	Creación de nuevos empleos
4	Alta pureza y selección de peces	4	Terrenos con infraestructura para reproducción
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Falta de publicidad	1	Cambio de gobierno
2	Falta de procesos	2	Altos aranceles a productos de mascotas
3	Segmento del mercado contraído	3	Mala calidad del agua potable
4	Complejidad del negocio / Replica tiendas	4	Competencia muy agresiva

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3.2 Estrategia Competitiva

Negocio con alto potencial de crecimiento, debido a la falta de oferta originada por un mercado poco conocido y de muy alta complejidad, dentro de esta realidad Aventura Acuática ha desarrollado un concepto de negocio totalmente especializado en las mascotas acuáticas que son los peces junto con sus acuarios e implementos, para ello se cuenta con la tecnología adecuada, validado conocimiento y amplia experiencia en el sector de la acuariofilia, además de contar con el personal calificado para brindar la más completa asesoría técnica a los clientes, generando una real experiencia de compra, adicionalmente se cuenta con 800 metros cuadrados de infraestructura dedicada a los peces ornamentales, tanto como tienda física, bodega de productos y bodega de activos biológicos. Con el fin de respaldar una ventaja competitiva con una tienda especializada y con una marcada diferenciación (TABLA 6: Ventaja estratégica) que la empresa ha conseguido en estos 11 años, se ha realizado un minucioso análisis FODA, mostrados en los anexos. (Anexo 1) Donde se puede visibilizar de forma muy clara como el cruce de las distintos componentes del FODA generan diferentes estrategias que permiten crear nuevas maneras de abordar el negocio.

Tabla 6 Ventaja Estratégica

VENTAJA ESTRATÉGICA		
	BAJOS COSTOS	PARTICULARIDAD
TODO EL SECTOR DE MASCOTAS	Liderazgo en costos	Diferenciación
SEGMENTO ESPECÍFICO DE MASCOTA	Especializada en costos	Especializada en diferenciación AVENTURA ACUÁTICA

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Características del mercado

El mercado de la acuariofilia comprende todo lo relacionado a mascotas acuáticas, mismas que puedes ir desde peces de agua dulce, marinos o anfibios, las tiendas de acuarios ofertan en un 90% peces de agua dulce, mismos que en su mayoría han sido reproducidos y criados en cautiverio.

DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

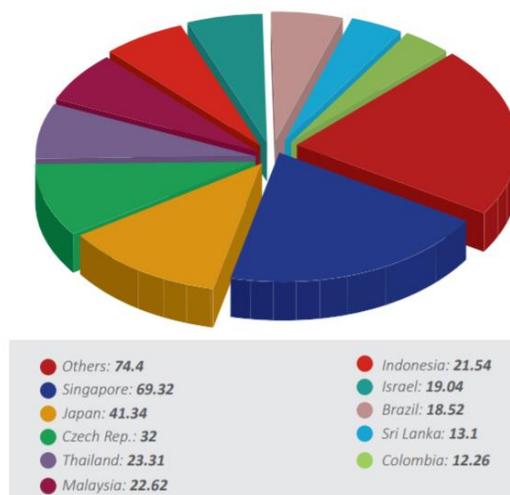
4.1.1 Sector ACUARIOFILIA a nivel Mundial

“Peces Ornamentales” o Peces como mascotas para acuario son todas aquellas especies acuáticas mantenidas en cautiverio por motivos de ornamento (decoración), esto incluye tanto animales acuáticos como peces, crustáceos, invertebrados, plantas acuáticas y todo organismo vivo que se pueda mantener en acuario.

La Acuariofilia ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos 30 años, valorada en más de 18 mil millones de dólares y con una tasa de crecimiento sobre el 10% anual. (Dey, V., 2016).

Panorama Internacional

Actualmente la multibillonaria industria de la acuariofilia se compone por más de 125 países integrantes. Con referencia a las exportaciones de peces ornamentales, la región asiática lidera el mercado con una participación del 78.6%.



Fuente: *The global trade in ornamental fish. Dubai, UEA: Infofish International.*

4.1.2 Sector Mascotas en Ecuador

El sector de mascotas se ha desarrollado notablemente en el país tanto es así es que las estadísticas nos dicen que al menos 2 de cada 3 personas tienen una mascota en casa. Esto ha generado una gran oportunidad de negocios para la industria de mascotas, y según datos generados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (I NEC) en Ecuador existen más de 130 locales dedicados a la industria de mascotas, relacionadas tanto a la venta de mascotas como de productos, alimentos, centros veterinarios y tiendas especializadas para el cuidado de las mascotas.

4.2 Principales actores

Los actores que intervienen en la industria de la acuariofilia son 4, mismos que se los ha definido de la siguiente manera:

- Empresa (Aventura Acuática)
- Clientes
- Proveedores junto con los Canales de Distribución
- Competidores

4.3 Pronósticos

El desarrollo de las ciudades cada vez más en forma vertical, es decir con departamentos está imposibilitando tener de forma adecuada mascotas como perros debido a las limitantes de espacio, esto favorece notablemente a la industria de la acuariofilia y su volumen de ventas debido a que es justamente los peces como mascota una de las mejores alternativas para los espacios pequeños y

para las personas que no poseen tanto tiempo disponible para dedicar a sus mascotas, los peces no sólo nos decoran la casa haciéndola ver elegante, nos hacen compañía y nos enseñan sobre el valor de cuidar y preservar la naturaleza.

La tendencia actual en la ciudad de Quito es la construcción de edificios o edificaciones en lugares compartidos, todo esto cada vez más complica la tenencia de mascotas como perros y gatos, lo que genera una gran ventaja para la acuariofilia.

Quito ya es considerada una ciudad vertical debido a que el Municipio local aprobó desde hace dos años la ordenanza que prohíbe el crecimiento desmedido en la ciudad. Es así como la ordenanza aprobada en el 2011 prohíbe terminantemente la expansión horizontal, es decir no se podrá construir nuevas urbanizaciones.

Actualmente la ciudad de Quito cubre 41.211 hectáreas y por disposición municipal no crecerá hasta el año 2022, por lo tanto, se elimina la categoría de suelo urbanizable pasando a dividirse en dos tipos, suelo urbano y suelo rural, esto hace que se detenga el crecimiento que se venía dando en el tamaño de la ciudad como tal.

Este crecimiento vertical planteado en la ordenanza municipal tiene como fin densificar la ciudad y por ende aprovechar al máximo todos los servicios instalados.

El sur de la ciudad actualmente está ya en los límites de densidad ocupando 154 habitantes por hectárea a diferencia de la zona norte de la capital que apenas tiene 75 habitantes por hectárea.

La prospección en el análisis de esta variable arroja un resultado muy interesante y es que la ciudad de Quito en pocos años estará construyendo edificios de 30 o 40 pisos, lo que a futuro permitirá aumentar la densidad poblacional en ciertas zonas de la urbe.

Edificación:

- Tipo de construcciones en la ciudad de Quito,
- Propiedad horizontal,
- Muchos departamentos y condominios que prohíben tener perros, gatos.

El crecimiento de la industria de la acuariofilia es una tendencia mundial y prueba de ello es el gran crecimiento que ha venido experimentando el comercio de acuarios y peces ornamentales valorado en 18 mil millones de dólares y con un crecimiento del 10% anual, tanto los productores de peces, genetistas y desarrolladores de productos para la acuariofilia han mostrado tremendos avances tecnológicos logrando consolidar una sólida y sofisticada industria, las miles de variedades de peces existentes han obligado a que la acuariofilia desarrolle productos acorde a cada familia y sub especie acuática, mismos que al ser procedentes de distintas partes del mundo tienen distintos requerimientos en parámetros de agua, temperatura, entre otros.

4.4 Competencia

La competencia dentro de la acuariofilia mayormente se ha sub especializado en base a las variedades de especies acuáticas que se pueden ofertar, a saber, existen tiendas que buscan crear una diferenciación con ser especialistas en una variedad o familia de peces y plantas.

Aventura Acuática está ubicada al centro sur de la ciudad de Quito, en la zona de mayor concentración de acuarios, lugar donde operan al menos 7 tiendas de acuariofilia lo que representa un desafío aún mayor para la empresa, esta zona de Quito se la ha identificado como la calle de los acuarios lo que originó que una gran cantidad de clientes se aproximen a esta zona en busca de variedad y asesoría en el cuidado de sus peces ornamentales.

En la industria de la acuariofilia se ha identificado varias tiendas que operan en el sector de peces, y que cumplen con los parámetros para ser considerados como acuarios de relativa importancia en la investigación, a saber:

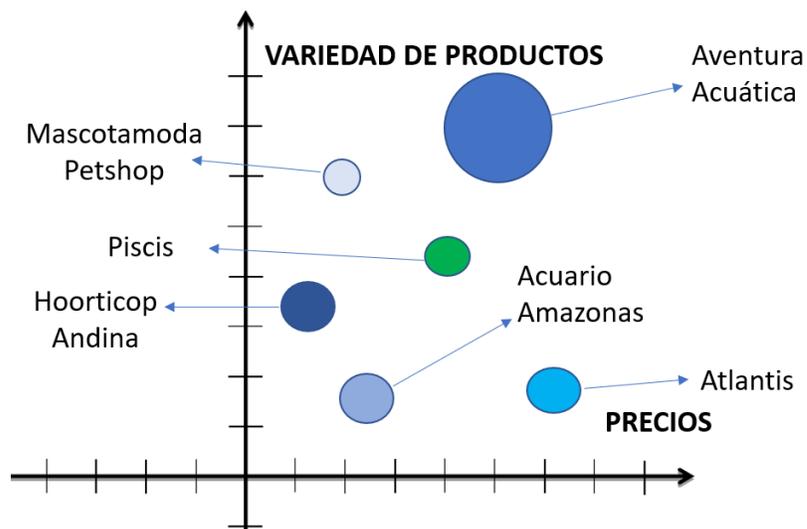
Tabla 7 Tiendas de acuarios en Ecuador

Acuarios en Ecuador
Aventura Acuática
Acuario Amazonas
Mascotamoda PetShop
Atlantis
Piscis
Hoorticop Andina

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Mapa de posicionamiento de los competidores

Ilustración 14 Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

DEFINICIÓN ESTRATEGIA DE DESARROLLO

5.1 Estrategia de crecimiento

Basado en los objetivos de expansión de Aventura Acuática y apoyados de la Matriz de Ansoff, la estrategia que se ajusta a los planes de crecimiento y desarrollo empresarial es una Estrategia de Penetración de Mercados, misma que consiste en incrementar el volumen de ventas de los productos ya existentes y a los segmentos de mercados ya existentes, es decir la empresa buscará aumentar su cuota de mercado. (Figura 5.1: Matriz de Ansoff)

La estrategia de Penetración de mercados se ajusta directamente a la realidad de la empresa Aventura Acuática, esto es debido a que su crecimiento estará sustentado con productos de los cuales se tiene alto grado de conocimiento y especialización en mercados ya conocidos, en los cuales se ha identificado perfectamente los competidores y las necesidades de los clientes, esto sin duda reduce sustancialmente el margen de error.

Ilustración 15 Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración Propia

La razón del crecimiento en espacios físicos (tiendas) es que existen varias zonas de la ciudad en las que se encuentran concentradas gran densidad poblacional y que por motivos de distancia no se desplazan o sus visitas son con muy poca frecuencia hacia la tienda actual de Aventura Acuática.

Dicho esto, el crecimiento de la empresa Aventura Acuática puede llevarse a cabo a través de tres posibilidades: la primera sería con tiendas propias, es decir con nuevas sucursales, la segunda alternativa es a través del modelo de negocio de las franquicias, y la tercera es a través de una combinación de ambas.

Basado en análisis ya realizado, la empresa se encuentra bastante avanzada en el desarrollo de sus procesos y definición de actividades para la correcta operación de la empresa, es por ello que una de las alternativas que requieren menores inversiones y permiten un crecimiento más acelerado es la fórmula de las franquicias, mismas que al formar una red permite al grupo empresarial formar economías de escala que promuevan una ventaja competitiva importante, a consecuencia de esto

no sólo el poder de los proveedores disminuiría, a la vez incrementaría el poder de compra y capacidad de ofertar como grupo empresarial una cartera de productos mucho más diversificada.

CAPÍTULO VI

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

6.1 Selección de mercado objetivo

6.1.1 Mercado aficionados acuariofilia

No existen datos específicos a detalle sobre el mercado de aficionados a la acuariofilia, se sabe según una importante revista del país, El Telégrafo y La Secretaría de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, 3 de cada 5 familias tienen al menos una mascota en casa, tanto perro, gatos, peces, aves, entre otros (El Telégrafo. 2015) y de este total de mascotas se estima que el 5% del mercado es de peces y acuarios. (Tabla 8, Estimación de Mercado Objetivo).

Se agrupo a la población ecuatoriana en familias como indica la Tabla 8 debido a que la compra de acuarios se realizan por grupos familiares, esto desglosado en base a las estadísticas disponibles existen más de 58,000 familias aficionadas a la acuariofilia en Ecuador que según la información recopilada en estos últimos 11 años por fuente propia de la empresa Aventura Acuática, al menos el gasto anual de cada una de ellas ronda los 100 dólares americanos, dejándonos un mercado valorado en 5.8 millones de dólares al año.

6.1.2 Mercado potencial

El mercado potencial de crecimiento de la empresa es bastante amplio, se sabe que al menos el 60% de las familias tiene una mascota en Ecuador, esto quiere decir que el mercado potencial estimado de adeptos a las mascotas en general es de 2,8 millones de familias.

El ritmo de vida tan acelerado con el cuál viven las personas en la actualidad, sumado a su limitado tiempo disponible para dedicar a sus mascotas, ha hecho que la industria de la acuariofilia vaya creciendo constante en los últimos años, los nuevos adeptos que día a día gana la acuariofilia son personas que gustan de los animales pero que por cuestiones de espacio o tiempo para las mascotas tradicionales como son los perros o los gatos, optan por alternativas como son los acuarios y peces, el nuevo diseño urbano de la ciudad de Quito y otras ciudades grandes de Ecuador está definido con grandes edificios, gran cantidad de apartamentos y poco espacio abierto para mascotas de mediano o gran tamaño, favoreciendo aún más la posibilidad de acercar a estas familias la opción de peces ornamentales en casa como una mascota perfecta que se ajusta a los requerimientos de cada individuo.

6.1.3 Mercado objetivo

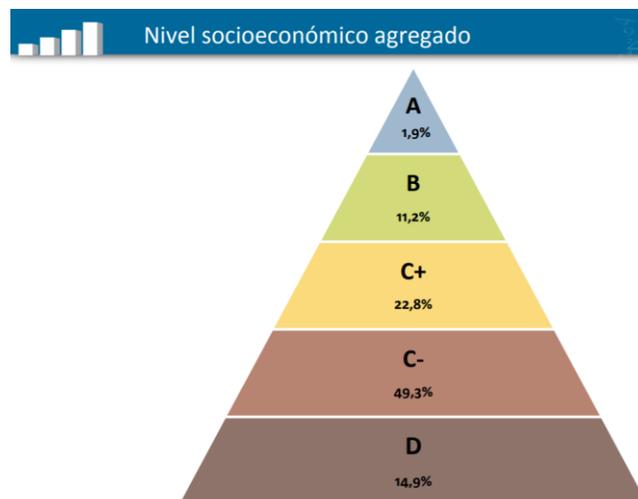
Basado en datos e información recopilada por la empresa Aventura Acuática y sumado a la opinión de los expertos en acuariofilia, se hizo la segmentación de la industria en grupos familiares

asumiendo que en promedio éstos están integrados por 4 personas, para ello se utilizó los datos de la población ecuatoriana desglosándola en la información de las ciudades más importantes, posteriormente se cruzó esta información con los niveles socioeconómicos, mismos que en estos 11 años se ha detectado que se encuentran entre C+, B y A, esto es debido a que los acuarios y peces no son considerados sólo como mascotas en todos los estratos económicos, también son considerados como bienes suntuarios.

Según las proyecciones realizadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, la población de Ecuador para el 2018 será de 17,0.23,408 habitantes.

“Según fuentes de la CEPAL, para el 2020, Quito tendrá 2’780.000 habitantes, Guayaquil 2’720.000, Cuenca 630.000 y Santo Domingo de los Tsáchilas 450.000. La ciudad de Ambato contará con 380.000 habitantes, en Portoviejo 320.000, y Durán con 310.000. Luego se ubica Loja con 270.000.” (Ortiz.M, El Comercio)

Ilustración 16 Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos



Fuente: INEC

Tabla 8 Estimación de Mercado Objetivo

	Población 2018-2020	Grupo Familiar (4 personas)			ECUADOR
		Número de familias	Tiene mascotas en casa	Mercado de Peces (5%)	Valoración Mercado de Peces (USD)
ECUADOR	17,023,408.00	4,255,852.00	2,837,234.67	141,861.73	\$ 14,186,173.33
Quito	2,780,000.00	695,000.00	463,333.33	23,166.67	\$ 2,316,666.67
Guayaquil	2,720,000.00	680,000.00	453,333.33	22,666.67	\$ 2,266,666.67
Cuenca	630,000.00	157,500.00	105,000.00	5,250.00	\$ 525,000.00
Santo Domingo	450,000.00	112,500.00	75,000.00	3,750.00	\$ 375,000.00
Ambato	380,000.00	95,000.00	63,333.33	3,166.67	\$ 316,666.67
Otras	10,063,408.00	2,515,852.00	1,677,234.67	83,861.73	8,386,173.33
				Gasto anual por grupo familiar	\$ 100.00

Fuente: Elaboración Propia

Basado en la tabla elaborada, el mercado total de la industria de la acuariofilia es de 58 mil familias en todo el país de las cuales el 40% es el mercado objetivo de la empresa Aventura Acuática, es decir 23,200 familias que con un estimado de gasto de \$100,00 dólares anuales por cada una de ellas con lo que se generaría un movimiento económico en ventas estimadas de 2,320,000 dólares americanos al año, explicando con este monto la valoración del mercado potencial de Aventura Acuática. (Tabla 9: Estimación de ventas del Mercado Objetivo)

Con el respaldo de esta información se determinó que el mercado tiene una capacidad para operar 9 puntos de venta, y estas se han desglosado en base a cada ciudad, a saber:

Tabla 9 Estimación de ventas del mercado objetivo

Ciudades	Tiendas Planificadas	Mercado Objetivo	Gasto promedio	Valoracion Mercado Aventura Acuática	Facturación Anual (estimada por tienda)	Facturación Mensual (estimada por tienda)
Quito	3	9,266.67	\$ 100.00	\$ 926,666.67	\$ 308,888.89	\$ 25,740.74
Guayaquil	3	9,066.67	\$ 100.00	\$ 906,666.67	\$ 302,222.22	\$ 25,185.19
Cuenca	1	2,100.00	\$ 100.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 17,500.00
Santo Domingo	1	1,500.00	\$ 100.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 12,500.00
Ambato	1	1,266.67	\$ 100.00	\$ 126,666.67	\$ 126,666.67	\$ 10,555.56
TOTAL	9	23,200.00		\$ 2,320,000.00		

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VII

ESTRATEGIA DE MARKETING

7.1 Estrategia genérica

Con el conocimiento de que la industria de mascotas es sumamente grande, la empresa con una estrategia de penetración de mercados se enfocará (estrategia de enfoque) en tener una ventaja en su mercado objetivo ya definido en el sector de la acuariofilia, es decir la empresa con su alto nivel de especialización busca satisfacer a estos segmentos de la población aficionados a los peces ornamentales y acuarios.

Sin embargo, se buscará combinar el plan de expansión de la compañía aprovechando sus ventajas competitivas desarrolladas en estos 11 años y que ha mantenido a la empresa liderando el mercado actual de peces en Ecuador, esta ha sido su ejecutada estrategia de diferenciación con productos o servicios exclusivos para el mercado de la acuariofilia.

Al ser los peces una mascota que actualmente en Ecuador poseen baja participación de mercado en la industria total de mascotas, los esfuerzos se enfocarán a ese nicho específico de aficionados a la acuariofilia que se encuentra valorado en 5,8 millones de dólares.

Entendiendo que los aficionados a la acuariofilia tienen distintos hábitos de consumo, se deberá entender la tipología de compra de cada uno tanto en la diversidad de productos (marca, garantías, precios, tamaño, etc.) como también los canales de distribución que los satisfacen.

7.2 Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación que la empresa utilizará es una concentrada, esto consciente de la amplitud del mercado de las mascotas, motivo por el cual la empresa Aventura Acuática apuesta en enfocar sus esfuerzos hacia su mercado objetivo que es el segmento de clientes aficionados a la acuariofilia, ofreciendo productos y servicios altamente especializados y variados.

Con el fin de determinar localización tentativa ideal de las nuevas tiendas, se procedió hacer un análisis de la densidad poblacional acorde a las parroquias más pobladas dentro de cada provincia (Tabla 10: Densidad poblacional a nivel parroquial), dato que sirvió para determinar que el mercado ecuatoriano tiene capacidad para 9 tiendas a nivel nacional en la primera fase de crecimiento, esto datos según Tabla 8: Estimación de ventas del Mercado Objetivo.

Tabla 10 Densidad poblacional a nivel parroquial

POBLACIÓN, SUPERFICIE (KM2), DENSIDAD POBLACIONAL A NIVEL PARROQUIAL						
Códig	Nombre de provincia	Nombre de canton	Nombre de parroquia	Población	Superficie de la parroquia (km2)	Densidad Poblacional
010150	AZUAY	CUENCA	CUENCA	331,888	70.59	4,701.63
090150	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	2,291,158	2,493.86	918.72
090750	GUAYAS	DURAN	ELOY ALFARO (DURAN)	235,769	300.19	785.40
091050	GUAYAS	MILAGRO	MILAGRO	145,025	220.44	657.89
090650	GUAYAS	DAULE	DAULE	87,508	187.16	467.56
170150	PICHINCHA	QUITO	QUITO	1,619,146	372.39	4,347.98
170156	PICHINCHA	QUITO	CONOCOTO	82,072	38.63	2,124.57
170155	PICHINCHA	QUITO	CALDERON (CARAPUNGO)	152,242	78.89	1,929.80
170550	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUI	81,140	57.30	1,416.06
170184	PICHINCHA	QUITO	TUMBACO	49,944	65.25	765.43
230150	SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO DE LOS	SANTO DOMINGO DE LOS CO	305,632	1,092.89	279.65
180150	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	178,538	46.50	3,839.53

Fuente: INEC

Esta estrategia es perfecta para el tipo de negocio ya que, al ser considerado un producto suntuario, lo ideal es enfocarse a un segmento concreto diseñando campañas de marketing acorde a las preferencias de este grupo de personas, para ello se ha definido el segmento en base a grupos familiares mismos que para efectos del estudio se consideró que están compuestas por 4 integrantes. (TCG.2012)

Tabla 11 Segmentación consumidores acuariofilia

SEGMENTACIÓN	VARIABLES CONSIDERADAS	
Geográfica	País:	Ecuador
	Ciudades económicamente mas importantes	Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Ambato
	Población (2018):	17,023,408
	Tasa de Crecimiento población:	1.31%
	Población por ciudad a considerar en la expansión (habitantes)	
	Quito	2,780,000.00
	Guayaquil	2,720,000.00
	Cuenca	630,000.00
	Santo Domingo	450,000.00
Ambato	380,000.00	
Demografía	Edad	25 a 65 años
	Genero	Masculino (60%), Femenino (40%)
	Nivel socioeconómico	Clase social media, media alta y alta
	Estatus	Compras realizadas a nivel Familiar
Psicografía	Aficiones	Peces Ornamentales
		Acuicultura
		Psicultura
Por Comportamiento	Partones de compra por familia	1 visita al mes
	Sensibilidad al precio	Media/Baja
	Busqueda de Beneficios	Consumidor busca amplia variedad de peces y productos

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estrategia de producto

Acorde al mercado objetivo de la empresa y con el fin de profundizar en el mercado, se iniciará la etapa de expansión con los mismos productos ofertados actualmente, pero con la proyección de consolidar política de expansión en la gama de productos y servicios ofertados, logrando así una estrategia de producto de diversificación, misma que estará implementada y proyectada junto con el crecimiento de la marca y puntos de venta.

7.4 Estrategia de Precio

La empresa Aventura Acuática lleva operando 11 años en el mercado ecuatoriano con gran éxito, se ha consolidado como la tienda de acuariofilia más grande y especializada del país con productos y servicios de distribución exclusiva para Ecuador, es por estos motivos que las nuevas tiendas que operarán bajo el nombre de “Aventura Acuática” aplicarán una Estrategia de precios premium o de prestigio, esto es explicado a consecuencia de la excelente reputación ganada al ofrecer productos de alta calidad y percibidos como diferentes y de mayor valor, por lo tanto la disposición a pagar es mayor a la del mercado o competencia.

Basado en la segmentación de mercado ya realizada, se entiende el aplicar esta estrategia de mercado de prestigio ya que los consumidores de esta categoría poseen la capacidad económica para adquirir los productos especializados para la acuariofilia, sumado a que Aventura Acuática posee distribución exclusiva de una amplia gama de productos totalmente innovadores para la industria.

7.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que la empresa Aventura Acuática utilizará es una combinación de distribución directa y exclusiva. La empresa es importadora directa de sus productos, lo que le permite distribuirlos sin intermediarios al consumidor final, esto permite mantener su status de exclusividad en ciertos productos, mismos que sólo serán colocados dentro de las tiendas que perteneces al grupo de franquicias y/o tiendas propias operadas por la marca matriz.

La distribución directa permite llegar con productos de alta calidad a precios razonables y justos para el mercado de la acuariofilia, además que se puede controlar el abastecimiento y decidir sobre el portafolio de productos que la marca quiere comercializar bajo las tiendas.

Esta distribución exclusiva busca darle posicionamiento a la empresa en el mercado, haciéndola ver como una marca de prestigio y de alto nivel de especialización.

La efectividad operacional que la compañía ha logrado consolidar en la última década ha hecho que su Cadena de Valor sea una verdadera ventaja competitiva para su industria, logrando consolidar importantes alianzas con proveedores y clientes finales. El objetivo siempre es cubrir las necesidades y requerimientos del mercado buscando siempre la satisfacción del cliente como premisa principal.

7.6 Estrategia de Promoción

Con el objetivo de incrementar las ventas y la participación de mercado, la empresa implementará Inbound Marketing (atracción) en su estrategia de promoción, con el fin de direccionar esfuerzos hacia la demanda de clientes, para ello se realizará campañas de mercadeo en internet, permitiendo potenciar el canal de comunicación digital de la empresa, tanto en redes sociales como en su tienda virtual.

A través de este tipo de promoción se pretende que la empresa Aventura Acuática sea percibida por su mercado consumidor potencial como una empresa experta en la acuariofilia y con alta capacidad de respuesta.

Como primer paso para la implementación de esta estrategia de promoción, y teniendo como objetivo el incremento en afluencia de consumidores y volumen de ventas, la empresa se apoyará de la segmentación de clientes establecida y levantará una solución web acorde a sus necesidades y preferencias, brindando características amigables en los motores de búsqueda y fácilmente adaptable para dispositivos móviles.

7.7 Estimación de la demanda

Basado en la experiencia recopilada en la última década y el comportamiento del mercado conocido por la empresa, sumado a la inversión que se realizará al crear la red de tiendas tanto propias como franquicias, junto con la exclusividad en la distribución de productos y otros aspectos como la inversión pronosticada en marketing y la actual cuota de mercado ganada por la empresa en la ciudad de Quito, se puede estimar que la empresa está en plenas capacidades de conseguir al menos un 40% de la demanda potencial total, es decir al menos se podría captar 23,200 familias con la red de 9 tiendas a nivel nacional. (Figura 7.1: Estimación de la demanda. Elaboración propia)

La industria de la acuariofilia en Ecuador se encuentra atomizada, es decir la participación de mercado se encuentra dividida entre muchas tiendas y puntos de venta. Aventura Acuática es la empresa más grande del país y más importante en la capital Quito con el 30% de participación en la zona capitalina, y dado que el alcance y cobertura actual de la tienda es limitado su crecimiento se ha detenido, motivo por el cual se estima que al llegar a nuevas ciudades y replicando el exitoso modelo de negocios que la empresa ha planteado al menos se alcance un 40% de la participación total en el sector de la acuariofilia.

	Población 2018-2020	Número de Familias Grupo Familiar (4 personas)			Estimación de la demanda para Aventura Acuática
		Número de familias	Mercado mascotas TOTAL	Mercado de Peces (5%)	
ECUADOR	17,023,408.00	4,255,852.00	2,837,234.67	141,861.73	
Quito	2,780,000.00	695,000.00	463,333.33	23,166.67	\$ 9,266.67
Guayaquil	2,720,000.00	680,000.00	453,333.33	22,666.67	\$ 9,066.67
Cuenca	630,000.00	157,500.00	105,000.00	5,250.00	\$ 2,100.00
Santo Domingo	450,000.00	112,500.00	75,000.00	3,750.00	\$ 1,500.00
Ambato	380,000.00	95,000.00	63,333.33	3,166.67	\$ 1,266.67
			TOTAL	58,000.00	23,200.00

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII

ESTRATEGIA OPERACIONAL

8.1 Procesos

8.1.1 Productos y Servicios

La oferta de la empresa será ligada totalmente a la industria de la acuariofilia, se buscará brindar la más variada y completa experiencia de compra que un aficionado a la vida acuática pueda tener en Ecuador, para ellos se primará una gran diversidad de especies acuáticas junto con los equipos más eficientes para lograr alcanzar los más altos y exigentes cuidados de la vida de los peces.

Todos los productos de Aventura Acuática deberán estar sometidos a rigurosos controles de calidad donde se primará el desempeño y una comprobada durabilidad de cada uno de los dispositivos usados en la acuariofilia, para ello todos los productos pasaran un proceso de prueba interna antes de salir al mercado y ser comercializado.

8.1.2 Aprovisionamiento y gestión de existencias

Procesos y costos de Comercialización

Los sistemas de comercialización que tiene la empresa son:

- **Directa** y sin intermediario.
- **Representantes.** - Marcas RESUN y SOBO en Ecuador.
- **Distribuidor.** - Asume riesgos en cada uno de los productos y/o promoción, amplia experiencia y conoce el mercado, posee tienda matriz y vendedores.
- **Agentes.** - Vendedor en Ecuador (País destino).

- **Comercializadoras.** - Permiten llegar a mercados objetivos. Pueden establecer sucursales.

8.1.3 Procesos y costos de Importación

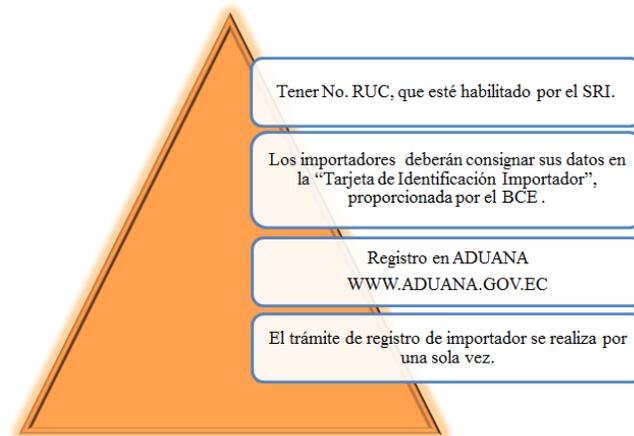
Entre los procedimientos de importación al consumo están:

- **Producto:** Accesorios para acuarios
- **País Origen:** China (Shen Zhen)
- **País Destino:** Ecuador
- **Incoterms:** FOB
- **Moneda de negociación:** Dólares americanos
- **Flete:** Marítimo
- **Tiempo aproximado de transporte:** 22 días

El proceso de importación tiene 3 pasos los cuales se detallan a continuación:

- **PASO 1:** consiste en establecer los requisitos previos a la importación:

Ilustración 18 Requisitos para importación



Fuente: Elaboración propia

- **PASO 2:** determinar si la mercancía es o no de prohibida importación, para esto se requiere obtener los siguientes documentos:
 - Documentos de control previo. - determinar la Sub-Partida de la mercancía
 - Los documentos de la Declaración Única Aduanera
 - Original o copia del conocimiento de embarque.
 - Factura Comercial y póliza de seguro.
 - Certificado de origen

- Lo demás exigibles del COMEXI y/o CAN.
- PASO 3: se determina los siguientes aspectos:
 - **Buscar Proveedores.** - Se encarga de buscar varias opciones de empresas fabricantes especializadas en Acuarios y productos para mascotas en China.
 - **Recibo de la Información.** - (**FACTURA o PROFORMA**) se analiza los documentos en el cual se incluyen las listas de precios que incluye su oferta de los productos.
 - **Las muestras.** - Iniciamos el proceso de adquisición de muestras (Máximo 1 Por Producto) para verificar que cumpla con las condiciones para su funcionamiento y calidad.
 - **Entrega de las muestras.** - se recibe las muestras de los Productos De Acuario desde China.
 - **Nota de pedido de la mercadería.** - Se realiza el Pedido formal de las mercaderías donde constan los precios unitarios y las cantidades de los Productos De Acuario, cancelamos el 70% del precio FOB de la mercadería en el pedido y el 30% al momento del despacho desde origen.
 - **Preliquidación del transporte y desaduanización.** - el momento en que la información proporcionada por los proveedores se encuentre en las oficinas, elaboramos la Preliquidación del costo del transporte y desaduanización de la carga.
 - **Tipo De Transporte.** - para la movilización de la carga el transporte utilizado es marítimo.
 - **Entrega De La Carga.** - la carga llega a la aduana de Guayaquil.
 - **Transporte Hasta Quito.** - se contrata transporte de carga desde el puerto de Guayaquil hasta las bodegas de Aventura Acuática en la ciudad de Quito.

8.2 Tiendas

Red de Valor

La empresa al formar una red de tiendas logra generar sinergias con la capacidad de potenciar su retroalimentación en mejora de procesos, trabajo en equipo, se permite transmitir conocimiento y experiencia con el fin de mejorar la gestión integral de la empresa en su conjunto.

Gestión integrada

La gestión de las tiendas sucursales estará constantemente asesoradas y capacitadas por personal experto en acuariofilia que les permita operar bajo altos niveles de eficiencia y eficacia, esto se logra a través de un proceso de estandarización y con un alto nivel de la capacidad de respuesta desde la tienda matriz.

El proceso de apertura de las 8 tiendas adicionales para Aventura Acuática se las hará en un tiempo programado de 5 años, distribuidas de la siguiente manera, el primer año 2019 se prevé la apertura de una tienda, para el 2020, una adicional, para 2021, dos tiendas adicionales, para el 2022, se sumarán dos tiendas, y finalmente para el 2023 se abrirá las dos tiendas adicionales para llegar a la meta de 8 puntos de venta operativos en Ecuador en total. (Cuadro 8.2: Apertura de tiendas)

Tabla 12 Apertura de tiendas

Programación Aperturas de Tiendas			
Año	Propias	Franquicia	Total
2019		1	1
2020	1		1
2021	1	1	2
2022	1	1	2
2023		2	2
	3	5	8

Fuente: Elaboración propia

8.3 Personas

Aventura Acuática cuenta con personal a la vanguardia y muy preparado en materia de acuariofilia, un equipo conformado por varias disciplinas con un alto nivel de conocimiento y experiencia, mismo que se encuentra dentro de programa de constante capacitación.

El factor humano es primordial en el desarrollo de los procesos de la empresa, siempre se busca realzar la importancia de colocar a la gente en los roles adecuados, realzando los beneficios de colocar a la gente correcta en el cargo correcto.

CAPITULO IX

EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se sustenta en el análisis y resultados de diferentes componentes financieros que intervienen en el desempeño de la empresa y su funcionamiento financieramente hablando. Para ello se utilizará las más importantes variables cuantitativas relevantes para la empresa, mismas que permitan llegar a un acertado y preciso diagnóstico financiero con las que se busca abarcar temas importantes como son la liquidez, las obligaciones a corto, mediano y largo plazo, y el grado de solvencia de Aventura Acuática.

Los análisis del diagnóstico financiero de la compañía utilizan varias razones e índices financieros que comparan y evalúan el desempeño de la compañía, y son resultado de la comparativa y relación entre cantidades tanto del Estado de Resultados como del Balance General.

Para el proceso de ejecución de la estrategia y futuros proyectos de la empresa, se debe comparar todos los resultados obtenidos junto con los indicadores financieros contra la información histórica, otras empresas dentro de la misma industria y finalmente con las metas estratégicas planteadas por la administración.

9.1 Proyección de ventas y Estados de Resultados

La empresa Aventura Acuática proyecta un crecimiento mixto explicado por la combinación de apertura de nuevas tiendas y una tasa de crecimiento del 10% anual en ventas de la tienda actual. Basado en los estudios de mercado se proyecta un crecimiento de mercado bastante acelerado gracias a la fórmula de franquicias, las cuales permitirán un acceso rápido y con bajo riesgo a capitales nuevos. (Tabla 13: Proyección de Ventas)

Para efectos de hacer las proyecciones de venta, se tomará el crecimiento que agrega a la red de Aventura Acuática la apertura de una tienda adicional, esto quiere decir que se evaluará de forma independiente el desempeño financiero de cada tienda adicional. Para ello se hará un análisis puntual de una tienda nueva operando bajo los lineamientos de la empresa matriz.

Tabla 13 Proyección de Ventas

NÚMERO DE TIENDAS APERTURADAS					
CIUDAD DE APERTURA DE TIENDAS	Quito	Quito	Guayaquil	Guayaquil y Cuenca	Cuenca y Ambato
AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
TIENDAS PROPIAS		1	1	1	
TIENDA FRANQUICIADA	1		1	1	2
NUEVAS TIENDAS	1	1	2	2	2
Ventas por tienda nueva	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00
VENTAS TOTAL DE NUEVAS TIENDAS	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 420,000.00	\$ 420,000.00	\$ 420,000.00

Fuente: Elaboración propia

La red de franquiciantes y tiendas propias prevé un ingreso para el año 2023 que genere un flujo de efectivo neto de alrededor de \$4,200 dólares americanos en promedio en cada una de las tiendas, para ello se realizó una proyección de los estados financieros de la compañía, descontando gastos, impuestos y demás obligaciones que se necesita para operar la red. (Anexo 2)

Con la información histórica de la empresa de los últimos 11 años, se tiene la información que el costo de ventas representa el 45% del total de ventas mismos que fueron proyectados al año 2023, mientras que los gastos operacionales representan un 34.00% dejando una utilidad antes de la carga fiscal en un 15.00%. Posterior a la deducción del 15% de utilidades para los trabajadores y el impuesto a la renta se tiene un flujo de caja del 14% sobre las ventas totales sumado ya nuevamente las depreciaciones.

Los resultados pronosticados de la empresa Aventura Acuática para el año 2019 están proyectados en base a información histórica y su importante presencia en el mercado de la acuariofilia en Quito, de esta forma se prevé un flujo libre de caja anual por cada tienda adicional de \$47,010.00 en el

primer año de operaciones, misma que en 5 años, para el año 2023 alcanzará un \$54,335.00, y se estima que con 8 tiendas proyectadas a abrirse en los próximos 5 años crezca a una facturación de 1,680,000.00 dólares americanos en ventas para toda la red de tiendas. Este importante incremento en los resultados de la empresa es explicado principalmente por la apertura 8 tiendas adicionales como puntos de venta, 5 franquicias y 3 tiendas propias.

9.2 Inversiones y costos operacionales

Las inversiones de la empresa están proyectadas desde el año 2018 hasta el año 2023 y se materializarán para la apertura de tiendas, es decir estas irán en crecimiento a medida que la empresa vaya desarrollando su mercado en las distintas ciudades previstas. La inversión total de la firma, se estima que ascienda a un valor de \$920,000 dólares americanos para el año 2023, misma que estará combinada por \$575,000 dólares americanos proveniente de externos como franquiciatarios y \$345,000 dólares americanos de inversión propia, cuyo detalle por tienda estará detallado en el Anexo 3, cuadro de inversiones. (Anexo 3)

La inversión estará entre otras cosas referida a la infraestructura necesaria para la operación de las tiendas, dentro de las cuales se contempla muebles y enseres, líneas, redes, instalaciones, maquinaria y equipos especializados de acuariofilia, equipos de computación, software.

En los gastos operacionales de la compañía están contemplados el arriendo, gastos de energía eléctrica, agua, internet, suministros de oficina, nómina o pago de empleados y erogaciones por concepto de seguridad social IESS. (Anexo 4). En cuanto a los Gastos Operacionales estos pasaran desde \$ 72,321.00 en el año 2018 a \$ 578,568.00 en el año 2023. El crecimiento de los Gastos Operacionales fue de \$506,247.00 lo que representa un incremento del 700%. En cuanto a los Gastos Financieros se prevé mantener un crecimiento ordenado y con una política de cero endeudamientos, el apalancamiento principal provendrá de la venta de las franquicias. (Anexo 3)

Los gastos por concepto de depreciaciones se detallan año a año en el Anexo 5, donde se explica la evolución tanto en la adquisición de nueva maquinaria como el deterioro contable de la misma. (Anexo 5)

9.3 Indicadores financieros

Razones de rentabilidad

Tabla 14 Razones de Rentabilidad o Lucrativa (Aventura Acuática)

Aventura Acuática							
INDICADORES FINANCIEROS							
RAZON DE RENTABILIDAD O LUCRATIVA							
		2019	2020	2021	2022	2023	Conclusiones
MARGEN NETO DE UTILIDADES (MNU)	(Utilidad desp.imp.)/(Ventas netas)	0.09	0.09	0.10	0.10	0.11	Nos permite conocer cual es la utilidad por cada dólar vendido mientras mayor sea mejor.
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)	(Utilidad desp.imp.)/(Activo total)	0.16	0.18	0.21	0.24	0.29	Nos permite conocer la utilidad despues de impuestos independientemente de sus fuentes de financiamiento.
RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL (ROE)	(Utilidad desp.imp)/Patrimonio	0.16	0.18	0.21	0.24	0.29	Nos permite conocer la propiedad total de los accionistas
RENTABILIDAD DEL CAPITAL	(Utilidad desp.imp) / Capital pagado	0.19	0.22	0.25	0.28	0.35	Nos permite conocer la propiedad total de los accionistas pero sólo sobre su capital aportado
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL	(Activos / Capital Pagado)	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19	Mide la capacidad de generar Activos por la inversión del capital aportado por los accionistas.
GRADO DE ACTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO	(Ingreso por Ventas / Capital de trabajo)	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26	Mide la capacidad de generar ventas por cada dólar de inversión en Capital de Trabajo.
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO	(Capital de trabajo / Activos)	1.45	1.60	1.76	1.93	2.12	Nos permite conocer la relación existente del Capital de trabajo ocupado y cada dólar que está conformando el activo total
GRADO DE ACTIVIDAD DEL CAPITAL PAGADO	(Ingreso por ventas / Capital pagado)	2.17	2.39	2.63	2.89	3.18	Mide la capacidad de cada dólar invertido del Capital Pagado en generar Ingresos por Ventas.
EFICIENCIA OPERACIONAL	(Gastos Operacionales / Activos)	0.63	0.69	0.76	0.84	0.92	Nos permite conocer y evaluar la capacidad que la empresa tiene para gestionar sus recursos frente a los gastos para operar.

Fuente: Estados Financieros Aventura Acuática

Como se indica en la tabla de Razón de Rentabilidad, Aventura Acuática mantiene un promedio de Margen Neto de Utilidades de alrededor del 10%, lo que permite conocer es que, por cada dólar de ventas, la empresa en promedio se queda con \$0,10 luego de todos los egresos.

En el caso de Aventura Acuática el ROA y ROE es exactamente igual debido a que es el caso de una empresa sin endeudamiento, esta política de la empresa es debido a que su apertura de tiendas

se realizará con fondos propios, por lo tanto, la Rentabilidad sobre los Activos ROA y la Rentabilidad del Capital ROE que la empresa manejará son 16% en el 2019, 18% en el 2020, 21% en el 2021, 24% en el 2022, 29% en el 2023. Éste indicador permite conocer la utilidad después de impuestos independientemente de sus fuentes de financiamiento y a la vez en este caso este indicador permite conocer la propiedad total de los accionistas, pero sólo sobre su capital aportado.

La capacidad de generar ventas por cada dólar de inversión en Capital de trabajo es medida por el Grado de Actividad del Capital de Trabajo. La empresa ha tenido un desarrollo aceptable en este aspecto, pero se debe mejorar en temas como manejo de inventarios y su rotación para optimizar los resultados en este índice, ya que se tendrá 1.26, esto significa que la compañía tiene la capacidad de generar 1.26 dólares en ventas por cada dólar de inversión en Capital de Trabajo.

Mientras más alto sea el Grado de Actividad del Capital Pagado es mejor, ya que éste indicador mide la capacidad que tiene Aventura Acuática para que cada dólar invertido del Capital Pagado se transforme en Ingresos por Ventas, los resultados pronosticados que la empresa obtendrá en los siguientes 5 años son de 2.17 en el 2019, 2.39 en el 2020, 2.63 en el 2021, 2.89 en el 2022, 3.18 en el 2023.

9.4 Resultados de la Evaluación: Análisis Du Pont

A través del Método DuPont podemos ver la interrelación que existe entre el Margen Neto de Utilidad, la rotación de activos, y el Multiplicador del capital, todos estos aspectos determinar qué tan rentable es la inversión de capital hecha por los accionistas en la empresa.

Tabla 15 Análisis DuPont (Aventura Acuática)

<h2>Análisis DuPont</h2>							
Aventura Acuática							
INDICADORES FINANCIEROS							
RAZON DE RENTABILIDAD O LUCRATIVA							
		2019	2020	2021	2022	2023	Conclusiones
MARGEN NETO DE UTILIDADES (MNU)	(Utilidad desp.imp.)/(Ventas netas)	0.09	0.09	0.10	0.10	0.11	Nos permite conocer cual es la utilidad por cada dólar vendido mientras mayor sea mejor.
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL (RA)	(Ventas netas) / (Activo total)	1.8261	2.0087	2.2096	2.4305	2.6736	Determina la deficiencia relativa del activo total para generar ventas
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL (MC)	(Activos / Capital Pagado)	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19	Mide la capacidad de generar Activos por la inversión del capital aportado por los accionistas.
RENTABILIDAD DEL CAPITAL PAGADO (RC)	MNU * RA * MC	19.06%	21.91%	25.04%	28.49%	34.93%	Mide el Rendimiento del Capital Pagado

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis Dupont se puede integrar los más importantes indicadores financieros con el fin de evaluar el desempeño de la compañía en forma integral midiendo su eficiencia en la utilización de

activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero. De esta forma podemos analizar el crecimiento económico de la empresa, a saber:

El Rendimiento del Capital Pagado en la empresa Aventura Acuática va ascendiendo gradualmente a medida que las ventas se incrementan, y evolucionan desde el 19.06% en el 2019, 21.91% en el 2020, 25.04% en el 2021, 28.49% en el 2022 y 34.93% en el 2023.

Como se puede observar en los pronósticos realizados a los siguientes 5 años la empresa registra una excelente Rentabilidad del Capital Pagado y con valores bastantes atractivos, esto es debido principalmente a la apertura de nuevas tiendas que maximizan su desempeño financiero, generando una mejor utilidad y consecuentemente una mejor rentabilidad debido a que la meta será operar con 9 puntos de venta optimizando de la mejor forma los recursos.

Se puede observar que la empresa con sus activos generará un excelente margen en sus ingresos por ventas, esto significa que por cada dólar de activos, la empresa generó 1.82 dólares en ingresos por ventas netas en el 2019, mientras que el 2020 será 2.00, en el 2021 2.20, en el 2022 será 2.43 y finalmente en este análisis 2.67 dólares en el 2023.

9.5 Análisis del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno del proyecto

En base a los resultados obtenidos de las proyecciones de ventas, se dedujo la siguiente tabla que muestra la evolución de los flujos libres de caja desde el año 2018 (año 0) hasta el año 2023, que es el periodo hasta el que se contempla en análisis, de estos flujos se obtiene un VAN positivo de \$78,390.00 dólares americanos, los cuales representan una Tasa Interna de Retorno del 38%, dado estos resultados en la operación de la empresa, se estima aproximadamente que el periodo de recuperación del capital se dé en 2 años con 5 meses.

Tabla 16: Cálculo VAN y TIR (Aventura Acuática)

Flujo Libre de Caja (J)	-	115,000	47,010	49,763	52,791	56,122	101,835
	MENSUAL	3,917.52	4,146.91	4,399.23	4,676.79	8,486.27	
VAN		78,390			1,680,000		
TIR		38%					
				PRC			
PRC		3 Años	\$ 34,563.92	2 años 5 meses			
Periodo de Recuperación del capital				30 meses	(Aprox.)		

Fuente: Elaboración propia

9.6 Análisis de Sensibilidad

Según el análisis realizado ante posibles variaciones en las cuentas financieras de la empresa, se pudo observar que el proyecto es bastante robusto, la empresa podría afrontar hasta un 30% de reducción en sus ingresos sin generar pérdidas, hasta un incremento del 20% y 77% en sus gastos e inversiones respectivamente para tener un VAN igual a cero.

Referente al análisis sobre los efectos en el VAN cuando se genera un alza del 5% en los ingresos, se pudo observar que, éste mejoraría en un 17%, mientras que los gastos e inversiones al existir este incremento de 5%, se produce una reducción del 25% y 6% en el VAN respectivamente. En caso del Costo de Capital, al producirse en este rubro un incremento del 5%, se produce un mayor impacto sobre el VAN con una reducción del 31%.

Tabla 17: Análisis de Sensibilidad

Sensibilización

Efecto en VAN de alza de 5%

ITEM	5%	VAN	%VAN
Ingresos	1,346,175	91,820	17%
Gastos	463,605	58,992	-25%
Inversión	120,750	73,324	-6%
Costo Capital	19%	53,862	-31%

Break Even

% de variación para VAN=0

Variación	Ingresos	Gastos	Inversión
70.8157%	907,908		
120.2060%		1,018,460	
177.3740%			203,980

Fuente: Elaboración propia

9.7 Cálculo del Costo de capital CAPM

El valor CAPM nos indica el costo de capital para el proyecto, que en este caso es de 13.51%. Éste valor se obtiene de la operación matemática, $CAPM = Tasa\ libre\ de\ riesgo + beta * (Rentabilidad\ del\ mercado - Tasa\ libre\ de\ riesgo)$, donde la Tasa libre de riesgo (Bonos del Banco Central del Ecuador) que tienen una tasa del 5.07% con la tasa de Rentabilidad del mercado del sector de Mascotas que es 15% y el Beta (Según fuente de Damodaran) que para el rubro de operación más cercano es entretenimiento con un 0.85.

		Capm	
Tasa libre de riesgo	Banco Central	rf	5.07%
Rentabilidad del mercado	Mercado	rm	15.00%
beta	Entretenimiento	b	85.00%
			13.51%

CAPÍTULO X

PROCESO DE EJECUCIÓN AGENDA ESTRATÉGICA

10.1 Líneas de acción LED

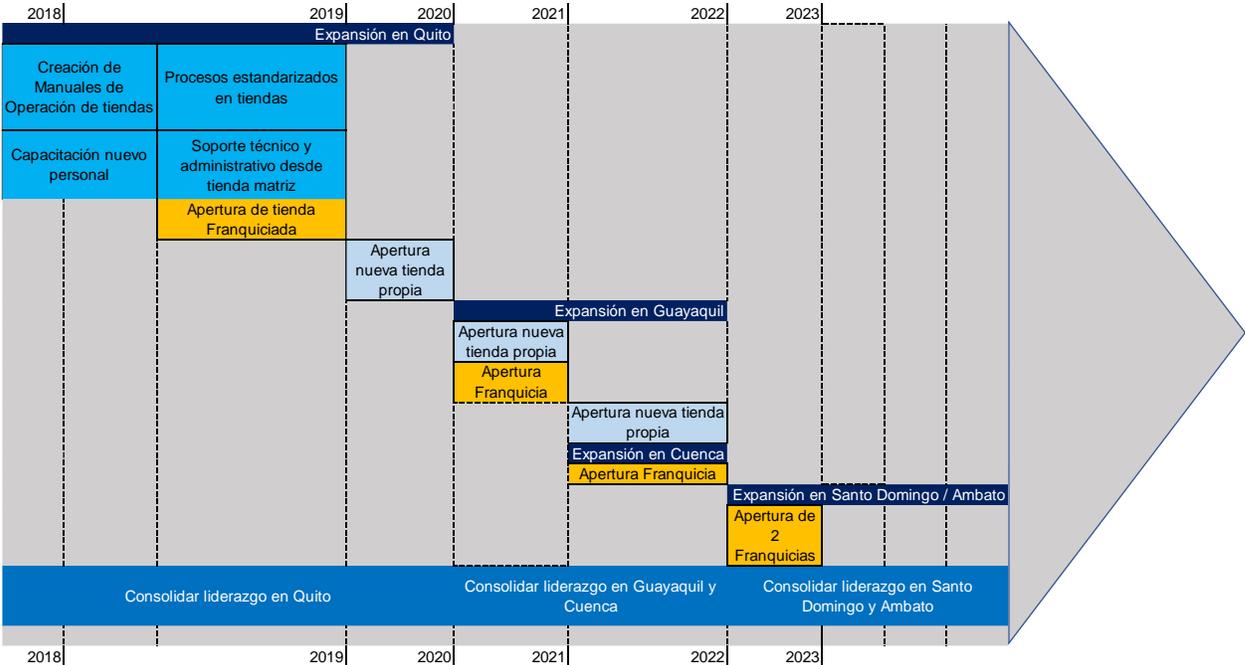
“Las LED son aquellas actividades centrales que inevitablemente deben ser desarrolladas para aprovechar las oportunidades de mejora o de nuevos negocios. Las LED son el resultado final del proceso analítico y constituirán la columna vertebral del desarrollo de la empresa, asegurando un crecimiento eficiente y sustentable.” (Jofre. E. 2014)

Basado en la visión declarada por Aventura Acuática, se definió 3 líneas estratégicas de acción que se encuentran alineadas tanto a los objetivos empresariales como las metas estratégicas a alcanzar.

- Expansión de puntos de venta
- Obtener el 40% de participación de mercado

Para ello se plantea un cronograma de realización de acuerdo a los siguientes hitos básicos para la empresa:

Ilustración 19 Hitos básicos para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Dado esta información, las Líneas de acción LED quedarían de la siguiente forma:

Tabla 18 Líneas estratégicas de acción

Línea estratégica de acción	Meta	Plazo (año)	Responsable
Expansión de Puntos de Venta			
Apertura de un nuevo punto de venta	1 Franquicia en Quito	DIC. 2019	Administración
Apertura de un nuevo punto de venta	1 Tienda propia en Quito	DIC. 2020	Administración
Apertura de un nuevo punto de venta	1 Franquicia y 1 Tienda propia en Guayaquil	DIC. 2021	Administración
Apertura de un nuevo punto de venta	1 Tienda propia en Guayaquil y 1 Franquicia en Cuenca	DIC. 2022	Administración
Apertura de un nuevo punto de venta	1 Franquicia en Amabato y 1 Franquicia en Santo Domingo	DIC. 2023	Administración
Consolidación de Mercado Local			
Quito	Apertura de nuevos puntos de venta y potencialización de canales de distribución	DIC. 2020	Administración
Guayaquil	Apertura de nuevos puntos de venta y potencialización de canales de distribución	DIC. 2022	Administración
Cuenca	Apertura de nuevos puntos de venta y potencialización de canales de distribución	DIC. 2022	Administración
Santo Domingo	Apertura de nuevos puntos de venta y potencialización de canales de distribución	DIC. 2023	Administración
Ambato	Apertura de nuevos puntos de venta y potencialización de canales de distribución	DIC. 2023	Administración
Participación de Mercado			
Ampliar el mercado	Llegar al 40% de participación de mercado en las 5 ciudades más importantes y pobladas de Ecuador	DIC. 2023	Administración

Fuente: Elaboración propia

10.2 Plan táctico Operacional a 6 meses

El plan táctico operacional durante los últimos 6 meses del año 2018 está enfocado hacia los siguientes puntos:

1. Creación de manuales de operación para las nuevas franquicias y/o tiendas propias.

2. Contratación de una empresa de investigación de mercado para definir la mejor geolocalización de las tiendas con el fin de maximizar las probabilidades de éxito de las nuevas tiendas.
3. Consolidación de una plataforma virtual de primera categoría que permita desarrollar un mercadeo óptimo de productos y/o servicios en internet.

Tabla 19 Plan táctico operacional 6 meses

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	HITOS DE LA ACTIVIDAD	DURACIÓN
Preparación legal y operativa para franquiciar	1. Creación de manuales de operación para las nuevas franquicias y/o tiendas propias.	6 meses
Apoyo técnico empresas de marketing en Quito	2. Contratación de una empresa de investigación de mercado para definir la mejor geolocalización de las tiendas con el fin de maximizar las probabilidades de éxito de las nuevas tiendas.	4 meses
Apoyo técnico empresas desarrolladoras de páginas web	3. Consolidación de una plataforma virtual de primera categoría que permita desarrollar un mercadeo óptimo de productos y/o servicios en internet.	4 meses

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XI

CONCLUSIONES

- Con base al análisis de la industria de la acuariofilia y respaldado por el análisis de mercado, se concluye que el modelo estratégico planteado por la empresa Aventura Acuática de penetración de mercados es el perfecto para la situación actual del mercado y economía ecuatoriana.
- La empresa apoyada de su gran experiencia y conocimiento desarrollado en sus 11 años de exitosa operación está en el momento perfecto para replicar su modelo de negocio dentro de Quito y otras ciudades importantes del país. Su efectividad operacional desarrollada durante la última década, y capacidad de transportar peces vivos, ubica a la empresa en un nivel de consolidación en el manejo y distribución de sus productos.
- La acuariofilia con un 5% de participación en el sector de mascotas en Ecuador tiene un mercado valorado de 5,8 millones de dólares dentro de las ciudades más grandes y pobladas del país. Esto permite un desarrollo aun mayor de oferta para poder llegar con productos nuevos, exclusivos y de gran calidad a este segmento de la población aficionada a los peces ornamentales.
- Tomando en cuenta la densidad poblacional y desarrollo de la acuariofilia en Ecuador, se ha seleccionado cinco ciudades para proyectar el desarrollo futuro de la empresa, estas son las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Ambato, mismas que en su conjunto tienen capacidad para operar 9 tiendas de manera exitosa con alta rentabilidad.

- La etapa de expansión de la empresa se encuentra respaldada gracias a su excelente reputación y nombre posicionado en la acuariofilia ecuatoriana, valorada principalmente por su alto nivel de especialización y gran conocimiento del mercado y sus convenios exclusivos en la distribución de más de mil productos diferentes con sellos de calidad ISO 9001.
- Con el modelo de negocio planteado por Aventura Acuática y su amplia gama de productos y servicios ofrecidos, la marca estima que cada tienda adicional genere al menos unas ventas estimadas de \$210,000.00 dólares americanos, dejando un flujo libre de caja en su primer año de operación de \$47,000.00 dólares americanos, que traducido a meses, cada tienda generará un ingreso neto libre de impuestos y prestaciones de alrededor de \$4,200.00 dólares americanos. Esto con una inversión inicial de \$115,000.00 dólares americanos que se recuperará en un tiempo estimado de 30 meses aproximadamente.

RECOMENDACIONES

- Basado en las estimaciones del mercado potencial realizadas, sería importante que se aplique una adecuada metodología de geolocalización para determinar los espacios físicos más convenientes para la apertura de las nuevas tiendas, esto permitirá incrementar considerablemente las probabilidades de éxito en la operación de las mismas.
- De cara al crecimiento poblacional e incremento de la demanda, Aventura Acuática deberá mantener un control de gestión de ventas óptimo con el fin de pronosticar de mejor forma el crecimiento de cada tienda adicional dentro de la red.
- Con el fin de replicar el modelo de negocios y mantener los mismos estándares de calidad en el servicio ofrecido, es importante que la empresa desarrolle metodologías de transmisión de conocimiento y experiencia que permitan que las nuevas personas que se van integrándose a la red, se capaciten y logren operar el negocio de manera adecuada bajo los mismos preceptos sembrados por la empresa matriz.
- Con el fin de llegar a más lugares, posterior al desarrollo de las tiendas en las ciudades más grandes, se deberá considerar otras ciudades más pequeñas que bajo un estudio de mercado previo se encuentre un mercado objetivo atractivo.
- Manteniendo la diferenciación marcada por la compañía, es muy importante siempre estar refrescando la marca con la introducción de nuevos productos y servicios que permitan mejorar el desempeño de la industria, que mantengan a la empresa como pionera en la introducción de innovaciones en la acuariofilia.

BIBLIOGRAFÍA

- Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Chile: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Contreras, E y Diez, C. (2015). Diseño y Evaluación de proyectos, un enfoque integrado. Chile: JCSAEZ Editions.
- Acosta, A. (2002). Breve Historia Económica del Ecuador. Editorial Nacional, 272.
- INEC. (2017). Ecuador en cifras. mayo, 2018, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Dey, V. (2016). The Global trade in ornamental fish. mayo, 2018, de Infofish International Sitio web: <https://bassleer.com/ornamentalfishexporters/wp-content/uploads/sites/3/2016/12/GLOBAL-TRADE-IN-ORNAMENTAL-FISH.pdf>
- Ortiz, M. (2017). Datos: Población Ecuatoriana. mayo, 2018, de El Comercio Sitio web: <http://elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>
- INEC. (2011). Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011. mayo, 2018, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Sitio web: http://ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- El Telégrafo. (2015). 3 de cada 5 familias tiene una mascota. mayo, 2018, de El Telégrafo Sitio web: <https://eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>
- Martín, A y Gerhardt, S. (2016). La mayoría de quienes tienen mascota radican en América Latina, Rusia y los UU.EE. mayo, 2018, de GKF Sitio web: <https://gfk.com/es-co/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu-2/>
- TCG. (2012). Segmentación de mercado: estrategias básicas para identificar segmentos y elegir un mercado meta. mayo, 2018, de TIS Consulting Group Sitio web: <http://tisconsulting.org/es/blog/market-segmentation-basic-strategies/>

ANEXOS

ANEXO 1: Estrategias FODA

Estrategia FO parte 1

		OPORTUNIDADES			
		1	2	3	4
<u>ESTRATEGIA FO (OFENSIVAS)</u>		Tecnología	Mercado mal atendido	Creación de nuevos empleos	Terrenos con infraestructura para reproducción
FORTALEZAS	1	Dominio del producto Conociendo los requerimientos para la manutención de los peces ornamentales, y con la ayuda de la tecnología podemos lograr obtener mejores calidades en el agua, filtros, reproducción, etc.	Contando con el conocimiento que requiere tener un buen producto para el consumidor final, el cliente sale satisfecho de su consumo, realizando una fiabilidad con el almacén y lo promueve a otras personas.	NO APLICA	Contando con el conocimiento que requiere mantener sanos a los peces y teniendo la infraestructura para lograrlo se puede ofrecer peces de calidad, y clientes satisfechos.
	2	Amplia infraestructura (LOCAL) Utilizando tecnología en los locales para tratar el producto adecuadamente y garantizar su supervivencia, podemos complacer a un mercado mal atendido, logrando que este se sienta seguro de lo que compra.	Podemos crear un ambiente de mejor confort para los clientes, ayudándoles con señalética para que estos se guíen sobre las variedades y accesorios de peces.	Con una amplia infraestructura se puede generar nuevos empleos, como consecuencia de que para mayores actividades se necesita mayor mano de obra.	Complementando la infraestructura y la tecnología podemos optimizar el uso del espacio físico, ya que mejorando el agua mediante filtración podemos aumentar la capacidad de almacenamiento de peces.
	3	Procesos técnicos para alcanzar los objetivos de la empresa Aplicando procesos eficientemente con la tecnología adecuada se puede reducir costos en diversas operaciones.	Ofreciendo un producto de calidad, con los procesos adecuados, se puede llegar a una expansión del almacén y así aumentar sus clientes.	Llegando a una expansión de la empresa, se llega a tener nuevas oportunidades de trabajo.	Combinando la TÉCNICA y la TECNOLOGÍA se puede lograr mejores resultados en la crianza de peces ornamentales, y sobre todo se logra mantenerlos sanos.

Estrategia FO parte 2

<u>ESTRATEGIA</u>			OPORTUNIDADES			
			1	2	3	4
<u>FO</u> <u>(OFENSIVAS)</u>			Tecnología	Mercado mal atendido	Creación de nuevos empleos	Terrenos con infraestructura para reproducción
FORTALEZAS	4	Alta pureza y selección de peces	Gracias al dominio del producto podemos incrementar la capacidad de reproducción, y mejorar la calidad de los peces a reproducir, seleccionando de mejor forma los peces reproductores	Ofreciendo peces de alta pureza o variedades no accesibles comúnmente para el cliente, se puede satisfacer las necesidades del mercado.	NO APLICA	Manteniendo una infraestructura adecuada para la reproducción de peces con variedades que desea el mercado, se mantiene a los peces sanos y se aumentan ventas

Estrategia FA parte 1

ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)		AMENAZAS			
		1	2	3	4
		Cambio de gobierno	Altos aranceles a productos de mascotas	Mala calidad del agua potable	Competencia muy agresiva
FORTALEZAS	1	Dominio del producto	NO APLICA		
		Eventualmente con una crisis económica por el gobierno actual, se pueden optar por alternativas de crianza de peces, esto se logra modificando los alimentos, y métodos de filtración.		Con el tratado del agua potable que tiene Quito que no es de muy buena calidad, se debe tener alternativas de tratado del agua para poder criar a los peces, y esto se logra modificando los alimentos, y métodos de filtración.	Con el dominio del producto se puede alcanzar obtener mejores productos que la competencia, seleccionando mejor los peces, conociendo las mejores marcas de accesorios.

Estrategia FA parte 2

ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)		AMENAZAS			
		1	2	3	4
		Cambio de gobierno	Altos aranceles a productos de mascotas	Mala calidad del agua potable	Competencia muy agresiva
FORTALEZAS	2 Buena infraestructura (LOCALES)	NO APLICA	NO APLICA	Contando con una infraestructura de filtración buena entonces el tratado del agua de mala calidad mejora y así se tiene una tasa de mortandad de peces menor	Contando con una infraestructura que permita tener peces de calidad, se puede competir con una estrategia de diferenciación en producto.
	3 Procesos técnicos para alcanzar los objetivos de la empresa	Conociendo los requerimientos mínimos en las propiedades del agua, se puede lograr transformar el agua de mala calidad en un agua aceptable para la vida de los peces, y de las distintas especies.	NO APLICA	Esto ayuda a no cometer errores con las condiciones de vida de las distintas especies de peces y su agua, Por medio de un proceso técnico se analiza el agua potable, esto ayuda a determinar su utilidad en acuarios.	Ampliar la aceptación del mercado, creando mayores facilidades en el cuidado y mantenimiento de los peces en perfectas condiciones y medidas de salud, aplicando los procesos técnicos de la empresa.
	4 Alta pureza y selección de peces	NO APLICA	Se puede lograr captar un mercado más amplio teniendo una mejor infraestructura, logrando tener mayor variedad.	NO APLICA	Contando con especies de alta calidad y variedad se puede posicionarse en el mercado con mayor confiabilidad hacia el consumidor final.

Estrategia DO

ESTRATEGIAS DO (ADAPTACIÓN)		OPORTUNIDADES			
		1	2	3	4
		Tecnología	Mercado mal atendido	Creación de nuevos empleos	Terrenos con infraestructura para reproducción
DEBILIDADES	1	Falta de publicidad Se puede ofrecer un mejor producto usando la tecnología, por lo tanto va a ser una publicidad efectiva, ya que el cliente no solo compra, sino se siente satisfecho.	Una estrategia de marketing bien orientada, ayuda a que el mercado conozca mejor la empresa y así obtener más clientes satisfaciendo el mercado mal atendido.	NO APLICA	NO APLICA
	2	Falta de procesos Se puede captar mayores clientes, ofreciendo formas de pago más convenientes de forma tecnológica, es decir tarjetas de crédito, pagos en línea, etc.	Mejorando un proceso de ventas más efectivo, se puede captar un mercado de clientes mal atendidos, incluso aquí se puede incrementar mayores servicios.	Aplicando procesos más efectivos en el cuidado de los peces y la atención al cliente se puede llegar a un proceso que podría necesitar personas con mayor conocimiento.	Se puede mejorar procesos, con la ayuda de la tecnología. Se puede automatizar ciertos pasos en el cuidado de peces evitando así cumplir con estrictos pasos en las técnicas.
	3	Segmento del mercado contraído NO APLICA	Al mejorar los procesos necesitamos mayores colaboradores para controlar la exactitud y desarrollo de los mismos.	Ampliando la gama de productos a ofrecer, creando mayores expectativas en los accesorios.	NO APLICA
	4	Complejidad del negocio La tecnología ayuda a tener mejores procesos para aumentar la calidad de los peces ayudando así reducir la complejidad del negocio.	Mejorando un proceso de almacenaje se puede optimizar el espacio físico de los criaderos, pudiendo así ocuparlos para reproducir otras variedades (teniendo en cuentas los meses del año).	NO APLICA	Teniendo la infraestructura adecuada se puede tener mayores garantías que la competencia, ofreciendo más variedad, mejor atención.

Estrategia DA

ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)		AMENAZAS				
		1	2	3	4	
		Cambio de gobierno	Altos aranceles a productos de mascotas	Mala calidad del agua potable	Competencia muy agresiva	
DEBILIDADES	1	Falta de publicidad	Crear mayores promociones en los peces y accesorios, en el caso de darse una crisis económica. Reducir costos y mantener la misma calidad.	Los aranceles que el gobierno cobra en ciertos productos, pasa al precio de venta, esto puede asustar al cliente, sin embarco para contrarrestar este aumento se puede hacer publicitar los beneficios adicionales que se puede obtener al adquirir un producto importado de un país especialista en peces ornamentales.	Dar a conocer métodos, técnicas para manejo de agua potable, por medio de afiches, trípticos o videos.	Publicitar los beneficios de comprar en AVENTURA ACUATICA mostrando la calidad y variedad de los productos que oferta a menor precio que la competencia.
	2	Falta de procesos	Si se diera una crisis económica la falta de procesos efectivos puede llegar a carrear gastos innecesarios, por lo que se debe tener procesos bien establecidos para pronosticar los gastos necesarios.	NO APLICA	Aumentar las medidas de prevención del uso de agua potable, mejorando el proceso de conversión del agua potable, a un agua apta para la vida acuática.	Uno de los procesos más importante es el evitar decepciones en los clientes nuevos, esto se contrarresta otorgándole información con el manejo de especies acuáticas, recomendando técnicas efectivas de cuidados, esto la competencia actual no lo realiza.
	3	Segmento del mercado contraído	Al darse una crisis económica, el mercado se ve afectado en varios aspectos y puede acarrear menores ingresos para la empresa, se debe contrarrestar ofreciendo descuentos o promociones que permitan sobrellevar las operaciones y ganancias de la empresa	Si llegase a tener aranceles muy altos puede que no se llegue a satisfacer al mercado contraído por sus altos costos, en ese caso se tiene que optar por ofrecer productos más económicos pero con menos garantías.	Crear métodos de fácil uso y sobre todo muy prácticos para el uso adecuado del agua potable, generando así mayor confianza en los clientes para los cuidados los peces ornamentales.	Una atención al cliente efectiva deja un consumidor satisfecho y esa es la manera de enfrentar a la competencia agresiva y satisfacer al mercado contraído.
	4	Complejidad del negocio	En el caso de darse una crisis económica, se puede llegar a tomar medidas de reducir costos y mantener la misma calidad.	Se puede mejorar la atención preventiva y post-venta a los clientes, captando así clientes de la competencia, es decir se debe mejorar la atención y la información de peces.	Mejorar procesos para evitar desperdicios y/o gastos de agua innecesarios para contribuir así con el medio ambiente.	La complejidad del negocio hace que sea difícil la entrada al mercado de otros competidores potenciales, pero si llega uno que tiene los recursos y el conocimiento, se debe contrarrestar teniendo clientes fieles y satisfechos

ANEXO 2: Estado de Resultados proyectado por tienda

	Evaluación Económica (Cifras en US\$)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PART. DIC	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2013	
Ingresos		210,000	231,000	254,100	279,510	307,461	100%	
Costo de Ventas		94,500	103,950	114,345	125,780	138,357	45%	
Gastos		72,321	79,553	87,509	96,260	105,885	34%	
Ingresos - Gastos (EBITDA)		43,179	47,497	52,246	57,471	63,218	21%	
Depreciación		14,300	14,300	14,300	14,300	10,300	3%	
Resultado Operacional		28,879	33,197	37,946	43,171	52,918	17%	
15% Utilidades trabajadores		4,332	4,980	5,692	6,476	7,938	3%	
Utilidad antes carga fiscal		24,547	28,217	32,254	36,695	44,980	15%	
Impuesto Ganancia		6,137	7,054	8,064	9,174	11,245	4%	
Flujo de Caja		32,710	35,463	38,491	41,822	44,035	14%	
Inversión	115,000							
Valor Residual						47,500		
Flujo Libre de Caja (J)	-	115,000	47,010	49,763	52,791	56,122	101,835	18%
		MENSUAL	3,917.52	4,146.91	4,399.23	4,676.79	4,527.94	

ANEXO 3: Cuadro de inversiones por tienda

INVERSIONES			
Item Inversión Equipos	Unidades	Costo Unitario	TOTAL
Líneas, redes, Instalaciones	27	1,500	40,000
Maquinaria y equipo	42	600	25,000
Muebles y Enseres	38	800	30,000
Equipo de Oficina	8	1,000	8,000
Equipo de Computación	6	667	4,000
Programas / Software	4	2,000	8,000
Inversión Total			115,000

ANEXO 4: Gastos Operacionales por tienda

GASTOS		
	Gasto x Mes	Gasto Anual
Remuneraciones	2,400	28,800
Publicidad	191.67	2,300
Comisiones de Venta	438	5,250
Arriendo	2,000	24,000
Empresa Eléctrica	400	4,800
EMAAP AGUA	150	1,800
Internet	80	960
Suministros	100	1,200
IESS	268	3,211

PERFIL GASTOS	Perfil Gastos Primer Año											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Remuneraciones	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Publicidad	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
Comisiones de Venta	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438
Arriendo	1,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Empresa Eléctrica	250	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
EMAAP AGUA	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Internet	50	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Suministros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IESS	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
Total Gastos	5,297	6,027										

Perfil Gastos Anuales					
Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
28,800	31,680	34,848	38,333	42,166	175,827
2,300	2,530	2,783	3,061	3,367	14,042
5,250	5,775	6,353	6,988	7,687	32,052
24,000	26,400	29,040	31,944	35,138	146,522
4,800	5,280	5,808	6,389	7,028	29,304
1,800	1,980	2,178	2,396	2,635	10,989
960	1,056	1,162	1,278	1,406	5,861
1,200	1,320	1,452	1,597	1,757	7,326
3,211	3,532	3,886	4,274	4,702	19,605
72,321	79,553	87,509	96,260	105,885	441,528

ANEXO 5: Detalle de depreciación

Cálculo Depreciación			Depreciación Anual					
Item Inversión	Valor	Vida Util Acel.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Líneas, redes, Instalaciones	40,000	10	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	20,000
Maquinaria y equipo	25,000	10	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	12,500
Muebles y Enseres	30,000	10	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000
Equipo de Oficina	8,000	10	800	800	800	800	800	4,000
Equipo de Computación	4,000	3	1,333	1,333	1,333	1,333		5,333
Programas / Software	8,000	3	2,667	2,667	2,667	2,667		10,667
			14,300	14,300	14,300	14,300	10,300	67,500
			Perfil Depreciación					
Cálculo Valor Residual								
Valor Residual = Inversión - Depreciación =		47,500						