



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE CARNE DE LANGOSTA PRECOCIDA A
MADRID - ESPAÑA

Autor

Oscar David Zambrano Rodríguez

Año
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE CARNE DE LANGOSTA PRECOCIDA A
MADRID - ESPAÑA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor guía

Christian David Centeno Liger

Autor

Oscar David Zambrano Rodríguez

Año

2019

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de carne de langosta precocida a Madrid - España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Oscar David Zambrano Rodríguez, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Christian David Centeno Liger

C.I.: 1720592326

DECLARACION DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de carne de langosta precocida a Madrid - España, del estudiante Oscar David Zambrano Rodríguez, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Mario Patricio Castro Ortega

C.I.: 1706489026

DECLARACION DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Oscar David Zambrano Rodríguez

C.I.: 0923604995

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza para cumplir mis metas y objetivos, a mi familia por su apoyo incondicional, y a mis profesores por impartir sus enseñanzas en el transcurso de mi carrera.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi padre, quien, con empeño y vigor, me dio la oportunidad culminar mis estudios exitosamente.

RESUMEN

El presente plan de negocios hace mención a la creación de una empresa exportadora de carne de langosta precocida, dirigida a consumidores de la ciudad de Madrid en España. Esta tiene como finalidad aprovechar la explotación sostenible de la especie de langosta roja ubicada en las Islas Galápagos y ofrecer a un mercado referente en el consumo de productos de mar dentro de la comunidad europea.

El proyecto se sustenta bajo un análisis de entornos que señala al país ibérico como un potencial mercado para la exportación de la carne de langosta. Uno de los factores que justifica la ejecución del proyecto es el acuerdo comercial entre el Ecuador y la Unión Europea; además, de la cultura y tendencias del consumidor madrileño hacia los mariscos.

Previo a una investigación de mercado se delimitó el segmento objetivo, en base al comportamiento, preferencias y poder adquisitivo de los clientes potenciales, quienes mostraron una aceptación positiva del producto, destacando su naturalidad y propiedades. El estudio permitió establecer la oportunidad del negocio y definir la propuesta de valor, que respaldan el desarrollo de las estrategias de marketing en función del producto, precio, plaza y promoción.

Por otro lado, la empresa define objetivos medibles y alcanzables a mediano y largo plazo; una estructura organizacional, de acuerdo a tamaño de la compañía; y la planificación operativa y logística que soportan la actividad comercial del negocio.

Finalmente, los resultados obtenidos en la evaluación financiera reflejan la viabilidad del plan de negocios a través del método VAN y TIR, tanto del proyecto como del inversionista; a una proyección de cinco años. Adicional, la inversión que se requiere para emprender las actividades comerciales de la compañía es de 49.234,55 USD; misma que será financiada con fondos propio y préstamo bancario.

ABSTRACT

This business plan refers to the creation of an export company of precooked lobster meat, aimed at consumers in the city of Madrid in Spain. The purpose of this is to take advantage of the sustainable exploitation of the red lobster species located in the Galapagos Islands and offer a reference market in the consumption of seafood within the European community.

The project is based on an analysis of environments that points to the Iberian country as a potential market for the export of lobster meat. One of the factors that justifies the execution of the project is the commercial agreement between Ecuador and the European Union; In addition, the culture and consumer trends of Madrid towards seafood.

Prior to market research, the target segment was defined, based on the behavior, preferences and purchasing power of potential customers, who showed a positive acceptance of the product, highlighting its naturalness and properties. The study allowed to establish the business opportunity and define the value proposal, which support the development of marketing strategies based on the product, price, place and promotion.

On the other hand, the company defines measurable and achievable objectives in the medium and long term; an organizational structure, according to the size of the company; and the operative and logistical planning that supports the commercial activity of the business.

Finally, the results obtained in the financial evaluation reflect the viability of the business plan through the NPV and IRR method, both for the project and for the investor; to a five-year projection. Additionally, the investment required to undertake the commercial activities of the company is USD 49,234.55; same that will be financed with own funds and bank loan.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis Entorno Externo.....	3
2.1.1. Análisis PESTEL del Ecuador	3
2.1.2. Análisis PESTEL de España	7
2.2. Análisis de la Industria	11
2.2.1. Análisis Porter.....	11
2.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	13
2.3. Conclusiones del análisis de entornos	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1. Problema de investigación	15
3.2. Objetivo general de la investigación	15
3.3. Objetivos específicos de la investigación	15
3.4. Metodología aplicada.....	15
3.5. Investigación cualitativa	16
3.5.1. Entrevista a expertos.....	16
3.5.2. Entrevista a clientes potenciales.....	18
3.6. Investigación Cuantitativa.....	19
3.6.1. Metodología.....	19

3.6.1.1. Resultados de correlación de variables	21
3.7. Conclusiones del análisis del cliente	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1. Estrategia general de marketing	26
5.1.1. Mercado Objetivo.....	26
5.1.2. Estrategia de internacionalización	27
5.1.3. Propuesta de valor.....	28
5.2. Mix de Marketing	29
5.2.1. Producto	29
5.2.1.1. Atributos.....	29
5.2.1.2. Descripción del producto	29
5.2.1.3. Envase, etiquetado, empaque y embalaje.....	31
5.2.2. Precio	32
5.2.2.1. Estrategia general de precios	32
5.2.2.2. Estrategia de entrada	34
5.2.2.3. Estrategia de ajuste	34
5.2.3. Plaza.....	34
5.2.3.1. Estrategia de distribución.....	34
5.2.3.2. Punto de venta.....	35
5.2.3.3. Estructura del canal de distribución	35
5.2.4. Promoción.....	35
5.2.4.1. Estrategia de promoción.....	35

5.2.4.2. Publicidad	36
5.2.4.3. Promoción de ventas	37
5.2.4.4. Fuerza de ventas	37
5.2.4.5. Relaciones públicas.....	37
5.2.4.6. Marketing directo	38
5.2.5. Presupuesto de marketing.....	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1. Misión	39
6.1.2. Visión.....	39
6.1.3. Objetivos de la organización.....	39
6.2. Plan de operaciones	40
6.2.1. Cadena de valor	40
6.2.2. Mapa de procesos	41
6.2.3. Flujograma de procesos	42
6.2.3.1. Proceso de acondicionamiento.....	42
6.2.3.2. Proceso de exportación	44
6.3. Estructura organizacional	45
6.3.1. Organigrama.....	46
6.3.1.1. Descripción de puestos y remuneración.....	46
6.3.2. Estructura legal.....	47
6.4. Análisis comparativo con empresas de la industria.....	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48

7.1.1.	Proyección de ingresos	48
7.1.2.	Proyección de costos y gastos	48
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	49
7.2.1.	Inversión inicial y capital de trabajo	49
7.2.2.	Estructura de capital	50
7.3.	Proyección del estado de resultados, situación financiera y estado de flujo de efectivo	50
7.3.1.	Proyección del estado de resultados	50
7.3.3.	Proyección del flujo de efectivo	51
7.4.	Proyección de los flujos de caja y cálculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.1.	Proyección del flujo de caja del proyecto (desapalancado)	51
7.4.2.	Proyección del flujo de caja del inversionista (apalancado).....	52
7.4.3.	Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.5.	Resultados de la valoración financiera.....	53
7.6.	Índices financieros.....	53
7.7.	Análisis de sensibilidad	54
8.	CONCLUSIONES GENERALES	55
	REFERENCIAS	57
	ANEXOS	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Actualmente, los productos de la oferta exportable del mercado ecuatoriano no cuentan con un valor agregado; de modo que se comercializan aquellos productos en su estado original, sin llevar algún tipo de modificación o transformación en su proceso de producción; no obstante, son productos de gran aceptación tanto en mercados internacionales como nacionales. Bajo este antecedente se ha visto la necesidad de exportación de la carne de langosta precocida y congelada al mercado español, además de conservar los beneficios que esta especie posee.

La langosta es uno de los productos de mar más sanos y saludables de consumo en el Ecuador, puesto que, contiene propiedades nutritivas en las que destaca su bajo contenido en grasas, alto contenido de ácido pantoténico y minerales como el zinc, yodo, potasio y selenio, principalmente. Estas propiedades ayudan a prevenir la osteoporosis, proteger la salud del corazón, fortalecer el sistema inmunológico, además de mejorar la fertilidad.

Adicional a lo anterior, el comercio bilateral entre Ecuador y España ha permitido que el desarrollo de las exportaciones aumente progresivamente, sobre todo en las preparaciones de carne, pescado y/o crustáceos; productos de mayor consumo en el país ibérico. Asimismo, los crustáceos en el que incluye la langosta, son el segundo grupo de productos luego de las preparaciones y conservas de pescado que el país importa desde el Ecuador.

Por otro lado, es imprescindible tomar en cuenta las políticas y regulaciones vigentes previas a la exportación de productos desde el Ecuador hacia el mundo. Dentro del ámbito nacional y específicamente para el producto langosta, existen leyes que restringen la captura, comercialización y consumo libre en un corto plazo. Por otra parte, la Legislación Alimentaria de la Unión Europea aplica el principio de gestión y calidad de control en donde menciona que, aquellos productos importados deben cumplir con altas exigencias en materia de higiene, seguridad del consumidor y aspectos de higiene animal.

Por último, el Ecuador es un potencial proveedor de materia prima o insumos para la elaboración de productos finales en mercados extranjeros; sin embargo, la exportación de productos ecuatorianos en las que incluye un valor agregado, que en cierta manera representa una ventaja comparativa con respecto a la competencia global, impulsa el desarrollo del comercio exterior, potencia las negociaciones y mejora la economía del país, además de penetrar productos nacionales en nuevos mercados.

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa exportadora de carne de langosta precocida con destino al mercado de Madrid, España.

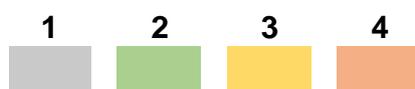
1.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores externos tanto del país de origen como de destino, a través de la herramienta PEST para encontrar oportunidades y amenazas que respalden el proyecto.
- Analizar la competitividad y rivalidad de la industria del mercado español tomando como base el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter.
- Realizar el análisis del cliente para identificar los gustos, preferencias y nivel de compra del consumidor.
- Definir la oportunidad de negocio sustentado en el análisis de entornos y del cliente.
- Diseñar un plan de marketing para definir la propuesta de valor y la aplicación de estrategias apropiadas para la mezcla de marketing, que favorezcan positivamente al mercado objetivo.
- Delimitar la filosofía de la organización, procesos operativos y logísticos claves para el funcionamiento del proyecto.
- Realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad del plan de negocios mediante proyecciones de estados financieros y aplicación de la metodología VAN y TIR.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis Entorno Externo

El entorno externo está conformado por el análisis de las fuerzas políticas-legales, económicas, sociales y tecnológicas que permiten identificar las oportunidades y amenazas del negocio. El nivel de intensidad de cada una, indica el impacto de cada factor para el negocio, donde 1 es de menor intensidad y 4 de mayor intensidad.



2.1.1. Análisis PESTEL del Ecuador

Tabla 1 PESTEL del Ecuador

FACTOR POLÍTICO-LEGAL		
Acuerdos comerciales		
EL Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y el Ecuador, vigente a partir del 1 de enero del 2017, “asegura la liberación del 99,7% de la oferta agrícola exportable y el 100% de productos industriales y pesqueros del Ecuador de forma inmediata”, permitiendo que el producto ingrese al mercado con un arancel del 0%. (Cámara Nacional de Pesquería, 2016)	Oportunidad	
Control ambiental para la veda de langosta		
El Acuerdo Ministerial N° 182 establece la veda de langosta en un plazo seis meses (ene-jun), periodo donde se prohíbe la extracción, tendencia, procesamiento, transporte y comercialización tanto interna como externa de la langosta. El periodo de veda tiene como objetivo mantener la sustentabilidad del recurso ante la sobreexplotación que sufre en su medio natural. (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2017)	Amenaza	

Registro sanitario		
La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) garantiza que el etiquetado de alimentos procesados, envasados y empaquetados para el consumo humano cumpla con los estándares de calidad para su comercialización.	Oportunidad	
Cambios en la matriz productiva		
El Ecuador transforma su matriz productiva para lograr mayor competitividad mediante la diversificación de las industrias y generar nuevos negocios, ofreciendo incentivos a las ramas productivas. El país busca aprovechar la materia prima de excelente calidad y exportarla a través de bienes procesados, en especial los alimentos frescos con valor añadido y crecimiento. (Senplades, 2018)	Oportunidad	
FACTOR ECONÓMICO		
Producto Interno Bruto (PIB)		
El PIB del Ecuador ha fluctuado un 2% en los últimos cinco años. En el 2017 el PIB registró un incremento de 3%, donde las exportaciones representaron el 0,6%. La industria de acuicultura y pesca aportó el 16% al PIB. En 2018 creció 1,1%, destacado por el desempeño del sector no petrolero, que registró un aumento del 1,8%. (BCE, 2018) La CEPAL en sus proyecciones sobre el desempeño económico regional para el 2019, prevé un crecimiento conservador para el Ecuador de 0,9%. (CEPAL, 2018)	Oportunidad	
Inflación		
La inflación empezó a disminuir progresivamente en los últimos cinco años 1,65 puntos porcentuales. En 2018 registró una inflación de 0,27%, superior al -0,20% del 2017. Los bienes que presentaron variaciones positivas fueron las <i>bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes</i> de 2,43%, por el contrario, los <i>alimentos y bebidas no alcohólicas</i> de -0,66%. (BCE, 2018)	Oportunidad	

Riesgo país		
Según el BCE, el riesgo país alcanzó los 826 puntos en 2018; sin embargo, a mayo de 2019 llegó a 567 puntos, gracias al aumento de confianza internacional que ha mantenido el Ecuador con organismos internacionales como el FMI, BM, CAF y ONU con el fin de alcanzar una economía sólida. (La República, 2019)	Oportunidad	
Tipo de cambio		
La tasa de cambio mide la cantidad de una moneda nacional que se debe pagar por una moneda extranjera. En ese sentido, el Ecuador cuenta como moneda oficial el dólar estadounidense; por lo tanto, 1 USD equivale 0,888146 EUR; y viceversa, 1 EUR equivale 1,12589 USD.	Oportunidad	
Balanza comercial		
La balanza comercial cerró el 2018 con un déficit de 514.5 millones de USD, 603.7 millones de USD menos que en 2017, en el que se registró un superávit de 89.2 millones de USD. Este déficit se dio por un incremento en las importaciones de materias primas (33,9%).	Amenaza	
Entre Ecuador y España se registró un superávit de 77.7 millones de USD en 2018, un 22,14% mayor que en 2017 de 17.2 millones de USD. Los crustáceos representaron el 38,7% de esas exportaciones. (BCE, 2018)	Oportunidad	
Exportaciones de crustáceos de la partida 0306		
Según el portal de Trade Map, las exportaciones del Ecuador representan el 10,4% de las exportaciones globales y ocupan el segundo lugar a nivel mundial, con un valor exportado de 3.246.149 miles de USD y una cantidad exportada de 640.817 toneladas en 2018. Los principales mercados receptores son Vietnam, China, Estados Unidos y España, con una participación a las exportaciones ecuatorianas del 37%, 18,4%, 15,8% y 6,6%; respectivamente.	Oportunidad	

FACTOR SOCIAL		
Empleo sectorial		
Según el INEC, la rama de la <i>agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca</i> es la que concentra mayor participación de empleo, con el 28,3% en 2018. En 2017 se crearon más de 170.000 nuevas plazas de trabajo. (El Telégrafo, 2017)	Oportunidad	
Tendencia de consumo		
Dentro de las tantas riquezas que tiene el Ecuador, se destaca una amplia variedad y cantidad de peces y mariscos. Pese a la abundancia de productos de mar que tiene el Ecuador, el consumo es mínimo. Según datos de la FAO, el per cápita anual de pescados y mariscos es de 5 kg, mientras que en países como España es de 40 kg.	Oportunidad	
FACTOR TECNOLÓGICO		
Implementación de nuevos flotadores		
Se ha implementado más de 20 mil flotadores de bajo impacto ambiental en varias zonas pesqueras del Ecuador. Esta tiene como importancia reemplazar las botellas y envases plásticos con flotadores no contaminantes y chatarrización de motores fuera de borda. (Magap, 2018)	Oportunidad	
Desarrollo de nuevas tecnologías		
Se ha implementado un software <i>WiseFish</i> con la funcionalidad de permitir que los productos pesqueros sean rastreados desde la captura, a través del proceso de producción y de las ventas, hasta llegar al consumidor; siendo este sistema un mecanismo de fácil utilidad e instalación. (Cluster Atún, 2017)	Oportunidad	
Plástico biodegradable		
Investigadores del Harvard's Wyss Institute for Biologically Inspired Engineering han desarrollado plásticos biodegradables usando el quitosano de la cáscara de los crustáceos, como una alternativa a los plásticos derivados del petróleo. (El Comercio, 2014)	Oportunidad	

FACTOR ECOLÓGICO		
Recuperación y protección de la especie de langosta		
Desde el 2009 la WWF, Programa Galápagos, trabaja para la recuperación de la pesquería tanto de la langosta roja y verde en las islas. Como organismo no gubernamental brinda asesoramiento y financiamiento para cumplir con el Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos, transfiriendo tecnologías como el diseño de monitoreos y cálculo de cuotas para mantener y comercializar langostas vivas. (WWF, 2018)	Oportunidad	

2.1.2. Análisis PESTEL de España

Tabla 2 PESTEL de España

FACTOR POLÍTICO LEGAL		
Estabilidad política		
Las reformas estructurales implementadas en los últimos años han consolidado un crecimiento robusto y equilibrado, en línea con las previsiones de los principales organismos nacionales e internacionales. El crecimiento moderado del PIB entre 2018 y 2021 del 2,4% se explica en gran medida, por la mayor inversión, la mejora del entorno internacional y en lo particular, dentro de la zona euro. (Programa de Estabilidad, 2018)	Oportunidad	
Ley para la importación de productos alimenticios a la UE		
La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) establece la referencia para controlar y minimizar los riesgos a la importación y comercialización de ningún alimento que no sea seguro para salud o que no sea apto para el consumo humano. Las empresas alimentarias deben asegurar la trazabilidad de los alimentos destinados a la producción, distribución y consumo, en lo particular, el retiro inmediato del mercado si estos se consideran un riesgo para la salud de los consumidores. (Trade Helpdesk, 2018)	Amenaza	

FACTOR ECONÓMICO		
Producto Interno Bruto (PIB)		
<p>El PIB de España cerró con un 2,5% en el 2018, 5 décimas porcentuales menos que en 2017 (Banco Mundial, 2018). Este crecimiento relativo se debe a la mejora del empleo del 0,6%, así como, la recuperación de las exportaciones que registra un incremento del 1,9%, que superaron las importaciones de 1,1%, cifra trimestral. (El País, 2019)</p> <p>Se estima que para el periodo 2019-2020, la economía española podría alcanzar 2,4% y 2%, respectivamente. (BBVA, 2019)</p>	Oportunidad	
PIB per cápita		
<p>El PIB per cápita español en el 2018 fue de 25.800 EUR (28.968 USD); 2,7% mayor al 2017. En el 2016 el PIB per cápita destinado al consumo de pescados y mariscos es aproximadamente de 43 kilos, y el gasto medio distribuido al consumo de mariscos aumentó a 8,6 euros por kilo. (Mapama, 2017)</p>	Oportunidad	
Inflación		
<p>Según datos del INE, España cerró el 2018 con una tasa inflacionaria del 1,2%, una décima más respecto al cierre de 2017, como consecuencia de la bajada de los precios de los carburantes, sobre todo del gasóleo y la gasolina. El 2019 estará condicionado por los efectos base de los precios de la energía, especialmente del petróleo. (Agencia EFE, 2019)</p>	Oportunidad	
Riesgo país		
<p>El riesgo país fue de 2,22% en enero de 2019. La prima de riesgo ofrecida a los inversores por los bonos españoles con vencimiento a diez años, se mantendría con perspectiva positiva según S&P Global Ratings.</p>	Oportunidad	

Balanza comercial		
<p>España ha experimentado un aumento deficitario del 20% en su balanza comercial en los últimos cinco años. Para el 2018 registró un déficit en la balanza comercial de 36.399,4 millones de EUR, superior al registro en 2017, que fue de 28.556,6 millones de EUR. Esta variación se debió a un debilitamiento de las exportaciones del 2,9% y al fortalecimiento de las importaciones del 5%, determinado por un aumento de las compras al exterior de productos energéticos (9,1%). (El País, 2018)</p>	Amenaza	
Importaciones de crustáceos de la partida 0306		
<p>Según datos de Trade Map, las importaciones de España representan el 5,9% de las importaciones globales y ocupa el quinto lugar a nivel mundial, con un valor importado de 1.485.374 miles de USD y una cantidad importada de 186.801 toneladas en 2018. Los principales mercados proveedores son Argentina, Ecuador y China con una participación a las importaciones españolas del 24,9%, 15,2% y 7,1%, respectivamente.</p>	Oportunidad	
FACTOR SOCIAL		
Demografía		
<p>Según el censo realizado en 2018, la población española es de 46.722.980 millones de personas de las cuales el 10% son extranjeros, y de este porcentaje el 3.1% pertenece a inmigrantes ecuatorianos. Asimismo, en Madrid residen 6.578.079 millones de personas y representa el 14% de la población total. (INEC, 2019)</p>	Oportunidad	
Empleo		
<p>Según datos del Banco de España la rama de actividad económica que presentó mayor dinamismo en la creación de empleo fue la construcción, mostrando un crecimiento del 11,9% en 2018. Mientras tanto, la rama <i>de agricultura, ganadería y pesca</i> cerró el año con un crecimiento de 0,6% frente al 0,5% en 2017.</p>	Amenaza	

Tendencias de consumo de mariscos		
<p>España es uno de los principales consumidores de productos pesqueros, siendo el segundo dentro de la zona europea. El pescado fresco es el mayor producto de consumo doméstico con un 45%, seguido de los moluscos y crustáceos con 27%, conservas de pescado y de moluscos con 17%. (Sistema de Inteligencia Comercial, 2016)</p>	Oportunidad	
FACTOR TECNOLÓGICO		
Investigación y desarrollo en el sector pesquero		
<p>Existe un alto grado de incertidumbre en el desarrollo de I+D+i, debido a una situación de rentabilidad crítica dada la competencia con empresas extranjeras y a la tradicionalidad del sector. Para incrementar la transparencia tecnológica y la dinamización de los agentes del sector, es necesario la implementación de la automatización y la utilización de artes de pesca respetuosos con el medio ambiente (Mapama, 2018)</p>	Oportunidad	
Tendencias del e-commerce		
<p>España es uno de los principales países con acceso a internet, ocupando la undécima posición dentro de los países analizados con el 82% de penetración de internet en el 2017 frente al 77% en el 2016. (Digital In 2017, 2017) Día a día son más las empresas que lanzan sus tiendas y productos por medio de las redes sociales y los distintos <i>marketplaces</i>.</p>	Oportunidad	
FACTOR ECOLÓGICO		
Política medioambiental		
<p>La Política Pesquera Común (PPC) asegura la pesca y acuicultura sostenible desde el punto de vista medioambiental, económico y social. Para ello, se pronostica que entre 2015 y 2020 se fijarán límites de capturas que sean sostenible con la finalidad de mantener las poblaciones y ecosistemas a largo plazo. (Unión Europea, 2018)</p>	Oportunidad	

2.2. Análisis de la Industria

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la elaboración de carne de langosta se ubica en la categoría descrita a continuación:

Tabla 3 Clasificación Internacional Industrial Uniforme

Clasificación	Descripción
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C1020	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.
C1020.02*	Preparación y conservación de pescado, crustáceos y otros moluscos mediante el congelado, ultracongelado, secado, ahumado, salado, sumergido en salmuera y enlatado, etcétera.
<i>*Esta aporta con el 0,83% al PIB del Ecuador.</i>	

Adaptado de: INEC, 2012

2.2.1. Análisis Porter

Mediante las 5 fuerzas de Porter podemos analizar el nivel de la competencia que existe dentro de la industria para facilitar el desarrollo de estrategias de negocio. Para determinar aquellas fuerzas que inciden en el mercado de mariscos se presenta el análisis en una semaforización:



Tabla 4 Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Incidencia
Barreras de entrada	
Los requisitos para el ingreso de productos alimenticios al mercado europeo puede ser la principal barrera de entrada para nuevos competidores. La EFSA es el principal organismo encargado de regular que todos los alimentos de origen animal	

que ingresen a la UE cuenten con un certificado zoosanitario o fitosanitario. Asimismo, España exige un control sanitario a todos los productos alimenticios destinados al uso y consumo humano que procedan de terceros países no comunitarios. (Trade Helpdesk, 2018) AMENAZA			
El producto 030611 establecido en el proyecto posee un arancel ad-valorem del 0% gracias al acuerdo que maneja la Unión Europea con el Ecuador. (Macmap, 2018) OPORTUNIDAD			
Rivalidad entre competidores			
La industria pesquera de España viene dada por una intensa competencia, debido al gran número de empresas existentes en el sector. El Grupo Pescanova al ser la principal empresa española dedicada a esta actividad, cuenta con inversiones locales y extranjeras, con presencia en diversos canales como Carrefour, Mercadona, El Corte Inglés, y Alcampo. Además, existen otras empresas potenciales dedicadas al comercio al por mayor de pescado y mariscos, como <i>Servicios Especiales de Catering de Demostración</i> . (Ranking de Empresas Españolas, 2017) OPORTUNIDAD			
Amenaza de productos sustitutos			
En Madrid existe una amplia gama de mariscos y moluscos que bien, pueden sustituir a la carne de langosta. Entre ellos se destacan al bogavante europeo, cigala, gambas, langostino, entre otros. Las exportaciones de camarones y langostinos desde el Ecuador a España conforman el 37% dentro de la oferta exportable. (Pro Ecuador, 2018) OPORTUNIDAD			

Poder de negociación de los clientes		
<p>En España existen alrededor de 600 empresas, productoras, proveedoras, y comercializadoras de productos de mar, siendo el poder de negociación alto debido a que estas empresas mantienen relaciones sólidas con los diferentes supermercados, y son ellos quienes imponen precios competitivos en el mercado. Los consumidores españoles son caracterizados como referentes en el consumo y valorización de productos pesqueros. El volumen de consumo de pescados y mariscos en el 2017 es 43 kilos per cápita. (Mapama, 2017) OPORTUNIDAD</p>		
Poder de negociación de los proveedores		
<p>De acuerdo a Trade Map, los países con mayores exportaciones de crustáceos a nivel mundial son India, Ecuador, Canadá y Vietnam.</p> <p>Ecuador ha sido precursor de las exportaciones de crustáceos congelados, enfocándose en el mercado español, al cual exporta alrededor de 34 mil toneladas. Las principales empresas exportadoras de crustáceos se concentran en las provincias de Guayas (33), Manabí (6), Esmeraldas (2) y Santa Elena (1). (Pro Ecuador, 2019) AMENAZA</p>		

2.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos nos permite resumir aquellas oportunidades y fortalezas, que bien afecten o beneficien a la industria; el resultado obtenido de la matriz 2,98 muestra que las oportunidades están reaccionando favorablemente y contrarresta efectivamente las amenazas, como se muestra en el **anexo 1**.

2.3. Conclusiones del análisis de entornos

- 1)** El Acuerdo Comercial entre el Ecuador y la Unión Europea garantiza que el producto ingrese al mercado español con un arancel del 0%.
- 2)** El periodo de veda de la langosta entre enero a junio de cada año reduce la sobreexplotación de la especie, pero al largo plazo es una oportunidad por su capacidad de conservación máxima de 12 meses.
- 3)** Del total de las exportaciones de crustáceos, el 7,5% se destina a España.
- 4)** Existe la tecnología que permite transformar las cascaras de crustáceos en plástico biodegradable, lo cual evidencia el compromiso del negocio con el medio ambiente, además de la oportunidad de obtener una certificación verde.
- 5)** España se considera el segundo país consumidor de productos pesqueros dentro de la zona europea. Una persona consume en promedio 40 kg de mariscos.
- 6)** El riesgo país español de 2,2% genera confianza para los inversionistas.
- 7)** Existe una alta competencia de empresas españolas que se dedican a la elaboración y comercialización de productos pesqueros, como el Grupo Pescanova.
- 8)** En el Ecuador existe alrededor de 40 empresas exportadores que proveen productos pesqueros a mercados internacionales, como langostino, camarón y langosta.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Esta sesión comprende el análisis del cliente que conforma el mercado objetivo, en percibir aquellas características y comportamientos que permita el desarrollo de estrategias y diseñar el producto que satisfaga las necesidades o preferencias del consumidor. Para recabar esta información se utilizará las técnicas de recolección de datos cualitativo y cuantitativa. (CreceNegocios, 2013)

3.1. Problema de investigación

¿Qué tan factible resulta la venta y comercialización de la carne de langosta precocida ante la posible aceptación del mercado meta?

3.2. Objetivo general de la investigación

Realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación de la carne de langosta en Madrid, tomando en cuenta las características, poder adquisitivo de los consumidores, competencia y los diferentes canales de distribución para el producto.

3.3. Objetivos específicos de la investigación

- Definir el mejor precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto.
- Conocer el perfil de cliente, hábitos y frecuencia de consumo.
- Examinar los gustos y preferencia del consumo de langosta.
- Identificar canales de distribución y puntos de venta estratégicos.
- Determinar el mejor medio publicitario para dar a conocer el producto.

3.4. Metodología aplicada

La metodología de investigación usada para este proyecto se divide en dos fases. La primera parte incluye la recopilación de datos cualitativos por medio de las entrevistas a expertos del sector pesquero y a clientes potenciales, y la segunda fase incluye el análisis cuantitativo por medio de realización de 10 encuestas al grupo objetivo.

3.5. Investigación cualitativa

A continuación, se presenta los principales resultados de las entrevistas realizadas a expertos del sector y potenciales clientes. Los perfiles de cada uno de los entrevistados se encuentran en el **anexo 2**.

3.5.1. Entrevista a expertos

Entrevista a Gustavo Villao – Ingeniero en Comercio Exterior y Gerente de la Distribuidora de Mariscos Villao

La entrevista permitió conocer la estructura general de las empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de productos de mar hacia mercados internacionales.

En primer lugar, es importante destacar que el entrevistado argumentó que el sector pesquero en el Ecuador está bien establecido gracias a la ubicación geográfica y, además, a las leyes y restricciones que el gobierno ha impuesto con la finalidad de conservar las diferentes especies de crustáceos y moluscos en peligro de extinción, destinados para el consumo humano.

Además, la rentabilidad que genera la exportación de mariscos es muy buena y para ello se debe tomar en cuenta los requisitos legales y sanitarios, controles de calidad que evidencie la seguridad de los productos previos a su exportación.

Finalmente, la ventaja competitiva de los mariscos ecuatorianos, como el camarón, catalogado el mejor en todo el mundo, y otros como el langostino o langosta se basa específicamente en el valor nutricional, sabor y calidad, siendo atractivos para los mercados extranjeros.

Entrevista a Yuri Revelo – Capitán de altura

La entrevista garantizó información más clara sobre las especies de langostas que existen a lo largo de la zona insular ecuatoriana. De igual manera, se proporcionaron las cualidades relevantes y particulares sobre la comercialización y consumo de la langosta.

En primera instancia, el experto califica a la langosta 9,5/10 de excelencia por ser un producto bueno, saludable y rico en proteínas, mejor que otros tipos de carne animal.

El proceso de captura es artesanal, las langostas se encuentran en toda la orilla de las costas de Galápagos a una profundidad de 7 metros aproximadamente, y el tiempo estimado que toma en capturarlas es una hora. Este proceso es permitido una vez que el Parque Nacional de Galápagos haya oficializado la pesca legal en su página web oficial, cuando el periodo de veda haya culminado.

En contraste con lo mencionado, existen dos tipos de langosta: la langosta roja y langosta azul o verde, y una subespecie de langostino o langosta china. La langosta roja es la especie que más se captura por su abundancia en el medio y su alto nivel de consumo.

Asimismo, existen dos métodos de conservación de la langosta, pero el más usado en el medio es a base de hielo para las colas y en agua salada para las langostas vivas. El valor fundamental de estos medios de conservación radica en la estacionalidad que tiene la especie en comparación con otras que abundan en el medio acuático.

Por otro lado, los pescadores artesanales venden la langosta viva a un precio entre 11 USD y 12 USD, y la cola entre 6 USD y 8 USD porque es una parte donde se concentra la mayor fuente de carne. No obstante, los precios de la langosta o sus partes tienen aumentar cuando estos se ofertan en hoteles o restaurantes.

Para concluir, se abordó el tema sobre la exportación de la carne de langosta al mercado español. El desafío al cual se enfrenta el alimento es su estado de conservación; sin embargo, los medios tecnológicos que dispone el Ecuador para vender al exterior productos perecibles es mantenerlos congelados sin perder sus características logrando que llegue satisfactoriamente a su destino.

3.5.2. Entrevista a clientes potenciales

Las entrevistas permitieron conocer el giro de negocio de las empresas españolas proveedoras de productos pesqueros. Adicional, la disponibilidad de una gran variedad de mariscos y moluscos, que ha permitido intensificar el nivel de consumo en Madrid. Para ello, se destaca los puntos principales que favorezcan la comercialización y venta de la carne de langosta en la ciudad de Madrid.

Entrevista a Mario Zambrano – Ingeniero en Marketing

En primer lugar, se mencionó sobre los productos de mar que mayormente incluye en su dieta diaria como el pescado y los mariscos, especialmente, el langostino, la gamba y el cangrejo. Para ello, se considera el alto valor nutritivo la fácil preparación, y el hecho de ser alimentos poco procesados, optimiza el tiempo de cocción.

La disponibilidad de toda variedad de mariscos se encuentra en las cadenas de supermercados Mercadona y Carrefour. Estos puntos de venta cuentan con un alto poder adquisitivo de productos pesqueros, además, de sus precios competitivos y la localidad geográfica.

Finalmente, se mencionó sobre la presentación de la carne langosta precocida. Esta debe ser en un empaque visible que mantenga la frescura, la textura y color del producto, además, de visible y atractivo para el consumidor.

Entrevista a Vilma Murillo – Supervisora del Hotel Ibiza

En primer lugar, la entrevistada expresó que, el consumo de mariscos es variado, pero las de mayor son el pescado, mejillones, gambas y cangrejos en una frecuencia de 3 a 4 veces por semana. En ese sentido, los componentes nutritivos que ofrecen los mariscos son potasio y fosforo, principalmente, porque equilibra la dieta y mejora la salud.

También, considera que los atributos o características que deben tener los mariscos son la calidad y el cumplimiento de requisitos sanitarios. Esto garantiza

que el consumidor tenga más confianza sobre estos alimentos y de cadenas con prestigio en el mercado como Mercadona, Carrefour y Aldi, como los mayores supermercados en venta y diversidad de productos de mar.

Finalmente, considera que la carne de langosta precocida, sería un producto de mayor consumo ya que no existe otro o similar con las mismas características. Adicionalmente, el empaque debería ser amigable con el medio ambiente y reduzca el uso de plástico derivado del petróleo.

3.6. Investigación Cuantitativa

3.6.1. Metodología

Se realizó un estudio no probabilístico a través de un muestreo por conveniencia en el cual se aplicaron un cuestionario de tipo encuesta con 10 preguntas cerradas de opción múltiple, mismas que pueden observarse en el **anexo 3**. Estas encuestas fueron aplicadas a 20 residentes entre 21 y 65 años de edad de la ciudad de Madrid, considerados como el mercado meta base para la investigación.

Los resultados obtenidos a lo largo del proceso de las encuestas aportan criterios para determinar las estrategias de marketing a emplearse para la exportación de la carne de langosta precocida a la ciudad de Madrid.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la investigación cualitativa:



Figura 1 Resultados del análisis cuantitativo

3.6.1.1. Resultados de correlación de variables

Para profundizar el análisis cuantitativo se realizaron tablas dinámicas mediante el cruce de variables para obtener resultados más concisos sobre la investigación realizada. **(Ver anexo 4-5)**

Los resultados más relevantes fueron:

- El 40% de los encuestados consumen mariscos dos o tres veces al mes por su valor en vitaminas, proteínas y minerales.
- El 60% de los encuestados con interés en consumir carne de langosta lo harían una vez al mes.
- El 55% de los interesados desean recibir la información sobre el producto, por medio de las redes sociales.
- El 40% de los interesados tomarían en cuenta la calidad del producto.
- El 50% de los encuestados comprarían el producto en el supermercado Mercadona, en una presentación de empaque al vacío.

3.7. Conclusiones del análisis del cliente

- 1) El desarrollo del sector pesquero del Ecuador favorece a la viabilidad del proyecto, gracias a la biodiversidad de productos de mar que cuenta el país, permitiendo la explotación responsable de estos recursos.
- 2) La langosta roja de Galápagos es considerada como uno de los alimentos de mar, más saludables y apetecibles, por su valor biológico y baja en grasas.
- 3) Los consumidores españoles prefieren los mariscos gracias a su alto contenido en vitaminas, proteínas y minerales, buenos para la salud al no ser productos procesados como otros tipos de alimentos.

- 4) La comercialización de la carne de langosta al mercado ibérico, incentiva a la pesca nacional, aumenta la productividad, genera fuentes de empleo y crea una ventaja competitiva frente a sus rivales de la industria.
- 5) Los residentes de Madrid afirman que consumir la carne de langosta precocida, optimizaría el tiempo de cocción y preparación.
- 6) Los consumidores prefieren que la presentación del producto sea en envase al vacío, de modo que muestre la naturaleza del mismo, sea atractivo para su compra y favorezca al medio ambiente.
- 7) Una oportunidad encontrada posterior al análisis cuantitativo, son los atributos percibidos por los consumidores, como la calidad y el sabor del producto.
- 8) El rango de precios accesible que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto se encuentra entre 25 y 30 euros por libra.
- 9) Los consumidores consideran que el producto se venda en los supermercados de Mercadona, Carrefour y Alcampo.
- 10) El 60% de los consumidores prefieren la promoción del producto por medio de las redes sociales, ya que son herramientas de comunicación útiles y de fácil manejo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El siguiente apartado está fundamentado en el análisis de los factores externos de la herramienta PEST y las cinco fuerzas de Porter. Adicional a lo anterior, se ha considerado el análisis del cliente, a través de la investigación cualitativa como cuantitativa obteniendo varias oportunidades que evidencian la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Con ello se puede determinar la oportunidad de negocio detalladamente.

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Las relaciones comerciales entre el Ecuador y la Unión Europea garantiza el acceso libre al mercado europeo, calificado por tener un poder adquisitivo alto, avala el ingreso del producto en estudio con una tasa arancelaria del 0%. El aprovechamiento y manejo adecuado de la gama de beneficios y oportunidades que representa este acuerdo, incentiva a los pequeños productores, empresarios y emprendedores a desarrollar productos de calidad con sostenibilidad. (Delegación de la UE , 2017)

El desarrollo tecnológico en el sector pesquero favorece a los pequeños productores a simplificar los procesos a lo largo de la cadena de producción. Las tecnologías desarrolladas para promocionar la pesca, aumenta la productividad, disminuye los riesgos de contaminación y ayuda a conservar los ecosistemas. La implementación del bioplástico derivado de la cascara de crustáceos, aumenta la posibilidad de conseguir un sello verde y aumentar las expectativas de aceptación del producto en el mercado español.

El periodo de veda de la langosta, que comprende entre los meses de enero y julio, tiene como objetivo mantener la sostenibilidad ante la sobreexplotación del recurso en su medio. Mediante un permiso legal, los pescadores artesanales pueden capturar alrededor de 900 langostas por día, y evidencia una oportunidad de generar alianzas con grupos de pescadores que provean del recurso para ser transformado y vendido a clientes internacionales.

El consumo de productos de mar está presente en la dieta de los españoles, destacándose como uno de los consumidores más altos en todo el mundo. La media de consumo dentro de los hogares españoles es de 43 kilos por año, por su preferencia a los alimentos saludables y menos procesados. La decisión de compra de mariscos depende de la naturalidad y de la accesibilidad en las principales plazas comerciales.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter evidencia que el mercado de mariscos es amplio y que la existencia de grandes empresas españolas, como el Grupo Pescanova, tienen un gran poder de negociación, infraestructura y fuerza de ventas. Sin embargo, la calidad del marisco ecuatoriano al tener reconocimiento internacional, principalmente en España al ser su principal socio comercial, representa una ventaja para comercializar el producto en segmentos alternativos disponibles y accesibles para el consumidor local.

En la investigación cualitativa, los expertos aportaron con información relevante para que el producto a ofertar tenga éxito y aceptación en nuevos espacios. Es recomendable la introducción de alimentos de origen ecuatoriano al mercado ibérico gracias a la calidad de producción como las condiciones climáticas, especialmente los mariscos y el tiempo de conservación que tiene sobre el resto de productos y los de la competencia.

Por otra parte, la mayoría de consumidores se limitan a comprar langosta entera por su difícil preparación y ser un producto caro; de modo que, la comercialización de la carne de langosta facilita la preparación y cocción, como también contar con un precio accesible en el mercado.

Referente a la investigación cuantitativa, por medio de las encuestas, muestran que el principal beneficio de consumir mariscos es su riqueza en vitaminas, proteínas y minerales; además de considerar atributos como el sabor, calidad y precio. Adicional, la frecuencia de consumo de mariscos en los hogares españoles es de dos a tres veces por semana; principalmente la gamba, langostino y langosta.

Por último, la carne de langosta será comercializada en las principales cadenas de supermercados Mercadona y Carrefour, cumpliendo con las normas sanitarias y estándares de calidad establecidos por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria. El producto se distingue en una presentación de empaque al vacío, por su ventaja de contener los alimentos mejor conservados sin perder la estética y propiedades. Asimismo, el rango de precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la adquisición del producto está entre 20 y 25 euros la libra.

5. PLAN DE MARKETING

Este capítulo tiene como objetivo detallar las estrategias: general de marketing internacionalización adecuadas para el proyecto, así como, definir el mercado objetivo, delimitar la propuesta de valor y elaborar un plan de marketing desde la perspectiva del producto, precio, plaza y promoción.

5.1. Estrategia general de marketing

Según Michael Porter existen tres estrategias genéricas: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque, que describen como una empresa puede lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Para el producto en estudio se aplicará la estrategia de **diferenciación dirigida**. Es decir, que se enfoca en un mercado existente de consumidores madrileños, quienes percibirán las cualidades y distinciones del alimento. La diferenciación se debe a que la carne de langosta se distingue por ser extraída del animal manualmente, empleando materia prima que cumpla con los estándares de calidad y recursos sustentables con el medio ambiente. También, se ofrece precocida para simplificar el tiempo de cocción, y exhibirla en una presentación de empaque al vacío bioplástico para conservar sus propiedades nutritivas y sea visible para los compradores.

5.1.1. Mercado Objetivo

Una vez realizadas las encuestas, detallada la oportunidad de negocio y definida la estrategia de diferenciación dirigida, se determinó el segmento apropiado a considerar como el mercado objetivo, conformado por personas entre 21 y 65 años de edad de la ciudad de Madrid, ya que es un grupo objetivo con tendencias al consumo habitual de mariscos.

Tabla 5 Segmento objetivo

Segmentación geográfica	Población España	46.733.038
	Población de Madrid	6.578.079
Segmentación demográfica	Población entre 21 y 65 años (37%)	2.459.810
Segmentación psicográfica	Personas que consumen mariscos dos o tres veces al mes (40%)	983.924
Segmentación conductual	Personas que consumen langosta (50%)	491.962
	Personas dispuestas a consumir carne de langosta (80%)	393.570
	Total mercado a atender (6%)	24.000

Adaptado de: INE, 2018

De acuerdo a los criterios de segmentación mencionados, el mercado objetivo inicial se encuentra integrado por 664.149 personas que residen en la ciudad de Madrid y que están dispuestas a consumir carne de langosta. Por otro lado, la cuota del mercado a atender el primer año es del 6%, es decir, 24.000 personas, anualmente.

5.1.2. Estrategia de internacionalización

La carne de langosta precocida será exportada de manera directa a través de un importador, al mercado español. Para ello, se ha considerado oportuno aplicar el régimen aduanero de “Exportación definitiva”, ya que, el producto mencionado es un alimento que se va a consumir en el país. Dicho régimen se encuentra estipulado en el art. 154 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (COPCI, 2017) La carne de langosta al ser un alimento elaborado, no cuenta con una partida propia, sin embargo, esta se lo clasifica en la subpartida arancelaria nacional 0306.11.00.00 Langostas peladas y cocidas; misma que no grava arancel a la exportación. Adicional, se conciliará con el proveedor bajo termino de negociación CIF (*Cost, Insurance and Freight*).

5.1.3. Propuesta de valor

Para detallar la propuesta de valor bajo la cual se va a posicionar el producto se debe identificar la estrategia de posicionamiento. Esta estrategia ayuda a mezclar aquellos beneficios con los cuales una marca se diferencia de la competencia y posiciona en el mercado. Referente a lo señalado, la estrategia de posicionamiento para la carne de langosta precocida será **más por menos**; ya que el producto ofrecerá mayores beneficios que los mariscos tradicionales, en cuanto a la calidad, conservación y naturalidad, lo cual respalda la garantía de ofertarlo a un precio inferior y accesible, sin perder la exclusividad de los consumidores que llevan un estilo de vida saludable.

Considerando las estrategias desarrolladas en el presente proyecto, se presenta la propuesta de valor, relacionada con nueve elementos clave para el planeamiento estratégico de la empresa a través del modelo de negocio Canvas.

Tabla 6 Modelo de Negocio Canvas para la exportación de carne de langosta

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
1. Pescadores artesanales de langostas en Galápagos. 2. Empresa productora de bioplásticos. 3. Broker de distribuidores de productos pesqueros en Madrid (Congelados y frescos del mar S.A. y posteriormente, Jaime Soriano S.A.)	1. Adquisición de langosta roja. 2. Procedimiento artesanal (desmechado del caparazón de la langosta) 3. Preparación de la carne de langosta (lavado, pre-cocción y refrigeración). 4. Empaquetado y etiquetado del producto. 5. Exportación a Madrid.	1. Ofrecer la carne de langosta precocida y congelada en empaque al vacío, que mantenga las propiedades y beneficios del producto, además de facilitar la cocción y preparación, utilizando materia prima e insumos de alta calidad.	1. Comunicación directa con el importador del país destino. 2. Relación con los consumidores a través de la página web y redes sociales para conocer sus intereses o inquietudes sobre el producto.	1. Importadores y distribuidores de productos de mar, cuyos compradores sean supermercados, y estos oferten el producto a personas de ambos sexos, entre 21 y 65 años de edad, con hábitos de consumo hacia los mariscos
	Recursos clave 1. Recursos Humanos: mano de obra calificada. 2. Recursos Físicos: langosta roja mayor o superior a los 26 cm;		Canales 1. Canal Indirecto: Exportador (Ecuador)-Importador (Madrid, España)-Supermercados-Consumidor final.	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
1. Activos Fijos 2. Materia Prima 3. Producción 4. Salarios	5. Gastos operativos 6. Gastos publicitarios 7. Gastos logísticos	1. Flujo operativo 2. Flujo de financiamiento 3. Flujo de inversión		

5.2. Mix de Marketing

Una vez definida la propuesta de valor del producto, se procede a detallar las estrategias a tomar referente a los atributos del producto en estudio, que satisfaga la necesidad del consumidor. Así como, definir el precio adecuado y accesible para el consumidor, el proceso de distribución y el medio de comunicación hacia el cliente.

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributos

Los atributos o beneficios buscados por el cliente para evaluar la calidad del producto son:

Atributos elementales: acondicionamiento de la carne de langosta roja para ofrecer precocida y congelada al mercado español.

Atributos de rendimiento: para una mejor conservación de la carne, se propone usar empaques al vacío biodegradables, que puede ser catalogado como “Eco Friendly”.

Atributos apreciados: la etiqueta del empaque constará con la información del alimento, distinguiendo el producto 100% natural, de fácil preparación, y las especificaciones sobre el alto valor biológico y nutritivo que contiene.

5.2.1.2. Descripción del producto

La especie de langosta roja procedente de la costa insular del Ecuador, es considerada como uno de los productos de mar, más sanos y saludables, caracterizado por su exquisito sabor, nutrientes y carne baja en grasas. La carne en su interior se destaca por su alto contenido de vitaminas y minerales, útiles para prevenir la osteoporosis, fortalecer el sistema inmunitario, además de mejorar la fertilidad. (Naturesan, 2019) Cabe mencionar que la langosta puede mantenerse congelada máximo doce meses, reduciendo su proceso de descomposición.

Entre las vitaminas destaca su alto contenido en ácido pantoténico, ya que ayuda a convertir los alimentos en energía; vitamina E, que actúa como antioxidante; y otras vitaminas como B3, B9 y B12. En lo que se refiere a sus minerales, destaca su contenido en calcio, zinc, potasio y selenio.

Cada paquete contiene 543 gramos de carne de langosta. La composición nutritiva por cada 100 gramos se muestra, a continuación:

Tabla 7 Composición nutricional de la langosta

Nutrientes	Cantidad por 100 gramos
Energía	91 kcal
Proteínas	18,3 gr
Sodio	270 mg
Fósforo	261 mg
Potasio	220 mg
Calcio	60 mg
Magnesio	34 mg

Adaptado de: Fundación Española de Nutrición, 2011

Branding

La esencia del Branding es el nombre, símbolo o diseño que identifica el producto y lo diferencia de la competencia.

Para crear una fuerte identidad de marca del producto en la mente de los consumidores, se toma en consideración las siguientes distinciones:

- El nombre de la marca “Aragosta”, en lengua italiana, se debe a que este animal era muy consumido y apetecido en los grandes banquetes romanos, denotando lujo y elegancia.
- El slogan “La Joya de Galápagos”, señala a la especie de langosta roja como su mejor referente gastronómico, apetecible por el sabor y suavidad de su carne, considerada un fruto de mar de primera calidad.

- Para el diseño del logo se toma el color rojo que alude la especie de langosta y el color azul simboliza el Archipiélago de Galápagos, de donde proviene esta especie.



Figura 2 Logotipo y Slogan

5.2.1.3. Envase, etiquetado, empaque y embalaje

Envase

El envase a ser utilizado que contendrá el producto, será una bolsa al vacío biodegradable de dimensiones: 25x20 cm de largo y alto, respectivamente; con dos micro aberturas en las esquinas superiores. Se considera este material ya que resulta eficaz para mantener las propiedades y prolongar la conservación del producto.

Etiquetado

El etiquetado debe cumplir con la normativa que exige la Unión Europea, tomando como referencia el reglamento N°1169/2011: sobre el suministro de información alimentaria de los productos derivados de la pesca, con el fin de contribuir a una mayor transparencia en el mercado y garantizar que los consumidores reciban la información esencial sobre el producto, que les permita tomar la decisión de compra.

La etiqueta del producto será elaborada en un material PVC, que permita la facilidad de impresión, flexibilidad y resistencia ante la humedad. La etiqueta incluye de manera obligatoria los valores nutricionales del alimento por cada 100 gramos o porción comestible, contenido neto, el nombre bajo el cual se vende el producto, fecha de duración mínima y cualquier condición especial para el mantenimiento o uso. Es imperativo considerar en la etiqueta el nombre comercial o científico de la especie, país de origen, el nombre, razón social y dirección del fabricante. (Trade Helpdesk, 2018)

Empaque

El empaque seleccionado para el producto será una caja de cartón reciclable, respetuoso con el medio ambiente. Las dimensiones de la caja son: 25x20x8 cm de ancho, largo y alto, respectivamente.

Embalaje

Para el envío del producto a España se utilizará una caja de cartón de dimensiones: 25x20x8 cm de ancho, largo y alto, respectivamente, con capacidad para 16 paquetes.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategia general de precios

La estrategia general de precios para la comercialización de la carne de langosta en la ciudad de Madrid, es la fijación de precios basada en los costos. Esta consiste en establecer los precios según los costos que inciden en la elaboración, distribución y venta del producto, más un margen justo de utilidad por los esfuerzos y riesgos (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 260), y se detalla a continuación:

Tabla 8 Precio de venta de un paquete de carne de langosta

<i>Costos fijos directos</i>	<i>Costo total mensual</i>	<i>Costo por unidad mensual</i>
Gasto arriendo	\$ 1.200,00	\$ 0,60
Gasto servicios básicos (luz agua, teléfono)	\$ 800,00	\$ 0,40
<i>Costos variables directos</i>		
Langosta roja de Galápagos	\$ 16.000,00	\$ 8,00
Mano de obra directa	\$ 1.003,68	\$ 0,50
<i>Costos variables indirectos</i>		
Funda al vacío	\$ 360,00	\$ 0,1800
Empaque de cartón	\$ 400,00	\$ 0,2000
Etiquetado	\$ 280,00	\$ 0,1400
Caja de embalaje (45 unidades c/u)	\$ 750,00	\$ 0,3750
<i>Costos logísticos</i>		
Transporte primario (aéreo) GPS-UIO	\$ 1.600,00	\$ 0,80
Transporte secundario (terrestre)	\$ 90,00	\$ 0,05
Flete interno UIO-GYE	\$ 290,00	\$ 0,15
Flete marítimo EC-ES	\$ 3.826,00	\$ 1,91
Trámites de exportación	\$ 760,00	\$ 0,38
TOTAL COSTO UNITARIO		\$ 13,68
PRECIO DE VENTA AL IMPORTADOR (\$)		\$ 17,78
PRECIO DE VENTA AL IMPORTADOR (€)		19,90 €
PRECIO DE VENTA AL CONSUMIDOR (\$)		\$ 21,34
PRECIO DE VENTA AL CONSUMIDOR (€)		23,88 €

Es importante considerar que los resultados de las encuestas mencionan que los consumidores estarían dispuestos a pagar entre 20 y 25 euros. Por tanto, el precio de venta al consumidor de 23,88 euros se encuentra dentro del rango.

Adicional a la estrategia mencionada, es significativo tomar en cuenta la estrategia basada en la competencia y sustitutos, fijando un precio inferior en base a los precios, costos y oferta del mercado de competidores, donde los consumidores basarán el valor que les genere el nuevo producto sobre los ya existentes.

Tabla 9 Precios de la competencia y sustitutos

Competencia	Cantidad	Costo promedio
Langosta europea	500 g	145,00 €
Langosta americana	500 g	43,00 €
Bogavante europeo	500 g	60,00 €
Bogavante americano	500 g	25,00 €
Sustitutos	Cantidad	Costo promedio
Gambas	500 g	35,00 €
Calamar	500 g	12,00 €
Langostino	500 g	8,00 €

Adaptado de: Dieta y nutrición, 2018

5.2.2.2. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se pretende usar para la carne de langosta es la fijación de precios de penetración de mercado. Esta estrategia permite ingresar el producto al mercado de manera rápida y profunda con un precio por debajo de la competencia de 23,88 euros, a fin de atraer a un gran número de compradores y ganar participación en el mercado.

5.2.2.3. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste del precio sugerido de 23,88 euros estará en función de la evolución inflacionaria de España, así como, las situaciones competitivas y el acuerdo (contrato de comercialización) que se maneje con el proveedor.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que mejor se adapta al producto es la selectiva. Esta involucra la negociación con proveedores que a su vez tengan la capacidad de contactos con puntos de venta que denoten exclusividad o alto valor percibido por los potenciales clientes de la ciudad de Madrid. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 377)

5.2.3.2. Punto de venta

De acuerdo a la investigación de mercados, existe una gran demanda de clientes que compran mariscos en las cadenas de supermercados Mercadona y Carrefour, donde los importadores o distribuidores son los encargados de colocar el producto en estos puntos disponibles para el consumidor final; caracterizados por la calidad, constancia, surtido de productos y precios reducidos.

5.2.3.3. Estructura del canal de distribución

El canal de distribución elegido para la comercialización de la carne de langosta, es el canal indirecto 2, es decir que, entre el fabricante y el consumidor, existen dos intermediarios. El mayorista que importa el producto a España se encarga de ubicar el producto en los puntos de venta, y este último, que tiene por función la comercialización al consumidor final, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 3 Canal de distribución indirecto 2

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia de promoción

La estrategia sobre la cual se va a desarrollar la promoción del producto se basa en la estrategia de aspiración o *pull*. Los esfuerzos de comunicación se centran en el usuario final, de modo que, los clientes potenciales se encarguen de buscar el producto en los puntos de venta citados, integrando publicidad por medio de

volantes. En consecuencia, los intermediarios comercializarán la totalidad de la demanda y producción estimada. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 381)

5.2.4.2. Publicidad

Previo al análisis del cliente se pudo conocer los medios digitales que permitirá distinguir un producto que busca llegar a un determinado tipo de público. Los medios publicitarios que aplicará la empresa para dar a conocer las características y beneficios del producto a los clientes potenciales son:

- Página web

Se plantea crear una página web de la empresa, didáctica y de fácil uso, en la cual se expondrá la imagen del producto, puntos de venta, contacto con el distribuidor y enlaces directos a las redes sociales. Adicionalmente, la página contará con una breve información sobre el país de origen del producto y otras especies de mar que pueden ser consumidas.

- Redes sociales

Mediante un buen manejo de las redes sociales se puede promocionar el producto, atendiendo a los gustos y preferencias del consumidor. Además, responder directamente las sugerencias e inquietudes, con el fin de mejorar el valor y calidad del producto. Para ello, se creará una página de Facebook en la que se promoverá campañas y ferias internacionales con el fin de atender al mercado objetivo. Asimismo, en Instagram se publicarán videos semanales o mensuales sobre nuevas recetas para que los usuarios tenga una mejor experiencia con el producto. Ambas redes son de bajo costo, haciendo que la venta sea más efectiva y se cumpla las expectativas de los clientes.

- Volantes

Para dar a conocer el producto se destinará 1.500 mensuales volantes a los puntos de venta, por medio de los intermediarios. El diseño del volante se encuentra en el **anexo 6**.

5.2.4.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas implica ofrecer incentivos al corto plazo que induzca en la compra y venta del producto. (Kotler & Armstrong, 2013) El propósito de la promoción es gratificar la actividad comercial del importador en España mediante bonificaciones y lograr una negociación eficaz con los canales de distribución.

Para ayudar al importador el ingreso del producto al mercado español, se planea entregará 2000 paquetes mensuales de carne de langosta con un 5% adicional en la etapa de introducción por una duración de seis meses.

5.2.4.4. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas consiste en contar con el personal que se encargue de comunicarse con los importadores en España para negociar la colocación del producto y fijar las condiciones de venta. Como se detalló anteriormente, no se planea vender el producto directamente al consumidor final, sino, a través de intermediarios. Por lo tanto, se requiere de personal calificado para efectuar las relaciones comerciales, además de conocer la situación del mercado al cual se destina el producto.

5.2.4.5. Relaciones públicas

En lo que refiere a las relaciones públicas, la empresa participará en ferias internacionales anuales que facilite la difusión del producto en eventos gastronómicos de la ciudad de Madrid, donde la empresa pueda relacionarse con nuevos grupos de interés a fin de promocionar las características y propiedades del producto. Para el diseño y montaje de un stand se estima un valor de 4.590 EUR (5.178 USD), a partir del primer año.

5.2.4.6. Marketing directo

El contacto directo será por medio de las redes sociales y la página web, con el fin de receptar las quejas y sugerencias de los potenciales clientes, además de la presencia en eventos gastronómicos en la ciudad de Madrid para promocionar el producto y captar un mercado objetivo más amplio.

5.2.5. Presupuesto de marketing

Para el desarrollo de marca y promoción del producto se detallan los valores a 5 años de proyección. Para ello, se ha tomado un promedio de la inflación de los últimos 3 años del Ecuador, a excepción de las ferias internacionales, el cual se proyecta considerando el promedio de la inflación de los últimos 4 años de España.

Tabla 10 Gastos de marketing

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Incremento			1,48%	1,48%	1,48%	1,48%
Diseño página web	\$ 850,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento página web		\$ -	\$ 75,00	\$ 76,11	\$ 77,23	\$ 78,37
Dominio y hosting		\$ -	\$ 60,00	\$ 60,89	\$ 61,78	\$ 62,69
Publicidad		\$ 700,00	\$ 710,33	\$ 720,80	\$ 731,43	\$ 742,22
Facebook		\$ 300,00	\$ 304,43	\$ 308,92	\$ 313,47	\$ 318,10
Instagram		\$ 300,00	\$ 304,43	\$ 308,92	\$ 313,47	\$ 318,10
Volantes		\$ 100,00	\$ 101,48	\$ 102,97	\$ 104,49	\$ 106,03
Ferias internacionales		\$ 5.178,00	\$ 5.251,98	\$ 5.327,02	\$ 5.403,13	\$ 5.480,33
TOTAL GASTOS DE MARKETING	\$ 850,00	\$ 5.878,00	\$ 6.097,31	\$ 6.184,81	\$ 6.273,57	\$ 6.363,61

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El siguiente capítulo comprende la filosofía y estructural legal del negocio en gestión, delimitación de los procesos y operaciones que faculten su funcionamiento.

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

ARAGOSTA es una empresa de mariscos dedicada a la elaboración de la carne de langosta precocida para satisfacer a los consumidores madrileños con un estilo de vida saludable, ofreciendo un alimento natural y nutritivo; implementando recursos sustentables, que cumplan con los mayores estándares de calidad en cuanto al sabor, textura y conservación. Contando con un equipo de trabajo valioso y comprometido con los valores y creencias de la empresa, además, de buscar la excelencia para la organización y actúe responsable con el medio ambiente y la sociedad.

6.1.2. Visión

Para el año 2025 Aragosta, será una empresa ecuatoriana de mariscos referente en la elaboración y comercialización de la carne de langosta, brindando calidad y exclusividad a consumidores de la ciudad de Madrid; manteniendo el compromiso e integridad en sus empleados, con el propósito de buscar la excelencia y rentabilidad de la compañía.

6.1.3. Objetivos de la organización

Objetivos a medio plazo (2 a 4 años)

- Llegar al 10% del mercado objetivo a finales del 2021, por medio de la ampliación de mayoristas y volumen de comercialización en Madrid.

- Incrementar las ventas de la empresa en un 5% anualmente a partir del segundo año, por medio de la integración publicitaria con los clientes y relación con nuevos proveedores de langosta.
- Participar anualmente en al menos un evento gastronómico en la ciudad de Madrid.
- Obtener la certificación C2C (*Cradle to Cradle*) para asegurar que los materiales ecológicos con los que está hecho el producto sean sanos y seguros con el medio ambiente.

Objetivos a largo plazo (5 a 10 años)

- Alcanzar una participación de mercado del 65% por medio de, incremento de alianzas con varios distribuidores españoles para el año 2024.
- Expandir el mercado objetivo a las ciudades de Barcelona y Valencia para el 2025.
- Aumentar cada año de manera constante un 1% el margen neto mediante el incremento de ventas y optimización de costos.
- Incrementar las ventas de la compañía en un 10% por un periodo de cinco años (2026-2031), mediante la diversificación de la cartera de productos, así como, la consolidación de la cobertura geográfica en otras ciudades españolas.
- Potenciar anualmente la participación en ferias nacionales e internacionales a partir del sexto año.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor examina aquellas actividades primarias y de apoyo que otorgan una ventaja competitiva para la compañía. En este caso, las actividades que generan valor para el cliente y la empresa son la recepción de materia prima de alta calidad, indispensables para el acondicionamiento de la carne de langosta precocida, usando recursos sustentables que avale la autenticidad del producto; el proceso de exportación al mercado ibérico por medio de las

negociaciones conciliadas con el importador, encargado de la comercialización del producto; y conocer la aceptación del cliente; como se distingue en la siguiente figura:



Figura 4 Cadena de valor

6.2.2. Mapa de procesos

La empresa se basará de tres procesos claves (estratégicos, operativos y de apoyo) para su funcionamiento. En la siguiente figura se visualiza la relación entre cada uno de los procesos definidos por la empresa:

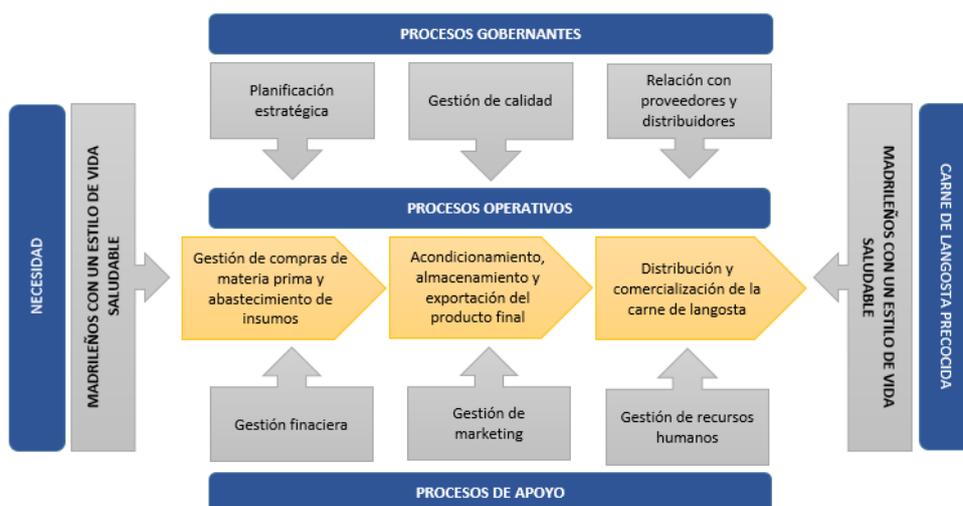


Figura 5 Mapa de procesos

Procesos gobernantes: Estos procesos establecen pautas y directrices para el cumplimiento de las estrategias y objetivos de la empresa. En este caso los procesos estratégicos están constituidos por la planificación estratégica y relación con proveedores y distribuidores a cargo de la gerencia general, y la gestión de control de calidad a cargo del jefe de operaciones.

Procesos operativos: Estos procesos se relacionan directamente con la actividad principal del negocio, delimitados por la logística interna, producción, acondicionamiento, exportación, venta y comercialización del producto final al país de destino.

Procesos de apoyo: Son aquellas actividades que brindan soporte a los procesos operativos, compuesto por la gestión financiera, marketing y recursos humanos.

6.2.3. Flujograma de procesos

El flujograma de procesos tiene como fin la representación gráfica de todas las actividades y acciones que la empresa ejecuta para la elaboración del producto, considerando la capacidad, así como, el tiempo de cada procedimiento. Además, de las funciones de cada actor humano del proceso. El bosquejo del flujograma está representado por dos procesos sustanciales para la compañía:

1. Proceso de acondicionamiento de la carne de langosta.
2. Proceso de exportación del producto al mercado español.

6.2.3.1. Proceso de acondicionamiento de la carne de langosta

Para el proceso de acondicionamiento es importante contar con la intervención del personal operativo y Jefe de Operaciones para cotejar que los procedimientos cumplan los estándares del producto final terminado. El trayecto del proceso consta de tres fases (logística interna, producción y acondicionamiento del producto final), como se detalla en la siguiente figura:

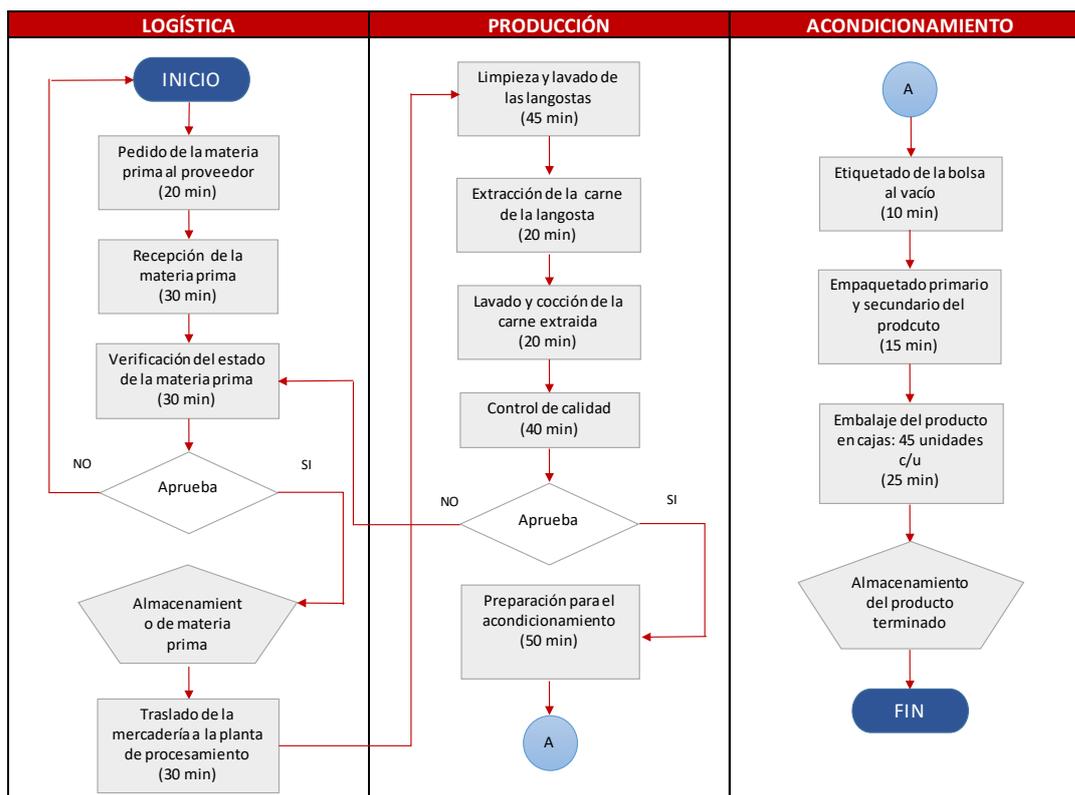


Figura 6 Flujograma del proceso de acondicionamiento

Para el proceso de acondicionamiento de la carne de langosta se necesita aproximadamente 6 horas. La maquinaria requerida se detalla a continuación:

Tabla 11 Maquinaria y equipo de oficina

Maquinaria y equipo de acondicionamiento			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Cámaras de frío	1	\$ 10.813,47	\$ 10.813,47
Selladora al vacío	1	\$ 2.688,00	\$ 2.688,00
Mesa de acero inoxidable	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Lavadero	2	\$ 480,00	\$ 960,00
Cocina industrial	2	\$ 580,00	\$ 1.160,00
TOTAL			\$ 16.671,47
Equipo de computación y oficina			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Laptops	3	\$ 860,00	\$ 2.580,00
Escritorio	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Silla ejecutiva	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Impresora	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Sillas auxiliares	6	\$ 30,00	\$ 180,00
Teléfono	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Router - wireless	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL			\$ 4.960,00
TOTAL Propiedad, Planta y Equipo			\$ 21.631,47

6.2.3.2. Proceso de exportación

Para el proceso de exportación se requiere de la intervención del departamento del comercial. Los responsables coordinarán las negociaciones pertinentes con el importador en España, contactar con la empresa que brindará del transporte marítimo y el agente de aduanas encargado de la tramitación aduanera.

El incoterm que se utilizará para la negociación internacional es el CIF (*Cost, Insurance and Freight*). El vendedor se responsabilizará de hacer llegar la mercancía al punto de destino acordado con el comprador, además de cubrir con el pago del coste del flete internacional y seguro. En cambio, el comprador se responsabilizará del pago de la mercancía, gastos de llegada, aduana en destino, transporte interno y pagos arancelarios.

Desde las instalaciones de la empresa ubicada en Quito, la mercadería será transportada vía terrestre hacia el puerto de Guayaquil (9 horas), de donde se trasladará vía marítima al puerto de Vigo, España (28 días). Posterior, el importador receipta y moviliza la mercadería hacia Madrid, y se encargará de la distribución a los mayoristas.

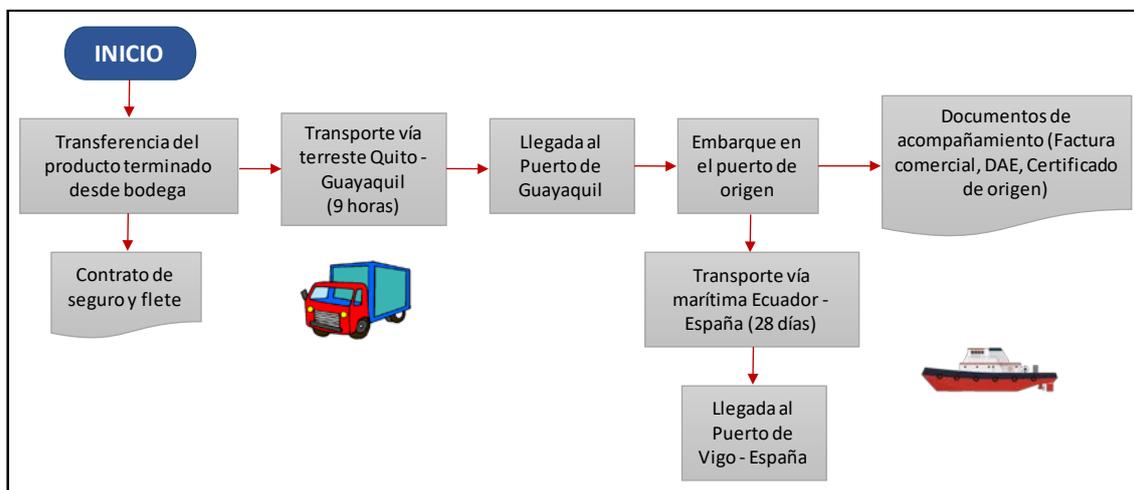


Figura 7 Proceso de exportación de la carne de langosta

De acuerdo a Pro Ecuador, la empresa debe gestionar el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI), para adquirir la firma electrónica y autenticación, otorgada por el Banco Central del Ecuador y/o Security Data, y culmina con el registro del exportador en el portal ECUAPASS.

El proceso de exportación incluye la transmisión de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada ante una factura o proforma y la documentación con la que se cuente previo al embarque. En la DAE debe constar los datos del exportador, descripción de la mercadería, datos de consignante y destino de la carga. Además, de adjuntar la factura comercial original y el certificado de origen.

La mercancía se transportará vía marítima, en pallets europeos, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 8 Pallet europeo

Tomado de: Google

6.3. Estructura organizacional

El diseño organizacional de la empresa será una estructura funcional o simple, por la rápida adaptación a los cambios y de bajo coste, que permite una relación clara entre los miembros de la compañía y la ágil toma de decisiones.

6.3.1. Organigrama

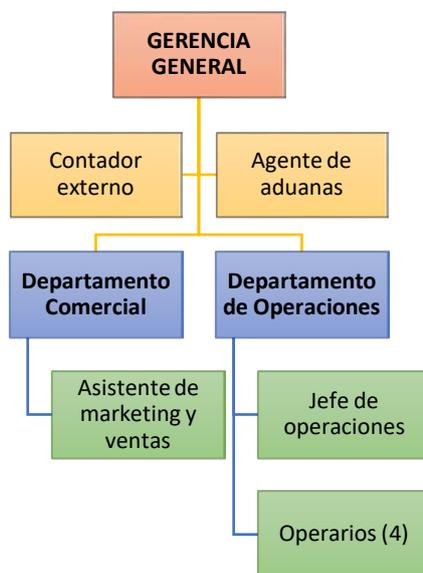


Figura 9 Organigrama

La compañía estará constituida por la Gerencia General y dos departamentos de área (comercial y operaciones). El staff de apoyo está compuesto por un contador externo y un agente de aduanas, por tanto, no constarán dentro de la nómina de la empresa, ya que reciben honorarios por sus servicios profesionales y especializados.

La empresa iniciará sus actividades con el gerente general, jefe de operaciones, asistente de marketing y ventas, y el soporte de dos trabajadores. No obstante, conforme se genere un aumento de las cantidades requeridas por el comprador, se contará con cuatro operarios para el cuarto año, que apoyen al departamento de operaciones.

6.3.1.1. Descripción de puestos y remuneración

La compañía requerirá de personal recién graduado, de modo que brindará oportunidades laborales a personas que cumplan con el perfil solicitado, tengan aspiraciones de crecimiento profesional y aporten a la excelencia de la empresa.

La remuneración de cada colaborador depende de su formación académica, habilidades y funciones a desempeñar, se muestran en el **anexo 7**.

6.3.2. Estructura legal

La figura legal que adoptará ARAGOSTA será bajo la estructura de “Sociedad Anónima”. Esta permite la intervención de nuevos socios, con el objetivo de incrementar las actividad operativas y comerciales del negocio. Los permisos y documentación que la compañía requiere para su constitución legal se muestran en el **anexo 8**.

Según el art. 143 de la Ley de Compañías, la empresa deberá constituirse con al menos dos accionistas, y un aporte de capital mínimo de 800 dólares americanos. Dicho valor deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 25% del valor nominal de cada acción. Por tanto, Aragosta S.A. contará con dos socios.

La compañía podrá tener como finalidad la realización de toda clase de acto de comercio o mercantil permitidos por la Ley. Adicional a lo anterior, es indispensable obtener la afiliación a la Cámara de Acuicultura.

6.4. Análisis comparativo con empresas de la industria

Para el análisis se ha considerado los criterios e información generada por el experto en Comercio Exterior con conocimientos del sector pesquero del Ecuador. El aporte indica que las empresas pesqueras del país se dedican a la fabricación y elaboración de productos de mar sin un valor agregado, sin embargo, se realiza una comparación con la compañía *Madepacif seafood S.A.*

Esta empresa desarrolla su actividad en el sector industrial y artesanal en la línea de comercialización, procesamiento y exportación de pescado fresco y congelado y derivados de la pesca marítima y continental como crustáceos, moluscos y otras especies acuáticas; a la explotación de criaderos de peces, larvas de camarón, ostras, cría de langostas y otros crustáceos. El procesamiento y conservación de sus productos cuenta con la más alta calidad basada en las normas HACCP y mano de obra calificada. (Madepacif seafood, 2019)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se presenta la viabilidad financiera de la empresa ARAGOSTA S.A., mediante la evaluación metodológica VAN y TIR, considerando una proyección de 5 años para los flujos del proyecto y del inversionista.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de las unidades vendidas de carne de langosta en el mercado español. Para determinar las cantidades del producto que se exportarán se basó en el mercado objetivo estimado de 393.570 personas.

De acuerdo a la capacidad productiva de la maquinaria se pretende vender 2.000 unidades al mes en promedio. Lo que significa 24.000 unidades del producto al año, tomando en cuenta la estacionalidad, las tendencias y las negociaciones acordadas con el importador.

Por otra parte, para establecer el precio de venta al distribuidor se consideró un margen de utilidad del 30% para la empresa y el promedio de la inflación de España de los últimos cuatro años (2015-2018) de 0,97%, además de las expectativas de los cuatro años posteriores (2019-2022) de 1,89%; dando como resultado un promedio de 1,43%.

Tabla 12 Proyección de ingresos

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Precio	\$ 16,96	\$ 17,20	\$ 17,45	\$ 17,70	\$ 17,95
Cantidades anuales	24.000	24.652	25.938	27.244	28.656
TOTAL INGRESOS	\$ 407.079,72	\$ 424.113,93	\$ 452.615,06	\$ 482.198,14	\$ 514.437,21

7.1.2. Proyección de costos y gastos

En los costos de producción para la carne de langosta, se toma en cuenta la materia prima, materiales indirectos de fabricación y mano de obra directa.

Para establecer los gastos que incurrirá la empresa se tomó como referencia el promedio de la inflación anual del Ecuador de los últimos 5 años de 2,04%. El detalle de los gastos generales se muestra en el **anexo 9**.

Tabla 13 Inflación del Ecuador

2013	2014	2015	2016	2017	2018
2,73%	3,59%	3,97%	1,73%	0,42%	-0,22%

Adaptado de: (INEC, 2018)

Tabla 14 Proyección de costos y gastos

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costo de producción	\$ 313.138,25	\$ 322.069,34	\$ 335.545,16	\$ 360.350,48	\$ 377.009,69
Gastos sueldos	\$ 37.429,14	\$ 39.595,95	\$ 39.545,46	\$ 41.176,75	\$ 41.991,38
Gastos generales	\$ 46.026,88	\$ 45.053,73	\$ 45.991,63	\$ 46.907,91	\$ 47.883,59
Depreciación	\$ 2.963,48	\$ 2.963,48	\$ 2.963,48	\$ 2.868,20	\$ 2.963,48
Amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

Aragosta S.A. requiere una inversión inicial de 49.234,55 USD para ejecutar las actividades del negocio. Para las inversiones de activos fijos en propiedad, planta y equipo se requiere un estimado de 21.613,47 USD. El detalle de la PPE se encuentra en la **tabla 11** del capítulo 6. En cuanto a los activos intangibles, se compone por la adquisición de software (licencias) por un monto de 900 USD y gastos pre-operacionales de la compañía de 2.677 USD. Por otro lado, el capital de trabajo de 24.026,08 USD se obtiene de la necesidad que tiene la empresa para dirigir las actividades operativas durante su primer año de funcionamiento. Adicional a lo anterior, el capital de trabajo en el último año asciende a 137.670,27 USD, lo que refleja un crecimiento eficiente de la empresa.

Tabla 15 Inversión inicial y capital de trabajo

Inversiones PPE	21.631,47
Inversiones intangibles - Software	900,00
Gastos pre-operacionales	2.677,00
Capital de trabajo	24.026,08
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	49.234,55

7.2.2. Estructura de capital

La estructura de capital de Aragosta está compuesta por el 50% de capital propio equivalente de 24.617,28 USD y 50% de deuda a largo plazo. La deuda será realizada mediante un préstamo bancario a una entidad financiera (Banco Pichincha) con una tasa del 11,23% anual a 60 meses plazo. La cuota fija mensual que cubrirá la deuda es de 538,07 USD durante los cinco años de operación de la empresa. **(Ver anexo 10)**

7.3. Proyección del estado de resultados, situación financiera y estado de flujo de efectivo

7.3.1. Proyección del estado de resultados

Las proyecciones del estado de resultados de Aragosta muestra una utilidad positiva y creciente durante los cinco años del proyecto.

Tabla 16 Estado de resultados

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 407.079,72	\$ 424.113,93	\$ 452.615,06	\$ 482.198,14	\$ 514.437,21
Costo de bienes vendidos	\$ 313.138,25	\$ 322.069,34	\$ 335.545,16	\$ 360.350,48	\$ 377.009,69
UTILIDAD BRUTA	\$ 93.941,47	\$ 102.044,59	\$ 117.069,90	\$ 121.847,66	\$ 137.427,52
Gastos sueldos	\$ 37.429,14	\$ 39.595,95	\$ 39.545,46	\$ 41.176,75	\$ 41.991,38
Gastos generales	\$ 46.026,88	\$ 45.053,73	\$ 45.991,63	\$ 46.907,91	\$ 47.883,59
Gastos de depreciación	\$ 2.963,48	\$ 2.963,48	\$ 2.963,48	\$ 2.868,20	\$ 2.963,48
Gastos de amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
UAI	\$ 7.221,97	\$ 14.131,43	\$ 28.269,33	\$ 30.594,79	\$ 44.289,07
Gastos de intereses	\$ 2.568,42	\$ 2.108,56	\$ 1.594,32	\$ 1.019,26	\$ 376,19
UAI Y PARTICIPACIÓN	\$ 4.653,56	\$ 12.022,86	\$ 26.675,01	\$ 29.575,53	\$ 43.912,88
15% participación trabajadores	\$ 698,03	\$ 1.803,43	\$ 4.001,25	\$ 4.436,33	\$ 6.586,93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.955,52	\$ 10.219,43	\$ 22.673,76	\$ 25.139,20	\$ 37.325,95
25% impuesto a la renta	\$ 988,88	\$ 2.554,86	\$ 5.668,44	\$ 6.284,80	\$ 9.331,49
UTILIDAD NETA	\$ 4.944,40	\$ 12.774,29	\$ 28.342,20	\$ 31.424,00	\$ 46.657,44

7.3.2. Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera (**anexo 11**) los valores de los activos son superiores al valor de los pasivos durante los cinco años. En otras palabras, la empresa no presenta inconvenientes de liquidez en el corto plazo.

En cuanto a la política de cuenta por cobrar al cliente, se manejará un cobro del 80% al contado y un 20% a crédito con plazo de 30 días. En cambio, las cuentas por pagar al proveedor, se manejará un pago del 30% al contado y 70% restante a crédito con plazo de 45 días. Por otro lado, la empresa no contará con inventario de productos terminados, ya que toda la producción será exportada.

El valor de los activos incrementa a 212.360,25 USD, mientras que el valor de los pasivos incrementa a 63.600.64 USD en el quinto año. Adicional, se puede observar que el patrimonio de la empresa aumenta gradualmente a 148.759,61 USD; mismo que se encuentra conformado por el capital y las utilidades retenidas de cada periodo.

7.3.3. Proyección del flujo de efectivo

El flujo de efectivo al final de periodo tiene valores positivos durante el transcurso de los cinco años, considerando el efecto de las actividades operacionales, de inversión y financiamiento, que evidencian un crecimiento de 32.276,28 USD en el primer año a 149.038,50 USD en el quinto año. Cabe mencionar que en el cuarto año se realiza una reinversión en equipos de computación y software. **(Ver anexo 12)**

7.4. Proyección de los flujos de caja y cálculo de la tasa de descuento

7.4.1. Proyección del flujo de caja del proyecto (desapalancado)

El flujo de caja del proyecto anual presenta variaciones positivas a partir del primer año, lo que significa que no se requiere tomar en cuenta el capital de trabajo contable debido a la optimización de recursos y efectividad operativa. Por tanto, el proyecto es autosustentable, favoreciendo la recuperación de la

inversión inicial en menor tiempo. Cabe mencionar, que para el calcular el VAN del flujo en mención se utiliza el WACC. El detalle se visualiza en el **anexo 13**.

Tabla 17 Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (43.897,55)	\$ 12.186,99	\$ 23.961,79	\$ 48.028,38	\$ 42.267,04	\$ 75.977,86

7.4.2. Proyección del flujo de caja del inversionista (apalancado)

Como se puede observar el flujo de caja del inversionista mantiene un saldo positivo, permitiendo al inversor tener una mejor valoración financiera del proyecto. Sin embargo, en el cuarto año se realiza una reinversión de activos fijos e intangibles. Cabe señalar, que para calcular el VAN del flujo en mención se utiliza el CAPM. El detalle se visualiza en el **anexo 14**.

Tabla 18 Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (19.280,28)	\$ 6.661,23	\$ 18.269,34	\$ 42.149,51	\$ 36.179,72	\$ 69.657,43

7.4.3. Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 19 WACC y CAPM

Tasa libre de riesgo	2,10%
Rendimiento del Mercado	8,58%
Beta Despalancada	0,60
Beta Apalancada	0,77
Tasa de Impuestos	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Riesgo país ponderado Ecuador-España	3,74%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	11,23%

Precio S&P 500			
Hoy	\$ 2.834,41	Hace 5 Años	\$ 1.877,86

Tasa de Descuento	
WACC	9,78%
CAPM	12,40%

Con la información señalada se puede calcular la tasa de oportunidad para el flujo de caja del proyecto mediante la metodología WACC, obteniendo 9,78%. Por el contrario, para el flujo de caja del inversionista se utiliza la metodología CAPM, obteniendo 12,40%.

7.5. Resultados de la valoración financiera

Tabla 20 VAN, IR, TIR y PR

Evaluación del Flujo del Proyecto		Evaluación del Flujo del Inversionista	
VAN	\$ 100.140,67	VAN	\$ 92.281,07
IR	\$ 3,28	IR	\$ 5,79
TIR	58,11%	TIR	93,53%
PR	2,16	PR	1,87

El valor actual neto (VAN) en ambos casos es positivo y mayor a cero, señalando que el proyecto se encuentra en la capacidad de generar flujos superiores a la inversión inicial.

El índice de rentabilidad (IR) para el proyecto indica que por cada dólar invertido tiene un retorno de 2,28 USD y para el inversionista un retorno de 4,79 USD.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de 58,11% y del inversionista es de 93,53%. En los dos escenarios, los valores resultan ser superiores a la tasa de descuento WACC y CAPM, evidenciando la rentabilidad del proyecto.

El periodo de recuperación (PR) del proyecto como del inversionista son menores a los cinco años de evaluación proyectados. En el caso del proyecto es de 2,16 años y del inversionista es de 1,87 años.

En virtud a lo expuesto, se demuestra que existe una viabilidad financiera para la puesta en marcha del proyecto y generar certidumbre a los inversionistas.

7.6. Índices financieros

La razón circulante indica que la empresa cuenta con activos corrientes suficientes para responder el pago de los pasivos corrientes en el corto plazo.

El nivel de endeudamiento decrece a partir del tercer año, por lo tanto, los flujos de efectivo le permiten al negocio operar y liquidar sus deudas.

La empresa se encuentra en la capacidad de generar beneficios a partir de las ventas de 1,21 centavos de utilidad neta por cada dólar vendido.

La rentabilidad sobre el total de activos genera 5 centavos de utilidad neta por cada dólar invertido en activos. En cambio, la rentabilidad de la compañía sobre el capital propio genera un rendimiento del 17%.

En general, estos indicadores son mejores que los de la industria y se evidencia que la empresa es rentable.

Tabla 21 Índices Financieros

Indicadores Financieros	Industria	1	2	3	4	5
Razones de liquidez						
Razón circulante (veces)	1,35	1,71	1,89	2,33	2,62	3,16
Prueba ácida (veces)	1,00	0,89	1,11	1,57	1,91	2,48
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda/capital (veces)	1,93	2,18	1,52	0,90	0,63	0,43
Razones de actividad						
Periodo de cuentas por cobrar (días)	60,57	6,08	6,23	6,22	6,22	6,22
Periodo de cuentas por pagar (días)	235,62	36,90	37,35	36,81	36,29	35,74
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad neto	2,70%	1,21%	3,01%	6,26%	6,52%	9,07%
ROA	4,18%	5%	12%	21%	19%	22%
ROE	11,06%	17%	30%	40%	31%	31%

7.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar las situaciones de riesgo e incertidumbre sobre las variaciones de precios y unidades.

Con las diferentes alternativas, el escenario óptimo para la empresa se encuentra en un precio de 16,96 USD y 2.000 unidades, incluyendo costos y gastos. Asimismo, el resultado permite a los inversionistas tener una mejor valoración financiera del proyecto a través del VAN y TIR.

Tabla 22 Análisis de Sensibilidad

		MARKET						
		500	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500
NIVEL DE PRECIOS	\$ 10,96	\$ (1.453.472,04)	\$ (1.332.725,08)	\$ (1.212.182,16)	\$ (1.091.664,38)	\$ (971.235,02)	\$ (850.845,79)	\$ (730.699,93)
	\$ 12,96	\$ (1.352.856,84)	\$ (1.130.384,57)	\$ (908.250,79)	\$ (686.167,91)	\$ (464.244,57)	\$ (242.396,42)	\$ (20.998,57)
	\$ 14,96	\$ (1.252.241,64)	\$ (928.044,06)	\$ (604.319,41)	\$ (280.671,45)	\$ 42.745,88	\$ 306.384,41	\$ 581.236,77
	\$ 16,96	\$ (1.151.626,43)	\$ (725.703,55)	\$ (300.388,03)	\$ 100.140,67	\$ 461.915,28	\$ 823.566,38	\$ 1.184.482,92
	\$ 18,96	\$ (1.051.011,23)	\$ (523.363,05)	\$ 3.543,34	\$ 444.812,66	\$ 892.857,16	\$ 1.340.748,35	\$ 1.787.729,07
	\$ 20,96	\$ (950.396,03)	\$ (321.022,54)	\$ 254.792,91	\$ 789.484,66	\$ 1.323.799,05	\$ 1.857.930,32	\$ 2.390.975,22
	\$ 22,96	\$ (849.780,82)	\$ (118.682,03)	\$ 513.134,58	\$ 1.134.156,65	\$ 1.754.740,93	\$ 2.375.112,28	\$ 2.994.221,37

8. CONCLUSIONES GENERALES

Tomando en consideración la información detallada a lo largo del presente plan de negocios, se concluye aspectos favorables que respaldan la viabilidad del proyecto:

- 1) La investigación de entornos evidencia el potencial y sostenibilidad de la industria pesquera. Una de las oportunidades encontradas es la Adhesión comercial entre el Ecuador y la Unión Europea, que garantiza el acceso libre del producto al mercado español con un pago arancelario del 0%. Otro aspecto importante del estudio realizado, es la ley de veda de la langosta, el cual restringe su captura y comercialización por un lapso de seis meses. Sin embargo, esta especie puede mantenerse en un estado de conservación congelada máximo doce meses.
- 2) España se posiciona como un mercado de alto consumo de mariscos, gracias a los beneficios a la salud y propiedades nutricionales que estos contienen. Al respecto, el estudio de mercado determinó que el 80% de los consumidores se muestran una aceptación de la carne de langosta precocida del 80%, destacando el valor agregado, la calidad y la disposición del producto.
- 3) El segmento objetivo lo componen personas entre 21 y 65 años de edad con un poder adquisitivo medio alto y alto de la ciudad de Madrid y consumo habitual de productos de mar. Como resultado, el segmento de mercado es de 393.570 personas, el cual el potencial mercado que la empresa pretende atender es de 24.000 personas, que corresponde al 6% del segmento mencionado.
- 4) Se ha delimitado como oportunidad de negocio, ofrecer la carne de langosta precocida y congelada, en una presentación de empaque al vacío, misma que mantiene las cualidades del producto y de esta manera

prolongar el tiempo de conservación; utilizando materia prima de alta calidad que permita su fácil cocción y preparación.

- 5) En el mix de marketing se definieron estrategias de mercadeo, útiles para que los consumidores distingan el valor añadido del producto. Se destaca la diferenciación por ser un alimento apetecible y sano, que presenta un empaque llamativo y sustentable con el medio ambiente. Para el precio se estableció la estrategia basada en los costos unitarios de producción y gastos operativos; además de una referencia de los sustitutos del mercado. El producto será comercializado en las cadenas de supermercado más reconocidas de la región, como Mercadona y Carrefour, con el nombre comercial “Aragosta”.
- 6) En cuanto al plan de operaciones se plantea objetivos SMART y metas corporativas a mediano y largo plazo. Del mismo modo, las actividades primordiales que la empresa debe ejecutar, están en función del proceso de acondicionamiento y exportación del producto final; como también, la estructura organizacional y la constitución de la compañía.
- 7) Se estimó una inversión inicial de 47.379,95 USD, que será financiada con capital propio del 50% y préstamo bancario del 50%.
- 8) La evaluación financiera en un escenario de proyección de cinco años, demostró que el proyecto es rentable, mediante la metodología VAN y TIR, como se muestra a continuación:
 - Proyecto: VAN de 100.140,67 USD y TIR de 58,11%.
 - Inversionista: VAN de 92.281,07 USD y TIR de 93,53%.

En resumen, el plan de negocios para la exportación de carne de langosta precocida a Madrid – España, demuestra ser un proyecto viable, sostenible y sustentable, en virtud de las oportunidades de mercado, estrategias comerciales, productividad y rentabilidad financiera. Por lo que se recomienda la implementación del presente plan de negocios.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (s.f.). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Agencia EFE. (enero de 2019). Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-inflacion-espanola-acaba-2018-en-el-1-2-tras-fuerte-descenso-a-final-de-ano/20000011-3867292>
- Banco Mundial. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD?locations=EC>
- BBVA. (febrero de 2019). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/bbva-research-mantiene-sus-previsiones-de-crecimiento-del-24-para-espana-en-2019-y-estima-un-avance-del-2-en-2020/>
- BCE. (2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- BCE. (2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- BCE. (18 de diciembre de 2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201812.pdf>
- BCE. (12 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201809.pdf>
- Cámara Nacional de Pesquería. (2016). Obtenido de <https://camaradepesqueria.com/exportacion-pesquera-de-ecuador/>

- Cámara Nacional de Pesquería. (3 de julio de 2017). Obtenido de <https://camaradepesqueria.com/sector-pesquero-industrial-elementos-discusion-una-agenda-publico-privada/>
- CEPAL. (2018). Obtenido de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/perspectivas-de-crecimiento-para-america-latina-y-el-caribe-en-2019>
- Cluster Atún. (2017). Obtenido de <http://atun.ebizar.com/tecnologia-la-gestion-de-la-industria-pesquera/>
- Conxemar. (2018). Obtenido de https://conxemar.com/sites/conxemar/files/informeconxemar_czfv_2018_def.pdf
- COPCI. (2017). Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/CODIGO_ORGANICO_DE_LA_PRODUCION_COMERCIO_E_INVER_974.pdf
- CreceNegocios. (2013). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-del-consumidor/>
- Delegación de la UE . (2017). Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Digital In 2017. (2017). Obtenido de <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- Ecuador Travel. (2019). Obtenido de <https://ecuador.travel/es/actividades/gastronomia/galapagos/langosta/>
- EFE VERDE. (2015). Obtenido de <https://www.efeverde.com/noticias/cascaras-de-crustaceos-para-envases/>
- EFSA. (2010). Obtenido de <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/langosta.pdf>
- El Comercio. (2014). Obtenido de <http://especiales.elcomercio.com/planeta-ideas/planeta/19-mayo-2014/plastico-camaron-investigacion>

- El País. (2018). Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/23/companias/1535014416_047702.html
- El País. (Enero de 2019). Obtenido de https://elpais.com/economia/2019/01/31/actualidad/1548920777_986560.html
- El Telégrafo. (Abril de 2017). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-agro-concentra-el-29-3-de-empleos-en-el-pais>
- Expansión. (s.f.). Obtenido de <http://www.expansion.com/empresas-de/mayoristas-de-mercancias-perecederas/pescados-y-mariscos/index.html>
- INE. (2018). Obtenido de <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2852>
- INEC. (2018). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf
- INEC. (2019). Obtenido de <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.html?padre=517&dh=1>
- Kotler, & Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing. Estado de México: Pearson.
- La República. (2019). Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/politica/2019/02/13/gobierno-destaca-apoyo-de-organismos-multilaterales-a-su-plan-economico/>
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de Marketing.
- Macmap. (2018). Obtenido de <https://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariff.aspx>
- Madepacif seafood. (2019). Obtenido de <http://www.madepacif.com/index.html>
- Magap. (2018). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-desarrolla-propuesta-de-nuevas-tecnologias-para-el-sector-pesquero-artesanal/>

- Mapama. (2017). Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf
- Mapama. (2018). Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/pesca/temas/innovacion/planestrategicodedi_final_revisado_tcm30-291073.pdf
- Mapama. (2018). Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/>
- Marsh. (2018). Obtenido de <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>
- Ministerio de Acuicultura y Pesca. (2017). Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca2357-inicia-veda-para-la-langosta.html>
- Natursan. (2019). Obtenido de <https://www.natursan.net/langosta-propiedades-y-beneficios/>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España. (s.f.). Obtenido de https://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/Articulo_Comercio_Bilateral_2017.pdf
- Pro Ecuador. (2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-espana/>
- Pro Ecuador. (2019). Obtenido de <http://sgrn.proecuadorb2b.com.ec/DIREX/Exportador/Index>
- Programa de Estabilidad. (2018). Obtenido de http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/180503_np_estabilidad.pdf

- Ranking de Empresas Españolas. (2017). Obtenido de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4638.html>
- Santander. (abril de 2019). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Senplades. (2018). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-avanza-en-la-diversificacion-de-su-matriz-productiva/>
- Sistema de Inteligencia Comercial. (2016). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/tendencias-consumo-mariscos-espana-dic-14-16-15not>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Trade Helpdesk. (2018). Obtenido de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>
- Trade Helpdesk. (2018). Obtenido de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/etiquetado-y-embalaje>
- Trade Map. (2018). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|724|||0306||4|1|1|1|1|1|2|1|1
- Unión Europea. (2018). Obtenido de https://ec.europa.eu/fisheries/cfp_es
- WWF. (2018). Obtenido de http://www.wwf.org.ec/nuestro_trabajo/especies/especies_galapagos/lan_gosta_espinosa/

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Total
Acuerdo comercial entre el Ecuador y la Unión Europea	0,10	4	0,40
Registro sanitario de la ARCSA	0,07	3	0,21
Aumento del PIB del Ecuador en los últimos cinco años	0,03	2	0,06
Tipo de cambio dólar-euro	0,05	3	0,15
Exportaciones de crustáceos del Ecuador representan el 10,4% de las exportaciones globales	0,06	3	0,18
Desarrollo de plásticos biodegradables a base de cáscaras de crustáceos	0,10	4	0,40
Ecuador representa 15,2% de las importaciones de crustáceos de España	0,07	3	0,21
Tendencia de consumo de mariscos en España	0,08	3	0,24
Ingreso del producto al mercado español con un arancel del 0%	0,08	4	0,32
Amenazas	Peso	Calificación	Total
Control ambiental para la veda de langosta	0,10	4	0,40
Déficit de la balanza comercial del Ecuador	0,02	1	0,02
Ley para la importación de productos alimenticios a la UE	0,09	4	0,36
Aumento de la balanza comercial de España por aumento de las importaciones de productos energéticos	0,06	3	0,18
Barreras de entrada: La EFSA regula el ingreso de alimentos derivados del mar en la UE	0,08	3	0,24
Rivalidad entre competidores en el sector pesquero de España	0,10	4	0,40
Amenaza de productos sustitutos: gamba y langostino son de mayor consumo en España	0,09	3	0,27
Poder de negociación de los clientes: En España existen alrededor de 600 empresas dedicadas a las actividades pesqueras	0,07	2	0,14
Poder de negociación de los proveedores: En Ecuador existen 42 empresas dedicadas a la exportación de mariscos y crustáceos	0,06	3	0,18
TOTAL	1,00		3,36

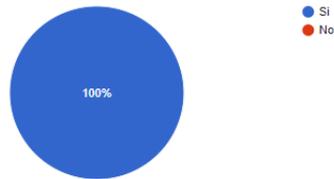
Anexo 2 Ficha Técnica de las Entrevistas

FICHA TÉCNICA	
Experto I	Experto II
Nombre de la empresa: Distribuidora de mariscos Villao Actividad de la empresa: Empacadora, procesadora y distribuidora de mariscos Ubicación de la empresa: Santo Domingo de los Tsáchilas Nombre del entrevistado: Gustavo Villao Cargo que ocupa: Gerente Tiempo que labora en la empresa: 6 años Título profesional: Ingeniero en Comercio Exterior e Integración en Aduanas Duración de la entrevista: 21:25 minutos	Nombre de la empresa: Embarcación YUALKA II Actividad de la empresa: Dedicada a la pesca artesanal Ubicación de la empresa: Galápagos Nombre del entrevistado: Yuri Revelo Cargo que ocupa: Capitán Tiempo que labora en la empresa: 30 años Título profesional: Capital de altura Duración de la entrevista: 11:16 minutos
Cliente Potencial I	Cliente Potencial II
Nombre del entrevistado: Mario Zambrano Género: Masculino Edad: 28 años Lugar de residencia: Madrid Actividad a la que se dedica: Trabaja en el banco BNP Paribas Duración de la entrevista: 14:08	Nombre del entrevistado: Vilma Murillo Género: Femenino Edad: 58 años Lugar de residencia: Madrid Actividad a la que se dedica: Supervisora del hotel Ibiza Duración de la entrevista: 08:30

Anexo 3 Preguntas de la encuesta

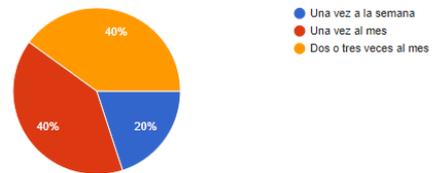
1. ¿Usted consume mariscos?

20 respuestas



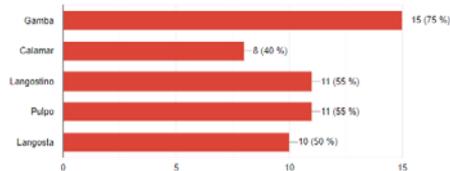
2. ¿Con que frecuencia consume mariscos?

20 respuestas



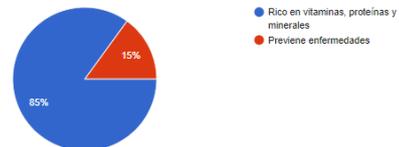
3. ¿Qué mariscos consume usted? Puede escoger más de una opción

20 respuestas



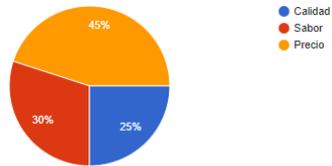
4. ¿Cuál de los siguientes beneficios de los mariscos considera más importante?

20 respuestas



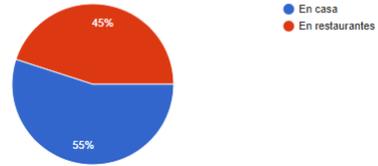
5. ¿Qué atributo considera al momento de comprar mariscos?

20 respuestas



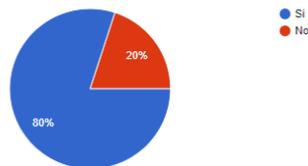
6. ¿En qué lugar consume mariscos?

20 respuestas



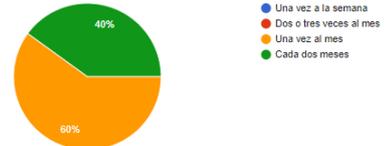
7. ¿Estaría interesado(a) en consumir carne de langosta precocida?

20 respuestas



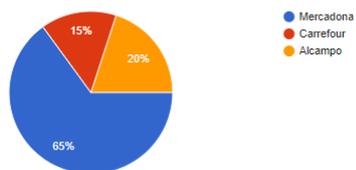
8. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?

20 respuestas



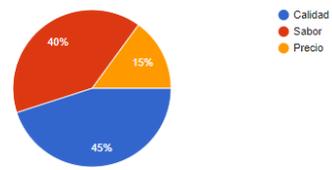
9. ¿En qué supermercado le gustaría comprar el producto?

20 respuestas



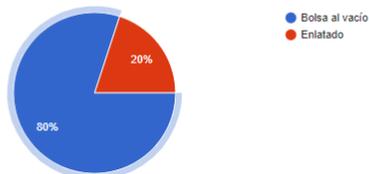
10. ¿Qué atributo consideraría para comprar este producto?

20 respuestas



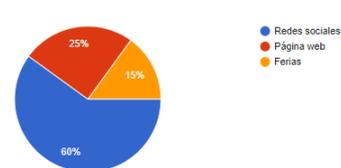
11. ¿En qué tipo de empaque le gustaría adquirir la carne de langosta?

20 respuestas



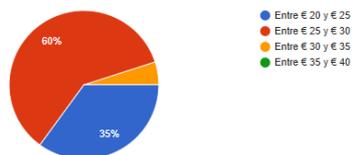
12. ¿A través de que medio de comunicación le interesaría informarse acerca del producto?

20 respuestas



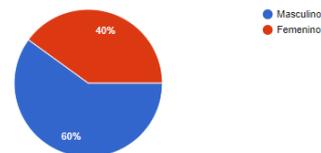
13. ¿Cuál sería el precio justo a pagar por 1lb (453 gramos) de carne de langosta precocida?

20 respuestas



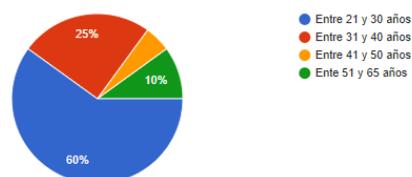
14. ¿Cuál es su género?

20 respuestas



15. ¿Cuál es su rango de edad?

20 respuestas



Anexo 4 Matriz de Coeficiente de Correlación de Variables

Preguntas	Frecuencia de consumo	Beneficios	Atributos de mariscos	Lugar de consumo	Interés en consumir el producto	Frecuencia de consumir el producto	Plaza	Atributos del producto	Recomendar el producto	Empaque	Promoción	Precio	Sexo	Edad
Frecuencia de consumo	1													
Beneficios	0,449088713	1												
Atributos de mariscos	-0,148039131	-0,448142665	1											
Lugar de consumo	-0,107443062	0,182953477	-0,222680886	1										
Interés en consumir el producto	0,033407655	0,140028008	0,184637236	0,050251891	1									
Frecuencia de consumir el producto	-0,21821789	-0,057166195	0,427141071	0,082060994	0,612372436	1								
Plaza	-0,265708889	0,06090642	-0,015297066	0,256045046	-0,031068488	0,202938516	1							
Atributos del producto	-0,168408267	-0,411764706	0,448142665	0,098513411	0,385077023	0,485912658	0,374139435	1						
Recomendar el producto	0,200445931	0,140028008	0,030772873	-0,201007563	0,6875	0,357217254	-0,031068488	0,035007002	1					
Empaque	0,033407655	0,140028008	-0,430820218	0,552770798	0,0625	-0,153093109	-0,031068488	0,035007002	-0,25	1				
Promoción	0,072239364	-0,312253126	0,066542017	0,278448064	0,30408182	0,220694904	-0,088175383	0,312253126	0,135147476	0,135147476	1			
Precio	-0,096003072	0,226347955	-0,530589226	-0,054153036	-0,179605302	-0,29329423	-0,078120913	-0,226347955	0,044901326	0,269407953	-0,327688243	1		
Sexo	0,190940654	-0,057166195	0,050251891	-0,328243976	-0,153093109	-0,25	-0,050734629	-0,085749293	0,102062073	0,102062073	-0,055173726	0,073323558	1	
Edad	0,513393956	0,298065571	-0,549590894	0,120011616	0,051917413	-0,233147147	-0,203237438	-0,225366651	0,441298012	0,311504479	0,129805386	0,363661064	0,296732732	1

Anexo 5 Tablas cruzadas

Cuenta de Encuesta	Frecuencia de consumir mariscos			Total general
	Una vez a la semana	Dos o tres veces al mes	Una vez al mes	
Beneficios				
Valor nutritivo	20,00%	40,00%	25,00%	85,00%
Previene enfermedades	0,00%	0,00%	15,00%	15,00%
Total general	20,00%	40,00%	40,00%	100,00%

Cuenta de Encuesta	Interesados		Total general
	Si	No	
Frecuencia			
Una vez al mes	60,00%	0,00%	60,00%
Cada dos meses	20,00%	20,00%	40,00%
Total general	80,00%	20,00%	100,00%

Cuenta de Encuesta	Interesados		Total general
	Si	No	
Promoción			
Redes sociales	55,00%	5,00%	60,00%
Página web	15,00%	10,00%	25,00%
Ferias	10,00%	5,00%	15,00%
Total general	80,00%	20,00%	100,00%

Cuenta de Encuesta	Interesados		Total general
	Si	No	
Atributos			
Calidad	40,00%	5,00%	45,00%
Sabor	35,00%	5,00%	40,00%
Precio	5,00%	10,00%	15,00%
Total general	80,00%	20,00%	100,00%

Cuenta de Encuesta	Empaque		Total general
	Enlatado	Al vacío	
Plaza			
Mercadona	50,00%	15,00%	65,00%
Carrefour	15,00%	0,00%	15,00%
Alcampo	15,00%	5,00%	20,00%
Total general	80,00%	20,00%	100,00%

ARAGOSTA

Carne de langosta



Alimento 100% natural. Su pre cocción facilita la preparación de platillos exquisitos fáciles y rápidos. Contiene minerales y nutrientes beneficiosos para la salud.

€ 24



Producto importado por Aragosta S.A. Quito-Ecuador



Anexo 7 Descripción de cargos y salarios

Cargo	Formación	Aptitudes	Funciones Principales	Salario
Gerente General	Título de tercer nivel en Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración de empresas o carreras afines	Trabajo en equipo; Trabajo bajo presión; Liderazgo y proactividad; Toma de decisiones;	Planificar y coordinar las negociaciones con clientes extranjeros; Resolución de conflictos; Supervisar el desempeño de las áreas; Contratación del personal	\$ 1.200
Jefe de Operaciones	Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial, Administración de empresas o carreras afines	Trabajo en equipo; Trabajo bajo presión; Capacidad de adaptación; Proactividad e innovación	Asegurar la operación de la planta productiva; Supervisar la ejecución de procesos diarios; Supervisar la calidad de la materia prima	\$ 800
Asistente de marketing y ventas	Título de tercer nivel en Administración; Ingeniería Comercial; Marketing	Adaptación al cambio; Proactividad y autonomía Habilidad de comunicación	Manejo de redes sociales; Relación con proveedores; Investigación de mercados	\$ 600
Operarios	Título Bachiller	Capacidad de adaptación; Trabajo en equipo; Trabajo bajo presión	Verificación de la materia prima; Procesamiento de la materia prima; Acondicionamiento del producto final	\$ 395

Anexo 8 Pasos para la constitución de una empresa

Pasos para la constitución de una empresa	
Reserva del nombre	Registro del nombre "Aragosta Cia. Ltda" en la Superintendencia de Compañías.
Elaboración de estatutos	En el contrato se registrará a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado
Apertura de la cuenta de integración capital	Poseer el capital de \$400, una carta donde se detalle la participación de cada socio, copia de cédula y papeleta de votación.
Elevar la escritura pública	Acudir con un notario público y llevar consigo la reserva del nombre, certificado de integración de capital y la minuta de los estatutos.
Aprobación del estatuto	Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
Publicación	La Superintendencia de Compañías entrega 4 copias de resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
Obtención de los permisos municipales	Se deberá pagar la patente municipal y solicitar el certificado de obligaciones. Además, la obtención del permiso de los bomberos y el Registro Sanitario (ARCSA).
Inscripción de la compañía	Con los documentos previamente solicitados, acudir al Registro Mercantil para inscribir la sociedad.
Inscripción del representante legal	Previa a la junta con los accionistas, se debe inscribir el nombramiento del administrador de la empresa en el Registro Mercantil.
Obtención del RUC	El Registro Unico de Contribuyentes se obtiene en el Servicio de Rentas Internas, presentando los siguientes documentos: El formulario correspondiente; Original y copia de la escritura de constitución; Original y copia de los nombramientos; Copias de cédula y papeletas de votación de los socios; Carta de autorización del representante legal.

Anexo 9 Gastos Generales

RUBRO	INICIAL	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Suministros		\$ 600,00	\$ 612,22	\$ 624,69	\$ 637,41	\$ 650,39
Transporte y logística		\$ 78.792,00	\$ 80.396,73	\$ 82.034,14	\$ 83.704,91	\$ 85.409,70
Mantenimiento y reparaciones		\$ 4.099,20	\$ 4.182,69	\$ 4.267,87	\$ 4.354,80	\$ 4.443,49
Seguro maquinaria		\$ 1.759,38	\$ 1.795,21	\$ 1.831,77	\$ 1.869,08	\$ 1.907,15
Servicios contables		\$ 10.200,00	\$ 10.407,74	\$ 10.619,71	\$ 10.836,00	\$ 11.056,69
Servicios de agente de aduana		\$ 2.844,00	\$ 2.901,92	\$ 2.961,03	\$ 3.021,33	\$ 3.082,87
Servicios básicos		\$ 9.600,00	\$ 9.795,52	\$ 9.995,02	\$ 10.198,59	\$ 10.406,30
Gasto arriendo		\$ 14.400,00	\$ 14.693,28	\$ 14.992,53	\$ 15.297,88	\$ 15.609,45
Seguro compañía		\$ 500,00	\$ 510,18	\$ 520,57	\$ 531,18	\$ 541,99
Adecuación instalaciones		\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad		\$ 5.878,00	\$ 5.997,72	\$ 6.119,87	\$ 6.244,51	\$ 6.371,69
Diseño página web		\$ 850,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento página web		\$ -	\$ 75,00	\$ 76,53	\$ 78,09	\$ 79,68
Dominio y hosting		\$ -	\$ 60,00	\$ 61,22	\$ 62,47	\$ 63,74
Estudio de mercado		\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto TOKEN		\$ 54,88	\$ -	\$ 20,54	\$ -	\$ 20,96
Gastos de Constitución	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de funcionamiento	\$ 139,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de marca IEPI	\$ 208,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de imagen corporativa	\$ 830,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 2.677,00	\$ 130.677,46	\$ 131.428,21	\$ 134.125,50	\$ 136.836,23	\$ 139.644,09

Anexo 10 Amortización del capital

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<i>Saldo inicial</i>	\$ 21.069,78	\$ 16.761,85	\$ 11.944,44	6.557,31	533,08
<i>Pago anual (cuota)</i>	\$ 538,07	\$ 538,07	\$ 538,07	538,07	538,07
<i>Gasto Interés</i>	\$ 197,18	\$ 156,86	\$ 111,78	61,37	4,99
<i>Amortización al capital</i>	\$ 340,89	\$ 381,20	\$ 426,29	476,70	533,08
<i>Saldo final</i>	\$ 20.728,89	\$ 16.380,64	\$ 11.518,16	6.080,61	(0,00)

Anexo 11 Estado de situación financiera

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 61.687,55	\$ 93.980,10	\$ 106.655,82	\$ 134.468,68	\$ 166.090,14	\$ 212.359,07
Corrientes	\$ 39.156,08	\$ 74.712,11	\$ 90.651,31	\$ 121.727,65	\$ 151.737,31	\$ 201.269,72
Efectivo	\$ 21.366,08	\$ 32.276,28	\$ 45.922,89	\$ 74.597,61	\$ 102.099,18	\$ 149.037,41
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 6.784,66	\$ 7.236,00	\$ 7.716,30	\$ 8.223,01	\$ 8.771,34
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 16.000,00	\$ 32.064,00	\$ 33.720,00	\$ 35.448,00	\$ 37.248,00	\$ 39.088,00
Inventario Suministro de Fabricación	\$ 1.790,00	\$ 3.587,16	\$ 3.772,43	\$ 3.965,75	\$ 4.167,12	\$ 4.372,97
No Corrientes	\$ 22.531,47	\$ 19.267,99	\$ 16.004,51	\$ 12.741,03	\$ 14.352,83	\$ 11.089,35
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 21.631,47	\$ 21.631,47	\$ 21.631,47	\$ 21.631,47	\$ 22.081,47	\$ 22.081,47
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.963,48	\$ 5.926,96	\$ 8.890,44	\$ 8.328,64	\$ 11.292,12
Intangibles	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 300,00	\$ 600,00
PASIVOS	\$ 37.070,28	\$ 64.418,42	\$ 64.320,26	\$ 63.792,35	\$ 63.991,55	\$ 63.606,47
Corrientes	\$ 12.453,00	\$ 43.689,53	\$ 47.939,62	\$ 52.274,19	\$ 57.910,94	\$ 63.606,47
Cuentas por pagar proveedores	\$ 12.453,00	\$ 41.157,63	\$ 43.404,74	\$ 45.645,65	\$ 47.950,94	\$ 50.371,53
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 2.439,90	\$ 4.308,50	\$ 6.215,17	\$ 9.506,20	\$ 12.593,28
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 92,01	\$ 226,38	\$ 413,37	\$ 453,81	\$ 641,66
No Corrientes	\$ 24.617,28	\$ 20.728,89	\$ 16.380,64	\$ 11.518,16	\$ 6.080,61	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 24.617,28	\$ 20.728,89	\$ 16.380,64	\$ 11.518,16	\$ 6.080,61	\$ -
PATRIMONIO	\$ 24.617,28	\$ 29.561,68	\$ 42.335,56	\$ 70.676,34	\$ 102.098,59	\$ 148.752,60
Capital	\$ 24.617,28	\$ 24.617,28	\$ 24.617,28	\$ 24.617,28	\$ 24.617,28	\$ 24.617,28
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 4.944,40	\$ 17.718,28	\$ 46.059,06	\$ 77.481,31	\$ 124.135,32

Comprobación - - - - -

Anexo 12 Estado de flujo de efectivo

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ 14.798,59	\$ 17.994,85	\$ 33.537,21	\$ 37.719,12	\$ 53.018,84
Utilidad Neta	\$ 4.944,40	\$ 12.773,88	\$ 28.340,78	\$ 31.422,25	\$ 46.654,01
Depreciación y amortización					
+ Depreciación	2.963,48	2.963,48	2.963,48	2.868,20	2.963,48
+ Amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
- Δ CxC	(6.784,66)	(451,34)	(480,30)	(506,71)	(548,33)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(16.064,00)	(1.656,00)	(1.728,00)	(1.800,00)	(1.840,00)
- Δ Inventario SF	(1.797,16)	(185,27)	(193,32)	(201,38)	(205,85)
+ Δ CxP PROVEEDORES	28.704,63	2.247,11	2.240,91	2.305,29	2.420,60
+ Δ Sueldos por pagar	2.439,90	1.868,61	1.906,67	3.291,02	3.087,08
+ Δ Impuestos	92,01	134,37	186,99	40,43	187,85
Actividades de Inversión	-	-	-	(4.780,00)	-
- Adquisición PPE e intangibles	-	-	-	(4.780,00)	-
Actividades de Financiamiento	(3.888,39)	(4.348,24)	(4.862,49)	(5.437,55)	(6.080,61)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(3.888,39)	(4.348,24)	(4.862,49)	(5.437,55)	(6.080,61)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.910,20	13.646,60	28.674,72	27.501,58	46.938,23
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	21.366,08	32.276,28	45.922,89	74.597,61	102.099,18
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	32.276,28	45.922,89	74.597,61	102.099,18	149.037,41

Anexo 13 Flujo de caja del proyecto

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
UAI	\$ -	\$ 7.221,97	\$ 14.131,04	\$ 28.268,00	\$ 30.593,14	\$ 44.285,85
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 2.963,48	\$ 2.963,48	\$ 2.963,48	\$ 2.868,20	\$ 2.963,48
Gastos de amortización	\$ -	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 698,03	\$ 1.803,37	\$ 4.001,05	\$ 4.436,08	\$ 6.586,45
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 988,88	\$ 2.554,78	\$ 5.668,16	\$ 6.284,45	\$ 9.330,80
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 7.867,49	\$ 12.272,02	\$ 21.284,33	\$ 22.671,33	\$ 31.495,71
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (21.366,08)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 4.319,50	\$ 11.689,12	\$ 26.741,77	\$ 24.372,91	\$ 43.836,88
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (21.366,08)	\$ 4.319,50	\$ 11.689,12	\$ 26.741,77	\$ 24.372,91	\$ 43.836,88
INVERSIONES	\$ (22.531,47)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.780,00)	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 639,80
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (22.531,47)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.780,00)	\$ 639,80
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (43.897,55)	\$ 12.186,99	\$ 23.961,13	\$ 48.026,10	\$ 42.264,24	\$ 75.972,38
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MET 2	\$ (43.897,55)	\$ 12.186,99	\$ 23.961,13	\$ 48.026,10	\$ 42.264,24	\$ 75.972,38

Anexo 14 Flujo de caja del inversionista

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (43.897,55)	\$ 12.186,99	\$ 23.961,13	\$ 48.026,10	\$ 42.264,24	\$ 75.972,38
Préstamo	\$ 24.617,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (2.568,42)	\$ (2.108,56)	\$ (1.594,32)	\$ (1.019,26)	\$ (376,19)
Amortización del capital	\$ -	\$ (3.888,39)	\$ (4.348,24)	\$ (4.862,49)	\$ (5.437,55)	\$ (6.080,61)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 931,05	\$ 764,35	\$ 577,94	\$ 369,48	\$ 136,37
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (19.280,28)	\$ 6.661,23	\$ 18.268,68	\$ 42.147,24	\$ 36.176,92	\$ 69.651,94
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA MET 2	\$ (19.280,28)	\$ 6.661,23	\$ 18.268,68	\$ 42.147,24	\$ 36.176,92	\$ 69.651,94

