



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
EXPORTADORA DE PULPA DE LANGOSTA PRECOCIDA Y  
EMPANIZADA HACIA LA CIUDAD DE NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS

AUTOR

JUAN DIEGO NEGRETE OBANDO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
EXPORTADORA DE PULPA DE LANGOSTA PRECOCIDA Y  
EMPANIZADA HACIA LA CIUDAD DE NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

**Profesor guía:**

René Vásconez

**Autor:**

Juan Diego Negrete Obando

**Año:**

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de pulpa de langosta precocida y empanizada hacia la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Diego Negrete Obando, 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.”

---

MSC. Walter René Vásquez Mejía

C.I. 170825308-1

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de pulpa de langosta precocida y empanizada hacia la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, del estudiante Juan Diego Negrete Obando, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

-----  
José Navarrete Martínez

C.I. 171431650-0

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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.”

-----  
Juan Diego Negrete Obando

C.I 172231619-5

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a mi familia y a todos mis amigos que compartieron conmigo todos estos años de vida universitaria.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis padres, Patricio Negrete y Ana María Obando por darme la oportunidad de cumplir mis sueños y alcanzar mis metas académicas.

## RESUMEN

El “plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de pulpa de langosta precocida y empanizada hacia la ciudad de Nueva York, Estados Unidos”, es un proyecto por el cual se busca satisfacer la necesidad de comprar mariscos fáciles de preparar, los cuales son productos precocidos, empanizados y sellados al vacío que se comercializaran en la ciudad de Nueva York, ya que en Estados Unidos en este estado el 47% de toda su población representa a los migrantes, quienes son los clientes potenciales que generan una alta demanda de productos alimenticios importados para satisfacer sus necesidades de consumo según su diversa cultura gastronómica, sin olvidar al resto de población que representa un mercado atractivo para comercializar el producto.

El proyecto tiene como objetivo analizar la factibilidad para comercializar la pulpa de langosta ecuatoriana en el mercado americano. Para esto se realizó un análisis de los entornos externos mediante un análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter. Ya que gracias a esto se pueden definir amenazas y oportunidades del mercado, por lo cual se concluye que las condiciones del entorno son adecuadas y favorables para impulsar el plan.

Por consiguiente, se efectuó un estudio del cliente para determinar los patrones de consumo y las tendencias del mercado para poder elaborar de manera adecuada la propuesta de valor.

Por otro lado, la estrategia de marketing analiza las distintas estrategias para la compañía incluyendo estrategias de producto, precio, plaza y promoción, las cuales se ajustan a las condiciones del mercado donde se espera operar.

En cuanto a la filosofía y estructura organizacional, ambas ayudan a definir cómo se conformará la empresa y su naturaleza, tanto en misión, visión y objetivos. Al mismo tiempo se define el organigrama y el proceso de exportación de mercancías.

Finalmente, se efectuó el análisis financiero del proyecto, donde se determinó que la inversión es de 313.628,03 con una rentabilidad viable del 35,53%. Concluyendo con la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

The “business plan for the creation of a company exporting early lobster pulp and breeding to the city of New York, United States”, is a project that seeks the need to buy easy to prepare foods, which are the precooked, breaded and vacuum sealed products that are marketed in New York City, and that in the United States in this state 47% of its entire population represents migrants, who are the customers who have a high demand for products imported food to satisfy their consumption needs according to their culinary cultural diversity, without forgetting the rest of the population that represents an attractive market to market the product.

The objective of the project is to analyze the feasibility of marketing the Ecuadorian lobster pulp in the American market. To do this, an analysis of the external environments was carried out through a PEST analysis and the Five Porter Forces. Because thanks to this you can define the opportunities and opportunities of the market, as well as the conclusions of the environmental conditions are appropriate and favorable to drive the plan.

Therefore, a study of the clients was made to determine patterns of consumption and market tendencies, to elaborate correctly the proposal of value of the company.

On the other hand, the marketing strategy analyzes the different strategies for the company including product strategies, price, place and promotion, which are adjusted to the market conditions where it is expected to operate.

As for the philosophy and organizational structure, both of them will define how the company will be conformed and its nature, in mission, vision and objectives. At the same time, it will define the organization chart and the export process of merchandize.

Finally, the financial analysis of the project was carried out, where it was determined that the investment is of 313,628.03 with a viable profitability of 35.53%. Concluding with the viability of the project.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 Justificación</b> .....	1
1.1.1 Objetivos generales.....	2
1.1.2 Objetivos específicos .....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	3
<b>2.1. Análisis de la industria</b> .....	3
2.1.1 Análisis entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis Porter .....	11
2.1.3. Conclusiones del análisis externo .....	12
2.1.4 Conclusiones .....	13
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	14
<b>3.1 Problemas de la investigación</b> .....	14
<b>3.2 Objetivo general de la investigación</b> .....	14
3.2.1 Objetivos específicos de la investigación .....	14
<b>3.3 Análisis de la investigación cualitativa</b> .....	15
3.3.1 Resultados de la entrevista a los clientes potenciales .....	16
<b>3.4 Investigación cuantitativa</b> .....	17
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	19
<b>4.1 Descripción de la oportunidad de negocio</b> .....	19
<b>5 PLAN DE MARKETING</b> .....	22
<b>5.1 Estrategia de Internacionalización</b> .....	22
5.1.1 Mercado Objetivo.....	23
5.1.2 Propuesta de Valor .....	25
<b>5.2 Mezcla de marketing</b> .....	25
<b>5.2.1 Producto</b> .....	25
5.2.1.1 Estrategia de producto.....	25
5.2.1.2 Atributos .....	26
5.2.1.3 Empaque.....	26

<b>Características del empaque:</b> .....	26
5.2.1.4 Branding .....	28
5.2.1.5 Etiquetado y soporte .....	29
<b>5.2.2 Precio</b> .....	30
5.2.2.1 Costo de venta .....	30
5.2.2.2 Estrategia de fijación de precios .....	30
5.2.2.3 Estrategia de entrada .....	31
5.2.2.4 Estrategia de ajuste .....	32
<b>5.2.3 Plaza</b> .....	32
5.2.3.1 Estrategia de distribución .....	32
5.2.3.2 Puntos de venta .....	32
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución .....	33
5.2.3.4 Tipos de canal.....	33
<b>5.2.4 Promoción</b> .....	34
5.2.4.1 Estrategia promocional .....	34
5.2.4.2 Publicidad.....	34
5.2.4.3 Promoción de ventas.....	34
5.2.4.4 Relaciones públicas .....	35
5.2.4.5 Fuerza de ventas.....	35
5.2.4.6 Marketing directo .....	35
<b>6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional</b> .....	35
<b>6.1 Misión, visión y objetivos de la organización</b> .....	35
6.1.1 Misión .....	35
6.1.2 Visión.....	36
6.1.3 Objetivos .....	36
<b>6.2 Plan de operaciones</b> .....	36
6.2.1 Estructura organizacional.....	36
<b>7. Evaluación Financiera</b> .....	45
<b>7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos</b> .....	45
<b>7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital</b> ....	47
7.2.1 Inversión Inicial.....	47
<b>7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja</b> .....	48

<b>7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración. ....</b>	<b>49</b>
7.4.1 Flujo de Caja del Inversionista .....	49
7.4.2 Tasa de descuento .....	49
7.4.3 Criterios de Valoración.....	49
<b>7.5 Índices Financieros.....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### **Justificación**

Ecuador es un país que posee variedad de materia prima como el petróleo y los distintos productos alimenticios como las verduras, los plátanos, crustáceos o el caviar, considerados por países extranjeros de muy buena calidad, entre los que se encuentran los crustáceos como la langosta y el cangrejo siendo aceptados por los consumidores tanto nacionales como internacionales.

En la actualidad en el mercado se ofrecen este tipo de productos sin un valor agregado que son comercializándolos en su forma natural, es decir no tiene ningún tipo de transformación. Después de analizar estos detalles se ha visto la necesidad de realizar un plan de negocios para exportar hacia el mercado estadounidense pulpa de langosta precocida y empanizada, conservando de esta manera las propiedades nutricionales del producto. La pulpa de langosta es uno de los mariscos apetecidos a nivel nacional, pues sus propiedades nutritivas se destacan como su alto contenido en selenio, potasio, magnesio y calcio, agregando además que se destaca su alto contenido de vitamina C (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017). Adicionalmente la pulpa de langosta es considerada como un producto delicioso y agradable desde el punto de vista gastronómico para la creación de platos tradicionales o tipo gourmet.

Ecuador forma parte de los principales proveedores de materia prima de Estados Unidos en Latinoamérica. Las exportaciones principalmente se concentran en productos alimenticios: frutas, vegetales y conservas de alimentos representando el 2% del total de las importaciones de USA. Sin embargo, se ha podido observar, de acuerdo a las tendencias y preferencias del consumidor, que aún existe gran potencial para la oferta ecuatoriana. Además, los mariscos y moluscos son el segundo grupo de productos después del petróleo que Estados Unidos importa de Ecuador (TRADEMAP, 2017). Por tal motivo se puede determinar que es un mercado de consumo en crecimiento.

Es transcendental tener en cuenta las regulaciones que se otorgan para este tipo de productos en los Estados Unidos, ya que se encuentra controlado por la FDA (Food and Drug Administration: Administración de Medicamentos y Alimentos), por lo que la pulpa de langosta al ser un marisco que se va a exportar para el consumo humano, debe registrarse al organismo de control como el CFSAN (Centro de Seguridad de Alimentos y Nutrición Aplicada), entidad que pertenece al FDA. Ecuador se caracteriza por exportar materias primas, por lo cual, es necesario presentar un producto con un valor agregado para renovar los índices de exportación impulsando el comercio exterior y la conquista de mercados extranjeros con productos nuevos.

### **1.1.1 Objetivos generales**

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa exportadora de pulpa de langosta precocida y empanizada hacia la ciudad de Nueva York, Estados Unidos.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar las barreras de entrada, oportunidades y amenazas de la industria a través de un análisis del entorno mediante el análisis PESTEL y un análisis de la industria aplicando las cinco fuerzas de Porter.
- Determinar los procedimientos y costos logísticos internacionales y nacionales que se deben llevar a cabo en la exportación del producto.
- Determinar si el entorno de Estados Unidos es adecuado para el consumo de la pulpa de langosta precocida y empanizada a través del análisis de los factores PEST y PORTER.
- Ejecutar un análisis mediante los métodos cuantitativos y cualitativos para conocer el perfil del consumidor.
- Definir la oportunidad de negocio mediante el análisis interno.
- Determinar el mercado para desarrollar un plan de marketing para el conocimiento del producto de acuerdo al perfil del potencial consumidor.
- Definir la estructura organizacional para la creación de la empresa
- Determinar a través de una evaluación financiera los indicadores que demuestren la factibilidad del plan de negocios.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis de la industria

Debido a que es fundamental estar al tanto de la industria a la cual pertenece el producto que se pretende fabricar y exportar hacia los Estados Unidos, es necesario acudir al CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) la misma que se especifica en la siguiente tabla:

**Tabla N° 1:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>C10</b>	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
<b>C1020</b>	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS
<b>C1020.02.02</b>	Preparación y conservación de crustáceos y otros moluscos mediante el congelado, ultra congelado, secado, ahumado, salado, sumergido en salmuera y enlatado, etcétera
Tomado de : Servicio de Rentas Internas (SRI, 2019)	

#### 2.1.1 Análisis entorno externo

El entorno externo se conforma por el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales utilizando la herramienta PESTEL para verificar su impacto ya sea positivo o negativo tanto a nivel de las empresas existentes como aquellas que deseen ingresar al mercado:

#### **Análisis PESTEL Ecuador**

##### **Político-legal**

La renovación del acuerdo SGP entre Ecuador y Estados Unidos beneficiará a varias empresas y productos de exportación con la exoneración de impuestos. (Ministerio

de Comercio Exterior, 2017). Un punto importante son los requisitos de exportación, los documentos requeridos para la exportación facilitan el proceso del comercio internacional (ProEcuador, 2018), los requerimientos necesarios son los siguientes:

Tramitación para las exportaciones:

- Tener RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
  - Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).
- Además, las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:
- RUC de exportador.
  - Factura comercial original.
  - Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
  - Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
  - Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
  - Documento de Transporte

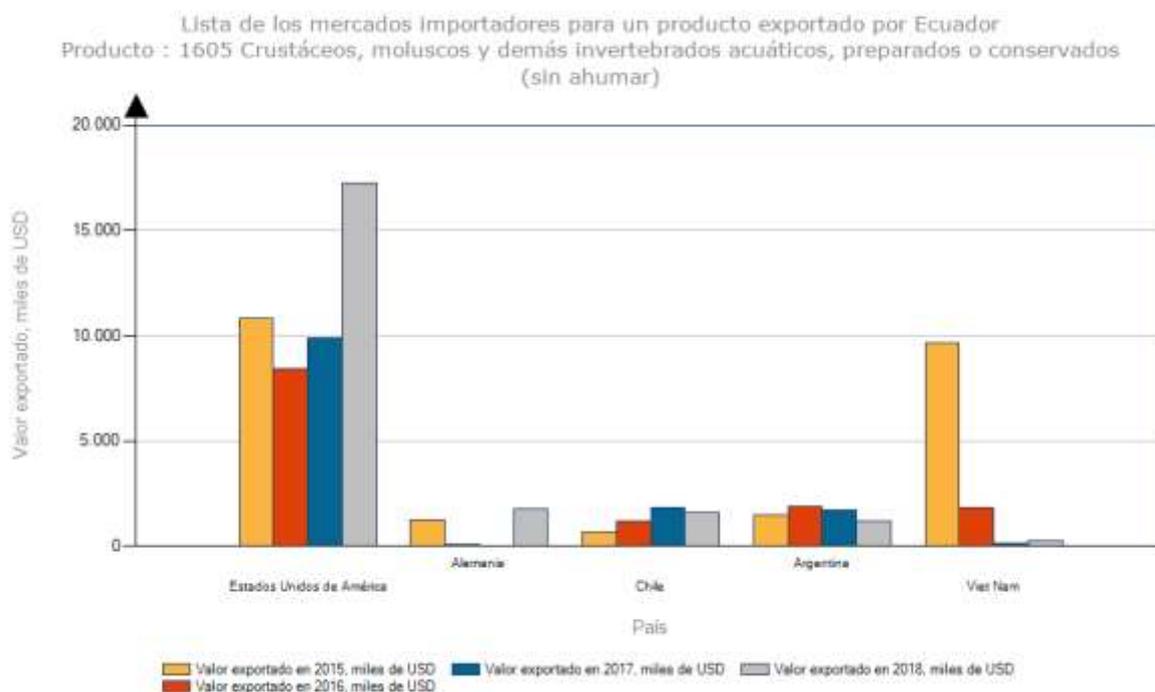
## **Económico**

### **Bajo crecimiento de la economía ecuatoriana en el PIB (Producto Interno Bruto).**

Se conoce que durante los últimos años el PIB ha tenido muchas variaciones más negativas que positivas, pero para el año 2017 sube a 3,3% teniendo en cuenta que el 2018 la economía ecuatoriana mostró una mayor dinámica entre julio y septiembre de 2018, en comparación con el segundo trimestre de este mismo año creció 0,9%. Respecto al tercer trimestre de 2017, el crecimiento fue de 1,4%. Así mismo el PIB en el sector manufacturero es de -0,4% y -2,5% para los años 2016 y 2017 respectivamente, aunque para el 2018 se incrementa a 1,6% (Banco Central del Ecuador, 2018). Por ende, como se nota los años precedentes podrían ser positivos incluyendo a la industria de manufactura, lo cual se califica como una fortaleza en el diagnóstico situacional pues se estaría reflejando un pequeño progreso en la producción de las empresas y por lo tanto aumentaría la producción en las entidades de mariscos.

**Bajo crecimiento de la inflación en el Ecuador.** La inflación anual de Ecuador bajó al -0,21% en marzo 2018, esto se debe a la disminución de precios que realizaron los comerciantes de alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y cultura, muebles y artículos del hogar y restaurantes y hoteles en marzo del 2017 (Banco Central del Ecuador, 2018). Por lo tanto, se puede determinar a este factor como una oportunidad para el presente proyecto, ya que se podría adquirir insumos y materias primas a un bajo costo para la industria.

**Incremento en las exportaciones de crustáceos.** Las exportaciones de la partida arancelaria 0306 que corresponde a Crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados..., ha incrementado en el 2018. (TradeMap, 2018), ya que la partida 0306.11.00 corresponde a langosta. Estos datos nos muestran que el mercado internacional se ve muy atraído por los productos del mar de Ecuador.



**Figura N°1:** Mercado de exportación (Crustáceos, moluscos)

## Social

**Mano de obra diversificada para la captura de la langosta.** Se considera una actividad económica y social importante en Ecuador, debido a las varias zonas en las que está mayormente concentrada, entre las cuales se encuentran el golfo de Guayaquil, la Provincia de Manabí y Esmeraldas. Según Carlos Artega residente de

el Naranjal (zona de manglares), estima que las personas encargadas de la extracción de esta especie capturan a diario un promedio de 40 langostas, lo cual representa de \$10 a \$12 por cada langosta, por tal motivo se considera una oportunidad ya que contribuye a que varias personas sean beneficiadas con dicha actividad.

**Comer la langosta es tradición ecuatoriana.** Comer langostas es una de las tradiciones en el país, especialmente en las ciudades de la costa, donde tiene mucho gusto y atracción que se extiende por todo el Ecuador, superando incluso las fronteras ecuatorianas con nuestros migrantes ya que donde se encuentren, siguen recordando el gusto por este producto. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013). Estas características resultan de gran oportunidad para el negocio, ya que al ser algo tradicional y nato de un ecuatoriano, ya que las personas que están afuera del país querrán consumirlo, haciendo que el producto se dé a conocer y otras personas estén dispuestos a probarlo.

### **Tecnológico**

**Nueva tecnología para monitoreo de pesca.** Se han implementado herramientas de monitoreo electrónico para vigilar de manera la administración de la pesca a bordo de las embarcaciones, El equipo está compuesto por una caja de control, varios sensores y cámaras de videos (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2017). Con este nuevo método tecnológico será fácil conseguir información en tiempo real de la actividad de captura de pulpa de langostas, ubicación, fecha, hora, entre otras características relevantes. Se puede concluir que existe un crecimiento de inversión en tecnología por parte de las empresas manufactureras de mariscos.

**Proceso de Importación mediante la plataforma ECUAPASS.** Como requisitos se pide el RUC otorgado por el SRI, obtener una firma digital por el Banco Central y registrarse como exportador en el sistema ECUAPASS (ProEcuador, 2018), este sistema es una oportunidad ya que las declaraciones aduaneras se pueden hacer con mayor facilidad y se puede acceder a la información del producto y la factura comercial a toda hora.

### **Ecológico**

**Varias zonas costeras contribuyen a la formación de manglares.** Todas las provincias costeras de Ecuador han tenido manglares, Los manglares son árboles tropicales que tienen complejos sistemas radiculares adaptados para la inmersión en agua salada, condiciones de barro, y ambientes con bajo contenido de oxígeno, que también son resistentes a los cambios de mareas y a las olas. Un modelo de una buena zona pesquera es el Golfo de Guayaquil ya que es está definida por un límite natural, el cual crece en las riberas del mismo y de sus esteros a lo largo y ancho del río Guayas (Cardno Latinoamericana, 2017). Este es el sitio perfecto para la crianza, producción, reproducción y captura de la langosta

**Características de la langosta.** La langosta proviene de la familia de los crustáceos. Tiene un caparazón de color café verdoso. Puede vivir de 20 a 80 años. Su caparazón mide entre 25 y 50 centímetros de largo cuando es adulto. Su cuerpo está conformado por 10 patas, las tres primeras parejas poseen forma de pinza, siendo el primer par más grande que las otras, posee el cefalotórax que une la cabeza, el tórax (cubierto por un caparazón quitinoso) y el abdomen. El ojo de langosta posee una estructura reflectante sobre una retina convexa. (Inimapedía, 2018)

## **Análisis PESTEL Estados Unidos**

### **Político-legal**

**Crecimiento del índice de estabilidad política en Estados Unidos.** La estabilidad política en Estados Unidos es de 0,38 puntos para el 2017 mientras que para el 2018 se incrementa a 0,46 puntos (Banco Mundial, 2019). Este factor se relaciona con el presente plan, pues el ser estable políticamente crea confianza en los inversionistas que pretendan desarrollar nuevos negocios en este país, lo que favorece al consumo y producción de productos innovadores en el mercado. Este factor es clave para el análisis del negocio.

### **Regulaciones de alimentos.**

Las regulaciones para la importación de mariscos son controladas por la FDA (Food and Drug Administration: Administración de Medicamentos y Alimentos), se conoce que no existe una subpartida específica que haga referencia a la pulpa de langosta precocidas y empanizadas, sin embargo, esta puede contenerse dentro de la subpartida 1020.02.02, Pulpa de langostas congelados, incluso ahumado, incluso

pelados o no, incluidos las de langostas de caparazón, cocidos en agua o en agua hirviendo. Por lo tanto, el producto a comercializar para el consumo humano se deberá regir al organismo de control como el CFSAN (Centro de Seguridad de Alimentos y Nutrición Aplicada), entidad que pertenece a la FDA. Ciertos productos del mar como el pulpa de langosta, varios tipos de peces, pepino de mar entre otros, a partir del 1 de enero de 2018, deben cumplir con el “Programa de vigilancia de importación de mariscos” (Seafood Import Monitoring Program) de los Estados Unidos, emitido por el organismo de Pesca de la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica, este programa establece los requisitos de mantenimiento de registros de los productos de mariscos para prevenir el fraude y la Pesca Ilegal, No Declarada y No Reglamentada (INDNR), en el ingreso al comercio de EE.UU; recopilando la información de las especies desde su captura, producción y entrada al mercado estadounidense para verificar su legalidad. (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018). Los requisitos y normas que deben cumplirse son considerados factores de oportunidad para los negocios, ya que permiten el control de los procesos utilizados en la transformación de productos, de tal manera se puede seguir un orden y obtener beneficios en la calidad.

### **Económico**

**El Producto Interno Bruto en Estados Unidos reinicia su crecimiento económico.** El PIB para el año 2018 ha crecido un 2,9% respecto a 2017. Se trata de una tasa 7 décimas mayor que la de 2017, que fue del 2,2%. (Banco Mundial, 2019). Estos porcentajes reflejan la recuperación de la economía norteamericana en los últimos nueve meses, por lo que se estaría demostrando el incremento del consumo y producción de bienes y servicios en este país, lo cual resulta este factor como una oportunidad para el presente proyecto pues al mejorar la predisposición de sus consumidores se podría incrementar la demanda de productos alimenticios entre ellos los mariscos.

**Incremento de la inflación de Estados Unidos.** La tasa inflacionaria se incrementa para los Estados Unidos hasta octubre del 2016 de 1,6%, por lo que doce meses después, en octubre 2017 sube a 2,1% (The Global Rates, 2018). Es decir, que mediante estos porcentajes se ha demostrado un crecimiento del 0,5% entre octubre del 2016 y 2017 lo que significaría un aumento en el precio de los bienes y servicios.

Este factor en el futuro proyecto, se ha calificado como una amenaza pues el precio de los productos que se exporten hacia este país sufriría un ligero incremento por lo que se estaría disminuyendo la demanda de mariscos, incluyendo en la ciudad de Nueva York.

**Las importaciones de mariscos han aumentado.** Es importante mencionar que Estados Unidos es un importador neto de mariscos y así lo demuestra en sus importaciones, tomando en cuenta el incremento de crustáceos el cual es de un 5% en el 2016 comparándolo con el 2015 (TradeMap, 2018), debido a este aumento se considera una oportunidad para el plan de negocio mencionado. Además, para sustentar lo dicho se demuestra que el consumo de mariscos ha crecido un 14,6% durante los últimos 5 años, esta tendencia se mantuvo incluso en el año 2008 cuando sucedió la última crisis económica del país norteamericano (ProEcuador, 2018). Este tipo de información se ha calificado en el diagnóstico situacional como una oportunidad, ya que al incrementarse los márgenes de consumo de mariscos a la vez podría aumentar la demanda de pulpa de langosta en la ciudad Nueva York y con ello, se estaría incrementando el número de productos exportados desde Ecuador hacia este territorio.

## **Social**

**Gran número de habitantes hispanos en Nueva York.** Según un censo realizado en el estado de Nueva York el 47% de la población total es migrante, 9 de este porcentaje el 8.8% pertenece a migrantes ecuatorianos. Además, existen otras comunidades de migrantes latinoamericanos como los puertorriqueños, dominicanos y mexicanos los cuales se encuentran situados en otros estados como Queens, Bronx y Brooklyn (U.S Census Bureau News, 2018). Esto demuestra la pluriculturalidad que existe en el estado específico, lo cual es beneficioso y de oportunidad ya que el producto es muy conocido por los migrantes latinoamericanos, especialmente los ecuatorianos y es muy añorado por tales ciudadanos.

**Consumidor estadounidense abierto a probar nuevos productos.** El ingreso de productos es muy diverso en Estados Unidos, por tal motivo el consumo de los mismos no es limitante. El consumidor estadounidense es acomodado y muy diverso en sus gustos y preferencias, muchos valoran la comodidad en casa y adquieren

productos de fácil preparación. Además, cabe recalcar que el gasto de consumo es parte de más de dos tercios de la actividad económica del país. (Santander, 2018).

### **Tecnológico**

**Redes sociales y páginas web de venta en línea influyen en el crecimiento de los negocios.** A raíz de la existencia del internet en el mundo, se ha generado una manera diferente de hacer publicidad y venta de una diversidad de productos por este medio. Facebook, Instagram y Twitter son las redes sociales más comunes que contribuyen al comercio electrónico, debido a la interacción diaria que los usuarios tienen sobre las mismas, además las páginas web de venta online como Amazon han optado por ampliar su gama de productos incluyendo alimentos procesados o frescos para la venta, lo cual genera oportunidades para este proyecto.

**Instrumentación de alta tecnología.** Estados Unidos cuenta con NOAA, una agencia especializada en brindar información acerca de pronósticos meteorológicos diarios, gestión pesquera, la restauración costera y el comercio marítimo de apoyo. Los científicos de NOAA utilizan investigación de vanguardia e instrumentación de alta tecnología para brindar a los ciudadanos, planificadores, administradores de emergencias y otros responsables de la toma de decisiones la información confiable que necesitan cuando la necesitan. (National Oceanic and Atmospheric Administration, 2018).

### **Ecológico**

**Posibles regulaciones en alimentos enlatados.** Se conoce que las emisiones de CO<sub>2</sub> por habitante han aumentado entre el 2014 y 2015 pues se reflejan de 16,32 a 16,39 toneladas métricas (Banco Mundial, 2019), estas cifras pretenden determinar una diferencia de 0,07 toneladas métricas al incrementarse el dióxido de carbono en los Estados Unidos y parte de esta contaminación está dado por los recipientes de los alimentos enlatados, por ende, se califica como una amenaza en el diagnóstico situacional pues de incrementarse las cifras presentadas podría darse regulaciones por iniciativa del Estado para enfrenten esta problemática lo que podría afectar la demanda de mariscos en conservas.

### **2.1.2 Análisis Porter**

Al realizar el análisis de la industria manufacturera encaminándose hacia las empresas de mariscos de Estados Unidos de Norte América, se requiere aplicar las Cinco Fuerzas de Porter mediante el cual se permite evaluar el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, rivalidad de la competencia, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevas empresas al mercado:

#### **Amenaza de nuevos competidores: MEDIA**

Los nuevos competidores están dados por las Barreras de Entrada existentes al ingresar dentro de un mercado específico. En los Estados Unidos de Norte América, la FDA (Food and Drug Administration), la cual se encarga de controlar que los productos importados hacia este país cumplan con el exigencias establecidas por el Estado, donde esta entidad aprobará el ingreso del producto al territorio estadounidense, exigiendo que los productos importados deben cumplir con etiquetado general y nutricional, declaratoria de alérgenos de acuerdo a lo que establece la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos, por lo cual existen estrictas regulaciones para importar mariscos y se califica como una amenaza para el presente proyecto de estudio.

#### **Poder de negociación de los proveedores: BAJA**

Existe según la Federación Nacional de Cooperativas Pesqueras del Ecuador (FENACOPEC), entidad que integra aproximadamente a 400 asociaciones de pescadores artesanales de todo el país muchas de las cuales se encargan de la extracción, recolección y venta de pulpa de langostas en el Ecuador, con lo cual el poder de negociación se considera bajo, ya que se puede negociar con varios de estos y llegar a un mutuo acuerdo. El o los proveedores que serán parte del negocio provienen de las provincias de Esmeraldas, Manabí, El Oro, Los Ríos, Santa Elena y Guayas, donde se realizan la extracción y producción de pulpa de langostas de buena calidad. (Ministerio de Agricultura, 2017).

### **Amenaza de productos sustitutos: MEDIA**

En cuanto a mariscos se encuentra el atún, sardina, calamar, tiburón, jaiba, corvina, entre otros, por lo cual, bajo esta perspectiva existe una gran variedad de productos que se consideran una amenaza lo que puede afectar las exportaciones de pulpa de langosta. Las exportaciones crecieron hacia los Estados Unidos principalmente el camarón con el 25.18%, seguido de banano con 24.87% y en tercer lugar enlatados de pescado con el 9.53%. (PRO ECUADOR, 2018), sin embargo, se nota que el consumo de mariscos es alto lo cual genera una oportunidad.

Sin duda Estados Unidos es uno de los mercados más dinámicos en el comercio internacional en el mundo, por lo cual, se puede considerar que tiene variedad de productos en especial si se tratan de alimentos. En la actualidad los productos “ready to eat” resultan muy atractivos para los consumidores, entre este tipo de productos se encuentra carnes, vegetales o frutas que contribuyen también a la dieta diaria de los consumidores. Su intensidad es alta, debido a la gran variedad de este tipo de productos que pueden ofrecerse en el mercado.

### **Rivalidad entre los competidores: MEDIA**

La competencia tiene intensidad media debido al número de empresas que distribuyen mariscos en general. Una de las principales empresas más reconocidas en Estados Unidos es Trans-Ocean ya que fue el primero en la introducción de pescados y mariscos surimi (preparación a base de pescado para sustituir la pulpa de langosta y otros mariscos) en el país, está presente en diferentes supermercados tales como Walmart, Target, Costco y Dollar Tree. Además, existen otras empresas como Seafoods Group, que es la encargada de producir y vender de pulpa de cangrejo congelado (Fish information and services, 2017). Debido a su existencia, es una amenaza para la empresa, sin embargo, se conoce que no existe una empresa dedicada a la venta de un producto igual al ofrecido en este proyecto.

### **2.1.3. Conclusiones del análisis externo**

En la Matriz EFE se evalúan todos aquellos factores que identificaron en el análisis de las Fuerzas de Porter en el Microentorno. El resultado final obtenido de la Matriz

EFE 2,34 lo que se demuestra que las oportunidades de la industria favorecen a enfrentar a sus amenazas del entorno.

**Tabla N°2: Matriz EFE**

<b>Matriz EFE (Factores Externos)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
1. Alto número de consumidores de mariscos	0,12	3	0,36
Gran porcentaje de exportaciones de mariscos	0,1	2	0,2
3. Gran número de hispanos en New York	0,09	1	0,09
4. Renovación de Sistema Generalizado de Preferencias.	0,1	4	0,4
5. Varios intermediarios o distribuidores de mariscos	0,15	4	0,6
<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
1. Control en precio del producto	0,09	1	0,09
2. Diferentes tipos de sustitutos mayormente conocidos.	0,1	2	0,2
3. Restricción en productos alimenticios por parte de la FDA	0,1	1	0,1
4. Gustos y preferencias de los consumidores	0,15	2	0,3
<b>Total de puntuación</b>	<b>1</b>		<b>2,34</b>

### 2.1.4 Conclusiones

- Sistema General de Preferencias beneficia a un cierto número de empresas ecuatorianas para la exportación de productos.
- Exportaciones de crustáceos y mariscos en general son altas.
- Tecnología en la gestión de la industria pesquera para el buen manejo de gestión pesquera y comercio marítimo, lo cual favorece a la incorporación del producto en las ciudades pesqueras del Ecuador.
- Los ciudadanos de la ciudad de New York, están abiertos a probar nuevos productos, debido a que el ingreso de los mismos es muy diverso y tienen para escoger lo desean según sus gustos y preferencias.
- La competencia en es alta debido a las varias marcas existentes en el comercio de mariscos, como Trans Ocean, una empresa muy conocida por los

ciudadanos residentes en Nueva York debido a su tiempo en el mercado, productos que ofrece y su variedad en puntos de venta.

- El numeroso grupo de proveedores es beneficioso para la empresa, ya que se puede conseguir la materia prima a menor costo y generar mayores ganancias.
  - Los principales productos que podrían sustituir al producto son las carnes, vegetales o frutas que mantengan algún tipo de proceso para su consumo fácil y rápido, o más conocidos como “ready to eat”, los cuales son muy consumidos en una dieta diaria alimenticia, sin embargo, la pulpa de langosta es un producto con grandes cantidades de propiedades nutritivas que se considera bueno su consumo para la salud humana. Se pudo evidenciar, que los mariscos en general mantienen una presencia notable en el consumo de alimentos de los ciudadanos, por lo tanto, es una gran oportunidad ingresar con nuevos productos que estén relacionados con la reducción de tiempo de cocción y fácil preparación.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

El análisis al cliente se realizó con investigación cualitativa y cuantitativa, en cuanto al método cualitativo se realizó cuatro entrevistas: a dos expertos y dos clientes potenciales, mientras que en el método cuantitativo se lo hizo mediante una encuesta, para la contribución del presente proyecto

#### **3.1 Problemas de la investigación**

¿Qué tan factible resulta exportar pulpa de langosta precocida y empanizada a Nueva York?

#### **3.2 Objetivo general de la investigación**

Determinar el nivel de aceptación del producto establecido en cuanto a precio, características y accesibilidad de compra o adquisición del mismo.

##### **3.2.1 Objetivos específicos de la investigación**

- Precisar la frecuencia de consumo de mariscos en general y de la langosta en específico.

- Determinar un precio acorde para la venta del producto.
- Establecer los canales de distribución favoritos por los clientes para el producto ofrecido.
- Identificar fuentes de comunicación de tal manera que se pueda informar a los consumidores acerca del producto.

### **3.3 Análisis de la investigación cualitativa**

#### **Experta en nutrición Estefanía Dávila**

**Aporte:** Estefanía menciona sobre los beneficios que proporcionan los mariscos cuando se los consumen principalmente a la salud es que son ricos en vitaminas B1, B2, B3, B6, Hierro y Yodo, los cuales son fuentes nutricionales esenciales para las personas. Sin embargo, alega que el consumo es ocasional. La experta afirma que la langosta es proveedora de vitaminas y se la considera como parte de una alimentación nutritiva, cabe recalcar que este producto atribuye una gran proporción de yodo provechosa para el metabolismo, que regula el nivel de energía y colesterol. Estefanía asegura que, la importancia del uso de mariscos dentro de la dieta es un poco limitada ya que considerada que las personas no se acercan a un profesional para llevar una dieta nutricional sino más bien lo hacen de forma experimental o por sugerencia de terceros. Por otro lado, manifiesta que el empaquetado más importante es el denominado al vacío, ya que previene la contaminación cruzada y se conservan los nutrientes que es lo que necesita en temas de nutrición. La nutricionista también asegura que en cuanto al tiempo de veda el consumo durante este periodo es perjudicial para la salud, ya que la langosta produce una toxina que puede generar infección gastrointestinal.

#### **Comerciante de mariscos Julio Astudillo.**

**Aporte:** El señor Julio, manifiesta que el 23 de marzo del 2018 el senado de Estado Unidos aprobó la ley ómnibus para financiamiento del gobierno federal que incluye la renovación del SGP hasta el 31 de diciembre de 2020., lo cual beneficia a la compra y venta de productos de dicho lugar, afirma que en el país no existe restricción alguna para llevar sus productos. Además, cuentan con un organismo que controla y regula el ingreso de productos alimenticios bajo parámetros específicos denominada Food

& Drug. En cuanto a la rentabilidad de la industria de los mariscos hacia el mercado internacional, confirma que se ha generado un incremento importante para la exportación de mariscos, además de que a través de PROECUADOR se ha logrado exportar los productos con valor agregado. El experto asegura que los principales factores que afectan la exportación de mariscos desde el Ecuador hacia Estados Unidos es el político, debido a que los cambios de gobierno han generado que se retire el apoyo a todas las personas extranjeras. Según el experto afirma que el crecimiento del consumo de mariscos es del 14.6% debido a la frecuencia que mantienen, además afirma que una de las características principales diferenciadoras de la langosta ecuatoriana es su sabor y textura, en cuanto al empaque recomienda que sea de caja de cartón o empacado al vacío, ya que estos le permitirán una mejor preservación de los mariscos.

### **3.3.1 Resultados de la entrevista a los clientes potenciales**

#### **Entrevista a clientes potenciales**

**Aporte:** Patricio Guevara propietario de un restaurante en Brooklyn y Jorge Esteban Rodríguez residente ecuatoriano en la ciudad de New York, manifiestan que los productos de mayor consumo en su dieta son los mariscos, debido a que consideran el alto valor nutricional que le aportan a su dieta, recordando que Patricio además posee un restaurante de comida ecuatoriana especialmente de mariscos, por ende, su consumo es más frecuente. Ambos Afirman que los más grandes distribuidores de mariscos son los supermercados como Walmart o los mercados pesqueros en las cuales se puede adquirir el producto fresco a un menor precio. Los clientes manifiestan que los factores de incidencia en cuanto a la compra son la fácil preparación y manipulación de los mismos, además de que están pre procesados y optimizan el tiempo empleados en su cocción. De igual manera Patricio asegura que el ahorro de tiempo en cuanto a los alimentos precocidos es fundamental en el restaurante que maneja, satisfaciendo no solo a sus clientes sino también a su negocio. El cliente manifiesta que en su restaurante es consumido la langosta ecuatoriana recalando que no es en grandes cantidades, debido a que aún no existe un distribuidor de mariscos por ende adquiere el producto de una empresa familiar ecuatoriana la cual envía en volúmenes pequeños y el cliente espera que el producto se dé a conocer y comercialice en Estados Unidos.

### 3.4 Investigación cuantitativa

El desarrollo de las encuestas se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia a 15 personas de nacionalidad ecuatoriana, que residen en la ciudad de Nueva York o sus alrededores. Con los resultados alcanzados se elaboró el análisis de datos y de esta manera poder calcular la correlación de las variables. Para mayor información de las interrogantes realizadas, se recomienda observar el anexo N° 1.

#### Resultados de encuesta

**La presente encuesta está destinada con el fin de conocer su opinión acerca de las distintas características que usted percibe al comprar mariscos entre ellos la langosta y su conocimiento sobre las distintas marcas que existen en el mercado. Todos los datos serán confidenciales y de uso único para lo expuesto anteriormente. Le agradecemos de antemano por prestarse a llenar el siguiente cuestionario.**

#### 1. Según su opinión ¿Cuáles son los beneficios de consumir mariscos?

Un 91.7% de las personas que participaron de la encuesta opinan que los mariscos son fuentes de vitaminas y minerales al consumirlos lo cual es una de los puntos más importante de esta investigación.

#### 2. ¿Con qué frecuencia durante los últimos doce meses ha consumido mariscos?

El 58.3% de los encuestados ha consumido mariscos una vez por semana, lo cual un consumo muy bajo para la gran cantidad de clientes que se tiene en el mercado.

#### 3. ¿Qué marcas de mariscos conoce?

La mitad (50%) de los encuestados conoce la marca TransOcean la cual es una de las que tiene más vida en el mercado americano, seguido de Sea Steak con un 33.3% y Louis Kemp con 16.7% las cuales nos dan la pauta cuales pueden ser nuestros clientes.

#### 4. ¿Qué características debe tener la langosta para llamar su atención?

Para los clientes el sabor con un 83.3% de los encuestados es la característica principal que debe tener la langosta para consumirla, seguida por un precio accesible con un 41.7%.

#### 5. ¿Ha consumido usted langosta precocida durante los últimos doce meses?

El 75% de los encuestados no han consumido langosta en el último año, lo cual nos da una idea de que será un reto darnos a conocer al cliente para que lo consuma.

**6. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir pulpa de langosta precocida y empanizada para su consumo?**

Con una gran aceptación del 83.3% los encuestados están dispuestos a consumir la pulpa de langosta lo cual es muy bueno para el negocio y su comercialización con la aceptación del cliente.

**7. ¿Qué tipo de empaque le gustaría para que usted adquiriera pulpa de langosta precocida?**

El 60% de los encuestados considera que el empaquetado al vacío es el ideal para este producto lo cual nos sigue dando la idea que el óptimo para poder conservarlo con sus nutrientes y la textura adecuada.

**8. ¿A qué precio no compraría un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida por considerarlo demasiado caro?**

Según el 58.3% de los encuestados, \$35 es muy caro y no comprarían la langosta precocida ya que hay productos sustitos más baratos que contienen las mismas condiciones nutricionales.

**9. ¿A qué precio considerarías que un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida comienza a ser caro, pero aun así es aceptable?**

Con un 50% de las personas encuestadas, \$20 es el precio caro al cual los clientes estaría dispuesto a adquirir el producto lo cual está en el rango pensado para la comercialización de la langosta.

**10. ¿A qué precio consideraría demasiado barato un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida?**

Para los clientes, con un 83.3% de las encuestas con \$10 es demasiado barato el precio para consumir el producto, lo cual puede tener una mala perspectiva por la calidad o la textura del producto.

**11. ¿A qué precio consideraría que un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida es barato?**

El precio que consideran barato y aun si lo comprarían es de \$15 con un 66.7% el cual está en el rango de precios posibles para el producto.

## **12. ¿En qué lugares le gustaría a usted que se distribuya y comercialice pulpa de langosta precocida?**

Con un 85.7% los supermercados es el lugar favorito y con mayor aceptación de los clientes para poder adquirir el producto en la ciudad de New York, ya que es de más fácil y libre acceso para tener en las cocinas de los consumidores.

## **13. ¿De qué forma le gustaría que se diera a conocer la pulpa de langosta precocida y empanizada como una alternativa para el consumo alimenticio?**

Las redes sociales con un 66.7% y las páginas web con un 25% son las plataformas virtuales por las que los clientes desean tener información y promociones del producto, lo cual es muy bueno ya que en los últimos años el marketing digital es el pionero para dar a conocer nuevos productos.

## **Conclusiones**

El mercado se encuentra abierto a la idea para comercializar pulpa de langosta, dado que existen varias necesidades que no han sido cubiertas por las empresas presentes. Pese al crecimiento del 5.4% anual, es un mercado competitivo por el control de canales de mercadeo.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

El presente contenido está fundamentado en el análisis PEST realizado, considerando tanto la perspectiva del macro entorno, así como factores internos de la industria, mediante el análisis PORTER. Asimismo, se ha considerado el análisis del cliente, en función del análisis cuantitativo y cualitativo de los clientes y expertos en el tema, mediante el cual se identifican las oportunidades del producto en el mercado. Con ello será posible establecer las oportunidades del negocio que a continuación se detallan.

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio**

Unos de los puntos grandes a tratar en este tema es que el Senado de los Estados Unidos aprobó la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que beneficia a Ecuador. La ley tendrá una vigencia de tres años, hasta el 31 de diciembre de 2020. (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018). El cual nos dará un poco de ventaja al exportar el producto, por otro lado, la propuesta de valor

que le dará un plus al producto será el tipo de empaque a utilizar, el mismo será hecho a base de los residuos de la langosta. Varios expertos que han analizado e investigado, encontraron una mezcla basada en la proteína obtenida de este crustáceo para realizar materiales biodegradables, como una alternativa a los plásticos convencionales. (Eco Noticias, 2017). Ésta característica es significativa en el proyecto, debido a la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente en la actualidad.

En relación a la competencia, existen varias empresas encargadas de producir o distribuir mariscos congelados, ya que, la calidad del marisco ecuatoriano obtiene reconocimiento a nivel internacional, por lo que buscando en sectores alternativos se logró identificar un producto nuevo para ofrecer en el mercado, que podrá ser consumido directamente a través de una preparación sencilla, la cual es atractiva para restaurantes y cadenas para su comercialización.

Una vez elaborados los análisis respectivos de la investigación, se pudo determinar la oportunidad de negocio, que es la cultura y tradiciones alimenticias de la población de New York, ya que el consumo por persona es de 16 libras al año, donde la guía dietética de los EEUU recomiendan comer al menos 8 onzas de alimentos de origen acuático por semana (Service, 2018). Motivado así la presenten investigación para el plan, ya que, a pesar de tener varios productos sustitutos, eligen la langosta, que es un marisco apetecido y es consumido por el sabor y la textura.

Es importante señalar, que el mercado objetivo determinado es el de los habitantes en Nueva York, el cual se estima en aproximadamente 8'623 millones de habitantes quienes ya conocen de la langosta, por lo que, son clientes con alta posibilidad de compra. En función de los resultados de la investigación se usarán las herramientas comerciales y presentación idónea que favorecería aún más para el consumo.

Por otro lado, para las fuerzas del mercado, no existen amenazas en relación a proveedores, debido al gran número de personas que realizan la captura de langosta y viven de dicha actividad, por lo que, existe una alta cantidad de productos sustitutos, debido a la variedad de comida preparada, mariscos y productos precocidos que

existen en el mercado, sin embargo, la diferencia estará en el producto por su sabor, calidad y sobre todo el tipo de empaque a utilizar.

En los ámbitos técnicos y de producción se ha determinado la facilidad existente en cuanto a requisitos de exportación de Ecuador, existe mano de obra calificada para la producción y operación en el país, además existen las herramientas tecnológicas adecuadas para la producción y en general un ecosistema favorecido para disponer del producto en tiempo de veda, ya que los meses de veda se tendrá materia prima por lo que meses antes se abastecerá con colas congeladas en las cabinas de frío, donde el marisco congelado dura 5 meses después de su cocción, otro método será abastecerse de proveedores criadores de langosta que poseen piscinas artificiales y serán de gran ayuda para los meses de veda en el mar.

Otro punto importante a mencionar es la facilidad de uso del producto, ya que al ser procesado, limpio y listo para su cocción minimiza el tiempo de preparación, ayudando así al consumidor a ahorrar su tiempo, por lo que tiene alto valor agregado y es atractivo para su venta.

De la investigación presentada se puede establecer la demanda potencial del producto como sigue:

El mercado potencial existente está dado por la población de Nueva York, sin embargo, segmentando a la población migrante de Ecuador se estima, de acuerdo a los datos previamente presentados:

**Tabla N° 3:** Población de Nueva York

Población de Nueva York	100%	8'623 Millones
Migrantes	47%	4'012.860
Inmigrantes ecuatorianos	8% de migrantes	321.028

Tomado de: (datosmacro, 2017)

Es decir que existe un mercado potencial solamente considerando inmigrantes ecuatorianos en la ciudad de Nueva York, lo cual ya es un mercado bastante

importante, pero se estima que el mercado real está establecido por toda la población de NY, por lo que existe un mercado viable de más de 8 millones de habitantes, de los cuales, de acuerdo a las características de segmentación y aceptación presentados posteriormente se determinará el mercado objetivo.

## **5 PLAN DE MARKETING**

La estrategia general a usar es la diferenciación. Según (Jean-Jacques Lambin, 2009), el objetivo es presentar cualidades específicas del producto que resulten interesantes y único para el comprador. Por lo que, se quiere presentar un producto completamente diferente, debido a las varias características que posee donde la carne es cien por ciento de langosta con el empanizado y precocido lo cual facilita su preparación, donde otra característica importante es el tipo de empaque en el cual se lo presenta, ya que está hecho con los residuos de la langosta. Con ello se ofrece al consumidor un producto distinto, que compense sus necesidades alimenticias, generando experiencia en su paladar con un sabor diferente.

En función de esto los principales aspectos que considera la estrategia son:

- Fortaleza en las cadenas de distribución;
- Diseño de imagen del producto;
- Considerar posicionamiento que permita a su vez la defensa de competidores.

La estrategia de posicionamiento está sustentada en 4 aspectos céntricos que son:

- Mantener la calidad de producto y proceso productivo definido y eficiente;
- Imagen del producto, demostrando que es 100% pulpa de langosta;
- Ingreso a cadenas;
- Fuertes estrategias de comercialización.

El mix de marketing presenta todas las estrategias detalladas con su respectivo sustento.

### **5.1 Estrategia de Internacionalización**

La estrategia seleccionada es la de exportación directa, ofreciendo directamente a un intermediario en otro país. Éste es el enfoque más común que emplean las compañías

que dan un primer paso al mercado internacional debido a que los riesgos de pérdidas financieras pueden ser minimizados (Philip Cateora, 2008). Si bien esta estrategia no es la más fácil para las compañías, tomando en cuenta las características del producto y los diferentes factores analizados, es factible la misma, con una posibilidad importante de ingreso al mercado y el potencial éxito. A continuación, se presenta de forma resumida los factores determinantes de la internacionalización para la presente empresa:

- Calidad del producto;
- Producto nuevo en el mercado de destino;
- Importación de mariscos en crecimiento en los Estados Unidos;
- Requerimientos de exportación factibles de cumplimiento;
- Mercado muy amplio y segmento atractivo;
- Estabilidad económica y social en el país de destino.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se lo selecciono mediante las variables de segmentación establecidas y finalmente por la aprobación del producto, la cual se logró mediante la investigación cuantitativa de mercado.

**Tabla N°4:** Segmentación del mercado

<b>GEOGRÁFICO</b>	
Población total de New York	8'538.784
<b>DEMOGRÁFICO</b>	
Hombres y mujeres entre 21 a 65 años (58%)	4'952.495
Poder adquisitivo medio y medio alto (51%)	2'525.772
<b>PSICOGRÁFICO</b>	
Interés por adquirir el producto (80%)	2'020.618

Tomado de: (Datosmacro, 2018)

De esta manera, el producto de pulpa de langosta precocida y empanizada van dirigidas a todos los habitantes de la ciudad de Nueva York, enfocándonos principalmente en un rango de edad de 21 años en adelante, de un segmento socio-económico de nivel medio y medio alto, ya que son quienes tienen mayor posibilidad de adquirir este tipo de producto , tomando en cuenta que los menores de edad están dentro del mercado objetivo y por tanto existe un mercado objetivo de más de ocho millones de personas, ya que hay una demanda alta del producto que se podrá enviar y comercializar, por lo cual posteriormente se analizará la cantidad de producto enviado de acuerdo al alcance de la empresa.

**Tabla N°5:** Propuesta de valor

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones Cliente</b>	<b>Segmentos Clientes</b>
<p>Tenemos como estrategia establecer alianzas con los proveedores de la pulpa de langosta, empaques y transporte ya que logrando esto podemos obtener el producto fresco, exclusivo y a tiempo para la producción de la pulpa precocida y empanizada. La parte administrativa se contempla el plan de marketing propuesto para lograr llegar a los consumidores usando revistas y plataformas digitales</p>	<p>Mostrar al cliente las ventajas del consumo de la pulpa de langosta la cual es nuestro principal producto para poner en marcha el proyecto, también la de crear conciencia en la población con el cuidado de la salud y el reciclaje con el empaque para salvar nuestro planeta ya que es tarea de todos.</p>	<p>La pulpa de langosta precocida y empanizada puede considerarse un producto gourmet, debido a las características que posee, su valor agregado es que la base para su preparación es 100% carne de langosta a diferencia de otros que utilizan una preparación a base de mezcla de mariscos (camarón, pescado y saborizante artificial de cangrejo), así como la pre cocción y el empanizado que favorecen a la completa exquisitez del mismo, es un producto diferente y nuevo en el mercado al que se ingresa</p>	<p>Ofrecemos información completa y personalizada sobre el beneficio que pueden obtener nuestros clientes con la obtención la pulpa de langosta a nivel nutricional y gourmet, además proporcionar información acerca de las formas de preparación con las que pueden variar nuestros clientes y mostrando que la empresa está involucrada con el cuidado del medio ambiente mediante el empaque reciclable.</p>	<p>La pulpa de langosta precocida y empanizada va dirigida a los habitantes urbanos de la ciudad de Nueva York, de un rango de edad de 21 a 65 años, el segmento socio-económico determinado es de nivel medio y medio alto, ya que son quienes tienen mayor posibilidad de adquirir este tipo de producto y por tanto existe un mercado objetivo de más de dos millones de personas.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Nuestros proveedores son parte clave de nuestro negocio ya que podremos tener el producto a tiempo, fresco y con una gran calidad para procesarlo, además pretendemos tener a un equipo de operadores de primer nivel, también la infraestructura de nuestro local y utensilios de trabajo son parte importante de los recursos para la cara visible de nuestra empresa.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Nuestro medio de comunicación con el cliente es principalmente será las redes sociales y la página web ya que través de estos realizaremos campañas de publicidad masiva con la finalidad de posicionar la marca en el subconsciente de los consumidores en un corto plazo.</p>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Es fundamental que los costos sean bien identificados y es de esperar que se apliquen a cada cuenta de costos presupuestados. De esta forma se entenderá la organización como un todo conjuntamente con los costos de producción, realizando un buen marketing y realizando la entrega sin problemas a los clientes ayudando así a optimizar los recursos y poder tener ganancia del negocio</p>		<p><b>Flujo de Ingresos</b></p> <p>Nuestro ingreso apunta a la venta a aquellas personas que estén interesadas en consumir un producto sano y rico en vitaminas, las cuales van a tener el máximo beneficio nutricional en la pulpa de langosta, los clientes son personas que viven en la ciudad de New York, que tienen entre 21 y 65 años, los cuales representan los ingresos en ventas con ganancia a la empresa.</p>		

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

La pulpa de langosta precocida y empanizada puede considerarse un producto estrella o gourmet, debido a las características que posee, ya que su valor agregado es que la base para su preparación es 100% carne de langosta a diferencia de otros que utilizan una preparación a base de mezcla de mariscos (camarón, pescado y saborizante artificial de cangrejo), así como la precocción y el empanizado que favorecen a la completa exquisitez del mismo, es un producto diferente y nuevo en el mercado.

El producto además de su sabor cuenta con el respaldo de la reputación del marisco ecuatoriano, lo cual ayuda para la aceptación hacia los clientes. Cabe resaltar que al ser un beneficio del mar cuenta con valores nutricionales que benefician la salud y satisface el paladar del consumidor, lo cual es muy atractivo. El producto será empacado en bioplásticos que estarán fabricados con los residuos de la langosta, su caparazón, además se conservará con el empaque al vacío, esto le permitirá mantener sus nutrientes y vitaminas, preservando su sabor característico. El empaque externo será en cajas de cartón para alimento, en el cual se presentará comercialmente al producto, lo cual facilitará su venta.

## **5.2 Mezcla de marketing**

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Estrategia de producto**

ECUA-MAR comercializará pulpa de langosta, este producto se exportará a EEUU, para lograr y asegurar participación en el mercado, ya que este proyecto se basa en la elaboración de un producto nuevo ofrecido al mercado actual. Por tanto, como se ha mencionado, la langosta se pretende exportar precocida y empanizada. Para la elaboración se necesita la cola de la langosta, cuya característica esencial es la carne que posee y materia prima tales como huevo, apanadura y especias que le den un sabor único al producto.

### 5.2.1.2 Atributos

Existen tres tipos de atributos que ayudan a destacar la imagen del producto (JJ Lambin, 2009).

**Atributo básico:** marisco congelado empanizado.

**Atributos de rendimiento:** Mejor conservación, cada caja contendrá 1,5 libras, lo que equivale a 10 unidades cortadas de pulpa de langosta precocida y empanizada.

**Atributos excitantes:** Producto con buen sabor el cual es 100% langosta, fácil preparación, contiene valores nutricionales relevantes como vitamina B1, B2, B3, B6, Hierro, además alto contenido energético y proteínas.

### 5.2.1.3 Empaque

En cuanto al empaque, dado el análisis de entorno y la opinión de especialistas y clientes, el aspecto tendrá dos partes principales que son al vacío con bioplástico generado con los residuos de la langosta y la caja externa, misma que presenta la imagen y facilita el transporte.

La imagen es uno de los aspectos fundamentales en las estrategias, ya que es parte de lo que sustenta el posicionamiento, los colores a utilizar serán atractivos y facilitará la recordación del producto. A continuación, se presenta el ejemplo:



**Figura N°2:** Ejemplo de la caja del producto

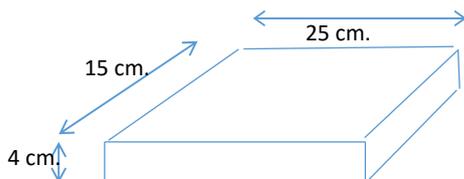
#### **Características del empaque:**

- Uso de colores y tonalidades atractivas para comida;
- Nombre del producto entendible para el consumidor (Lobster Meat);
- Uso de logotipo y colores característicos de la imagen corporativa de la marca para fácil recordación;

- Presentación de la información más relevante;
- Presentación del producto de forma muy apetitosa;
- En la caja tendrá una abertura transparente para que el cliente pueda visualizar el producto;

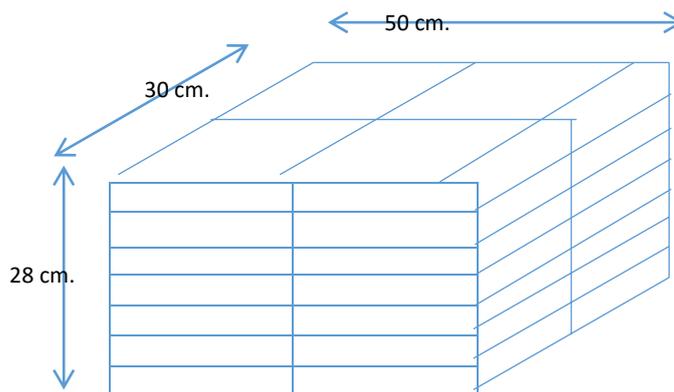
**Embalaje:**

El tamaño de las cajas individuales será el siguiente:



**Figura N°3:** Cajas individuales de producto

De esta manera será el envío: en cajas de 50 x 28 x 30 con lo cual se despachará 28 empaques en cada caja de la siguiente manera:



**Figura N°4:** Empaques en caja

El precio individual de las cajas por unidad será de 0,20 USD y el envase al vacío tendrá un costo de material de 0,18 USD. Finalmente, la caja para el envase tiene un precio de \$1,5, como se demuestra a continuación:

**Tabla N°6:** Costo de empaque

	<b>Costo Unitario (dólares)</b>
<b>Costo empaque (caja individual)</b>	0,20
<b>Costo de material para empaque al vacío</b>	0,18
<b>Cajas para 48 empaques</b>	1,5

#### 5.2.1.4 Branding

Ecua-Mar es el nombre seleccionado para la marca. Ecua se tomó la abreviación de Ecuador y Mar por que el producto a comercializar pertenece al mar. El origen nombre es tiene relación directa con el origen de los productos que se comercializan y el mercado meta, las cuales son ecuatorianos y latinos que viven en New York. Se va a manejar una imagen limpia y fresca con un pequeño toque que resaltan los colores de la bandera de Ecuador.

Por otro lado, para lograr posicionamiento y facilidad en las ventas, uno de los aspectos fundamentales es la imagen del producto y de la marca, es por ello que se debe poner mucha atención en la presentación de ambos, por lo cual se contratará en base a una selección a los mejores diseñadores que se encarguen de diseñar la imagen corporativa de la marca, así como del empaque.

La imagen corporativa y de marca tendrán las siguientes características:

- Colores definidos para el logo, imagen en empaque, página web, redes, promoción.
- Imagen sencilla y de fácil recordación.
- Tipografía definida.

Se diseñará un manual de marca con el uso de logo, colores y ejemplos de empaque, página web, banners, posters.

En cuanto a los colores tienes cada uno su significado empezando por amarillo, azul y rojo que representan la bandera del Ecuador con el escudo, en cuanto a los colores blanco y negro simboliza la simplicidad de la marca.



**Figura N°4:** Logo de la empresa

#### 5.2.1.5 Etiquetado y soporte

Según la norma ecuatoriana de etiquetado NTE INEN 0456, el envase y el empaque de los productos crustáceos congelados deben estar con caracteres legibles, visibles y que no se puedan borrar, la siguiente información:

- Nombre del producto (que debe incluir el nombre común de fácil reconocimiento por el consumidor, ej. gelatina, pastel, caramelo, bebida, etc.)
- Marca Comercial;
- Identificación de lote;
- Razón social de la empresa (o nombre de quien fabrica);
- Contenido neto;
- Número de registro sanitario;
- Valor nutricional;
- Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- Lista de ingredientes con sus respectivas especificaciones;
- Precio de venta al público;
- País de origen;
- Indicaciones: si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado (alimentos transgénicos).

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Costo de venta

El precio estará establecido en función tanto de la competencia, como de los costos finales del producto. Como se ha mencionado no existe un producto exacto que sea comparable a nivel de Nueva York, sin embargo, el producto similar existente en dicha ciudad, corresponde a los camarones empanizados, o las tenazas de cangrejo, pero sin empanizado y pre cocido. También se ha podido obtener precios a nivel de otros productos que indican como imitación de carne de langosta, en presentaciones similares, obteniéndose una muestra de los siguientes productos con precios representativos de mercado.

**Tabla N°7:** Precios de competencia

	Cantidad (lb)	Precio (PVP)
Aqua Star (Lobster Tail)	1	25,90
Gourmet Bay (Frozen Cooked Lobster Meat)	1	23,50
Sea Best	1	18,40

Se puede observar que los precios son variables, pero el producto comparable son las tenazas de cangrejo, pero sin extraer y con precios que superan los \$35 a precio de venta al público.

### 5.2.2.2 Estrategia de fijación de precios

Los precios se fijarán en base a la estrategia de precios en relación con la competencia, es decir que el valor percibido por los clientes de la competencia es la base para el precio. (Cateora, 2010)

Se considera este punto de vista, puesto que la empresa es nueva en el mercado, y debe alinearse con los precios de la competencia para poder generar réditos. Si el precio es muy alto los clientes permanecerán con sus marcas actuales, si el precio es muy bajo, se entra en guerra de precios y toda la industria pierde valor.

Cabe mencionar que la fijación del precio tomará en cuenta el rango de precios aceptados por el consumidor meta que fueron determinados en el análisis cuantitativo del mercado objetivo, usando el Modelo Van Westendorp. Este modelo arrojó un valor de \$25,70 (PVP), debido a que el producto tiene un valor agregado importante, tomando en cuenta también el criterio del 20% de los encuestados que estarían dispuestos a pagar alrededor de \$20 y \$25 por este tipo de producto, por lo cual se busca establecer un precio de introducción para incrementar la demanda del producto, y con ello se considerará un incremento en el precio de un 3% en el segundo y cuarto año, valor bastante bajo, pero que favorece a los beneficios de la empresa y permitirá mantener los beneficios e inclusive la posibilidad de ingresar en cadenas de comercialización grandes, mismas que tienen un porcentaje adicional de ganancia. De este precio, en el estudio financiero se determinará costos de producción y precios de comercialización a los puntos de distribución o minoristas.

Cabe mencionar que el precio de venta indicado es para el consumidor final, es decir, el precio que la empresa cobra al intermediario es distinto, parte que se mostrará más adelante en el estudio financiero. El costo por unidad de producto de 1,5 libras. de materia prima y producción directa será:

**Tabla N°8:** Costo por unidad de empaque de 1,5 libras.

	Valor total	Cantidad	Unidad	Uso unitario	Valor unitario
Colas de langosta	85	10	lb. (1 - 3 colas)	1,5	12,75
Huevo	10	100	unidades	1	0,10
Apanadura	18	10	libra	0,25	0,45
Espicias	0,5	1	libra	0,1	0,05
<b>EMPAQUE</b>					
Empaque al vacío	18	100	unidades	1	0,18
Caja individual	20	100	unidades	1	0,20
Cajas para 48 unidades	150	100	unidades	0,0357	0,05
<b>TOTAL UNITARIO</b>					<b>13,78</b>

### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia que se aplicará es una estrategia de penetración de mercado, la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo

del negocio básico. La decisión de aplicar esta política de precios se da por que la empresa tiene como objetivo llegar a un segmento de clientes el cual paga precios medianamente alto por estos productos y el valor adicional que recibe (Cateora, 2010). Además, los productos sustitutos que se ofertan son limitadas y al utilizar esta estrategia se busca maximizar el ingreso de la empresa a la vez que se satisface la oferta directamente con la demanda.

#### **5.2.2.4 Estrategia de ajuste**

Se aplicará una estrategia de fijación de precios promocionales, dado que se asignará temporalmente a los productos precios por debajo del precio normal para generar emoción y urgencia de compra. (KOTLER, 2012) Se decide emplear esta estrategia debido a que el producto puede tener un acogido no favorable por el consumidor final, es decir que hay distintos gustos y la compra no será diaria y el proveedor tendrá perdida, eso permite la empresa salga del stock rápidamente para introducir más inventario.

### **5.2.3 Plaza**

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

Como estrategia de distribución se usará una estrategia selectiva, dado que se busca comercializar el producto de mejor manera y ofrecer asesoramientos sobre los beneficios al consumirlo en un área geográfica específica. Este es un producto de especialidad el cual está destinado para los consumidores que busquen comida saludable y rápida de preparar.

Nuestros clientes principales serían los intermediarios, uno de ellos será la empresa Importadora Lotus Seafood Inc, entidad que a su vez se encargará de distribuir el producto hacia la ciudad de Nueva York (Lotus SeaFood, 2018). Los cuales tienen la capacidad de distribuir por todo el estado de New York las 9.600 unidades por mes a las tiendas y restaurantes.

#### **5.2.3.2 Puntos de venta**

La langosta precocida y empanizada será comercializada en las bodegas que estará ubicado en el norte de la ciudad de Quito. De igual manera, se usará una página web como plataforma para la recepción de pedidos tanto nacionales como internacionales,

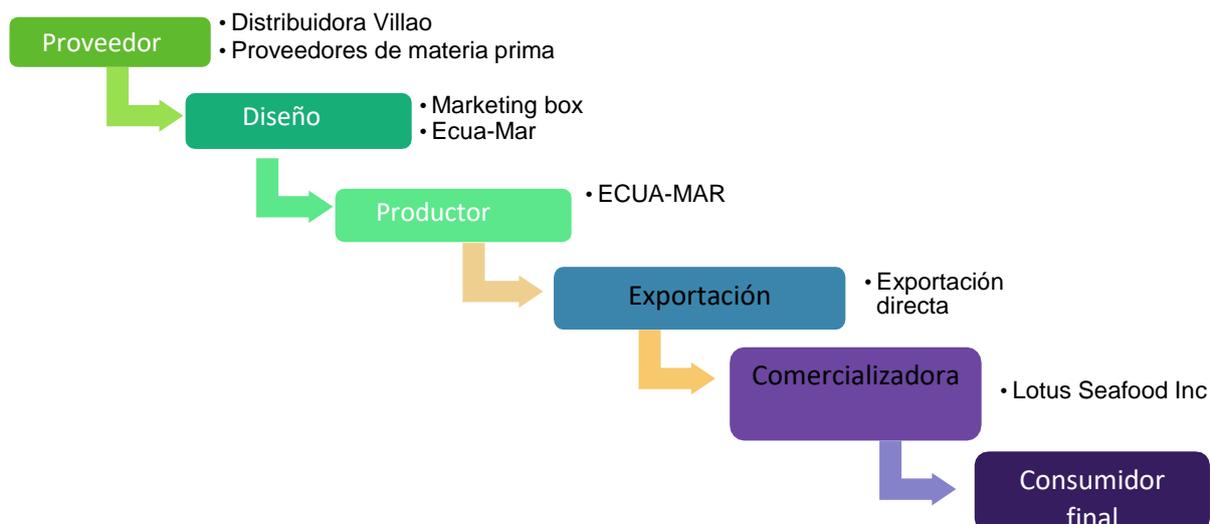
prepago mediante tarjeta de crédito o transferencias bancarias. La página web será mediante una plataforma editable predeterminada de WIX, se usará esta plantilla por la facilidad de uso, dado que es bastante similar a la creación de un perfil de una red social.

**Tabla 9:** Costo de la página web

Precio mensual	Precio anual
\$ 41,66	\$500

### 5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución es directo, dado que se exporta directamente al proveedor en Estados Unidos y se vende de manera directa al cliente en el local comercial o restaurantes. (JJ Lambin, 2009)



**Figura N° 5:** canal de distribución

### 5.2.3.4 Tipos de canal

El tipo de canal es detallista, dado que el producto llega mediante intermediarios al cliente final por medio del proveedor en USA, ya que se contará con fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los mayoristas y minoristas que venden los productos al consumidor en la ciudad de New York.

## **5.2.4 Promoción**

### **5.2.4.1 Estrategia promocional**

La estrategia publicitaria para el negocio será una publicidad sobre la línea, es decir una mezcla entre promoción personal y masiva. La publicidad personal o boca a boca se dará entre clientes, dado que es la manera más efectiva de hacer saber de este tipo de negocios en el mercado. Por otro lado, la publicidad masiva se dará por medio de redes sociales, para ser más específico Facebook e Instagram.

Se usará una estrategia pull, para que la que la comunicación se enfoque en el usuario, para de esta manera construir una demanda directa con los clientes potenciales del segmento. (Jean-Jacques Lambin, 2009).

### **5.2.4.2 Publicidad**

Para publicitar el producto de pulpa de langosta, se contratará un Jefe de marketing que refuerce la imagen de la empresa mediante las redes sociales como son Facebook e Instagram.

Se harán promociones durante todo el año, dado que existen las cuatro estaciones climáticas en el año en las cuales se puede promocionar el producto. Los clientes de la empresa son personas que buscan alimentación rápida y saludable ya que existe tendencia a este estilo de vida.

### **5.2.4.3 Promoción de ventas**

En su fase de lanzamiento, se utilizará material promocional, en la cual la persona encargada de negociaciones y promoción en Estados Unidos presentará la información necesaria para negociar la ubicación de Banners en lugares de consumo y la entrega de material como brochures del producto o trípticos del mismo acompañado de degustaciones en cadenas comerciales y restaurantes en las cuales se presentará el producto completamente preparado y listo para comer, garantizando que el producto tenga su mejor sabor, donde se presentará la marca, los empaques y se facilitará a las personas el informativo de donde adquirirlo.

#### **5.2.4.4 Relaciones públicas**

La empresa se unirá con el instituto nacional de pesca, lo que le permitirá formar parte de las ruedas de prensa y ferias que impulsen la imagen de la empresa y generen una promoción y posición dentro del mercado.

#### **5.2.4.5 Fuerza de ventas**

La empresa tendrá a asesores de ventas los cuales brindarán asistencia con información de la manera adecuada de cómo cocinar y degustar el producto. En cambios de temporada serán los responsables de informar al cliente de las promociones por la compra del producto.

#### **5.2.4.6 Marketing directo**

El marketing directo se realizará mediante la creación de una base de datos que contenga las preferencias de compra de los clientes, para de esta manera ofrecer un servicio personalizado. Con esto se pueden construir relaciones duraderas y un estado de fidelidad entre el cliente y la empresa, al crear la base de datos no tiene costo adicional, pues forma parte del servicio de la empresa.

### **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

#### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

##### **6.1.1 Misión**

Ecua-Mar es una empresa de mariscos congelados encargada de la elaboración y comercialización de carne de langosta precocida y empanizada. Atendiendo a un segmento de clientes de todas las edades, que consideran los mariscos un alimento esencial en su estilo de vida. La empresa cuenta con empleados capacitados en la preparación y producción de los productos comercializados ya que se destaca por crear alimentos de fácil y rápida preparación con productos de mar, manejando procesos que mantienen en un 100% el sabor del marisco, característica esencial para conquistar el paladar de los consumidores. De esta manera poder crear sustentabilidad de la marca tanto en el mercado nacional como internacional.

### **6.1.2 Visión**

Ser en el 2024 una de las empresas con mejor posicionamiento en la exportación de carne de langosta en Estados Unidos, manteniendo la rentabilidad y sustentabilidad de la compañía, beneficiando el desarrollo nuestros grupos de interés.

### **6.1.3 Objetivos**

#### **Mediano Plazo:**

- Aumentar la producción mediante la implementación de estrategias genéricas en un 5% para el año 2020.
- Introducir una imagen diferenciadora en cuanto a la presentación del producto, para el reconocimiento de marca dentro de un año;
- Identificar y reducir gastos innecesarios semestralmente;

#### **Largo Plazo:**

- Diversificar la cartera de productos, para el incremento en un 20% de rentabilidad para el 2025;
- Incrementar las ventas en un 15% en el periodo de 6 años. - Abarcar el mercado Neoyorquino en su totalidad, mediante la negociación con varios distribuidores en el periodo de 8 años;
- Implementar nueva maquinaria para la elaboración del producto y de esta manera reducir el tiempo de producción en un 50% para el año 2023.

## **6.2 Plan de operaciones**

### **6.2.1 Estructura organizacional**

#### **Estructura legal**

La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase

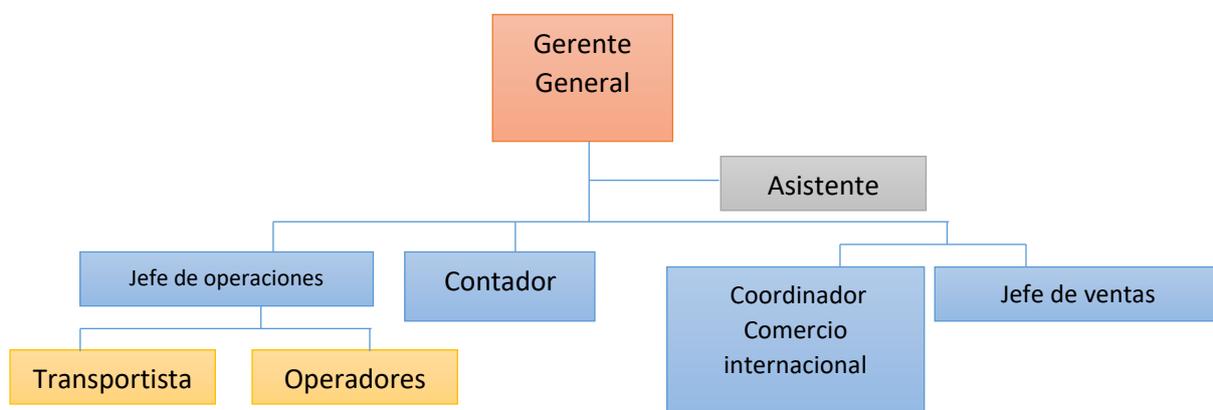
de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías). (Super Intendencia de Compañías, 2008)

La razón por la que se escogió este tipo de constitución para la empresa Ecu-Mar, es porque la empresa se financiará mediante una sociedad de capital, es decir que sus socios pese a estar inscritos en actividades mercantiles no adquieren el título de comerciantes, pero están en la obligación de contribuir con el porcentaje acordado en el capital de la compañía. En caso de que se desee incrementar el capital de la empresa, los socios tendrán un trato preferencial para incrementar su participación en la sociedad. De igual manera, al ser una empresa incipiente es necesario determinar las responsabilidades de los socios si el negocio tiene algún tipo de inconveniente.

### Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa será modular, este tipo de organizaciones tienen redes de módulos de empleados internos o externos para que se trabaje en una determinada actividad. Estas organizaciones son flexibles, creativas y sensibles, por lo que las actividades se centran todos los niveles: organizacional, proyecto o equipo y división (GUIZAR, 2013).

Dado el tipo de organización, la comunicación será democrática, al igual que el liderazgo aplicado. Puesto que, esta es una pequeña empresa, se necesita que la comunicación fluya entre sus partes para un mejor servicio al cliente.



**Figura N° 6:** Organigrama de Ecu-Mar

- **Detalle de actividades del personal**

**Gerente General:** está encargado de administrar los procesos, generación de base de datos de clientes, buscar nuevas alianzas estratégicas y gestionar los recursos para la producción.

**Asistente:** encargada de solicitar insumos, manejar reuniones con clientes potenciales, manejo de la caja chica y atención vía telefónica con todos los clientes, proveedores y trabajadores.

**Jefe de Operaciones:** delegar y organizar la producción diaria con el fin de cumplir con los tiempos en los pedidos, manejar el ambiente laboral y la lista de insumos para producir.

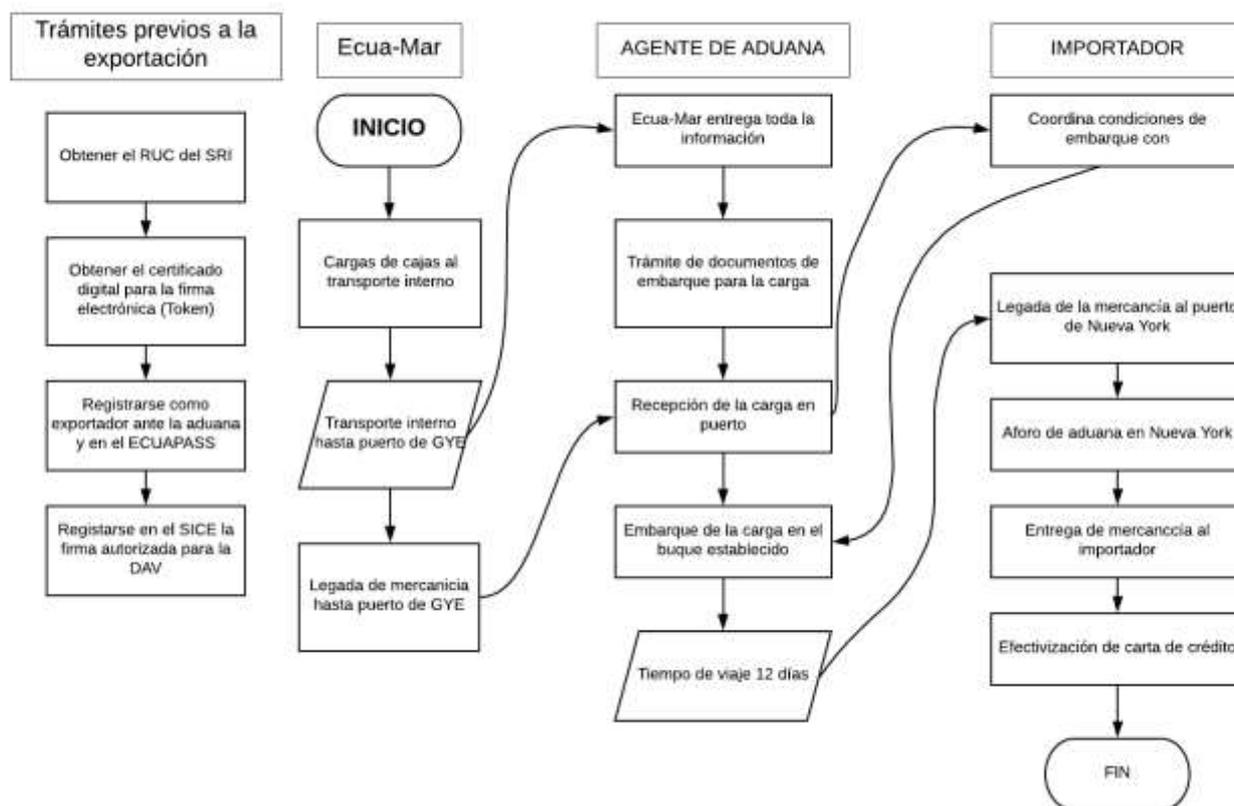
**Contador:** llevar todos los registros contables al día, generar pagos salariales y del préstamo al banco, guiar al gerente a mejores decisiones financieras y realizar todos los registros en las instituciones públicas.

**Coordinador Comercio Internacional:** mantener contacto con el operador logísticos, gestionar los pedidos, manejar los tramites de la exportación hasta llegar al lugar acordado de responsabilidad con el cliente.

**Jefe de ventas:** promocionar y realizar la venta del producto tanto a nivel nacional como internacional, manteniendo una excelente relación con los clientes dando información sobre el producto y llegando a las metas de ventas mensuales.

**Transportistas:** realizar el servicio de transporte hacia el puerto de Guayaquil, abastecer a las bodegas con insumos y colaborar con la mensajería entre cliente y proveedor.

**Operadores:** realizar la elaboración del producto con estándares alto de calidad, manejar inventario de bodegas y colaborar en la entrega del producto.



**Figura N° 7:** Proceso de exportación

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante (Aduana del Ecuador, 2018).

- **Requisitos de importación de EEUU**

Los trámites de importación de EEUU desde cualquier destino en el mundo son:

- Enviar a la aduana el documento ISF (Importer Security Filing);
- Verificar la ficha técnica y los documentos de la FDA;
- Permisos de origen;
- Factura con detalle claro de cantidades, valor unitario y total, descripción de las mercancías por marca, modelo o estilo;

- Que exista coincidencia en peso, valor, origen, cuantía, número de bultos, descripción y nombre de las mercancías, en la información contenida, en la factura, carta de porte, manifiesto de carga, certificados de origen;
- Cálculo correcto de la obligación aduanera;
- Certificado de origen.

### **Requisitos para exportación de mariscos**

En Ecuador para la exportación de mariscos se debe tener ciertos permisos que debe cumplir. Se debe tener una carta de autorización del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), además esta autorización se debe detallar el uso, cantidad y número de lote de los productos. De igual manera se deben cumplir con los requisitos sanitarios para los mariscos, los cuales deben ser presentados en la VUE.

El proceso para exportar es el siguiente:

#### **1. Tarjeta de identificación**

Realizar los trámites con el Departamento de Comercio Exterior de un Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador.

- Copia de la constitución de la compañía.

#### **2. Visto Bueno en el Formulario Único de Exportación-FUE**

- El Formulario Único de Exportación (FUE) se adquiere en la ventanilla de comercio exterior de un banco corresponsal del Banco Central. El documento se llena según las instrucciones indicadas al reverso.

#### **3. Certificados**

- Certificado de origen;
- Certificados sanitarios;
- Certificados de calidad;
- Otras calificaciones;
- Autorizaciones previas

#### **4. Factura comercial**

La factura debe contener:

- N° del FUE;
- Subpartida arancelaria del producto;

- Descripción de mercadería, cantidad, peso, valor unitario y valor total de la factura;
- Forma de pago;
- Información del comprador.

## 5. Participación de agentes de aduana

Se hace un documento escrito adjuntando:

- FUE aprobado por el Banco corresponsal;
- Factura comercial;
- Autorizaciones previas;
- Copia del conocimiento de embarque, guía aérea, carta o porte;
- El personal de la Aduana realizará el aforo de la mercadería (verificar su peso, medida, naturaleza, código arancelario, etc.) y a determinar los derechos e impuestos aplicables;
- Certificado de inspección.

(Aduana del Ecuador, 2018)

Por lo cual el Incoterm a utilizar es CIF, ya que el producto se va a transportar vía marítima manteniendo la cadena de frío para que el producto llegue lo más fresco posible, teniendo lo siguientes costos de exportación:

**Tabla N° 10:** Cotización exportación

COTIZACIÓN DE EXPORTACIÓN DE PULPA DE LANGOSTA		
	VALORES GLOBALES USD	COSTO UNITARIO
COSTO DE LA MERCANCÍA / exw		
Costos de mercancía	135159,35	14,0791
Implementos para aseguramiento embarque (madera, espuma flex, pallets)	100	0,0104
<b>TOTAL EXW</b>	<b>135259,35</b>	<b>14,0895</b>
TRANSPORTE INTERNO PAÍS EXPORTADOR (a puerto Guayaquil)	550	0,0573
OTROS GASTOS INTERNOS EN EL PAÍS PESAS, CUSTODIA, REGISTRO SANITARIO, ORIGEN	380	0,0396
<b>TOTAL FCA</b>	<b>136189,35</b>	<b>14,1864</b>
GASTO DE ACARREO (CAMIÓN-MUELLE) 2 PERSONAS	120	0,0125
AGENTE ADUEANERO Y OTROS GASTOS	250	0,0260
<b>TOTAL FOB</b>	<b>136559,35</b>	<b>14,2249</b>
FLETE INTERNACIONAL CARGA Y ESTIBA EN EL BUQUE T.H.C	2000	0,2083
<b>PRECIO COSTO Y FLETE CFR</b>	<b>138559,35</b>	<b>14,4333</b>
SEGURO INTERNACIONAL (Puerto de Guayaquil-Puerto New York) COBERTURA MÍNIMA (0.6 % FOB)	831,36	0,0866
<b>VALOR CIF</b>	<b>139390,71</b>	<b>14,52</b>
Precio de venta al importador		16,12

## Cadena de valor

La cadena de valor para la empresa está dada por sus principales actividades, tanto primarias como secundarias, que otorgan valor a la empresa.

**Tabla N°11:** Cadena de valor

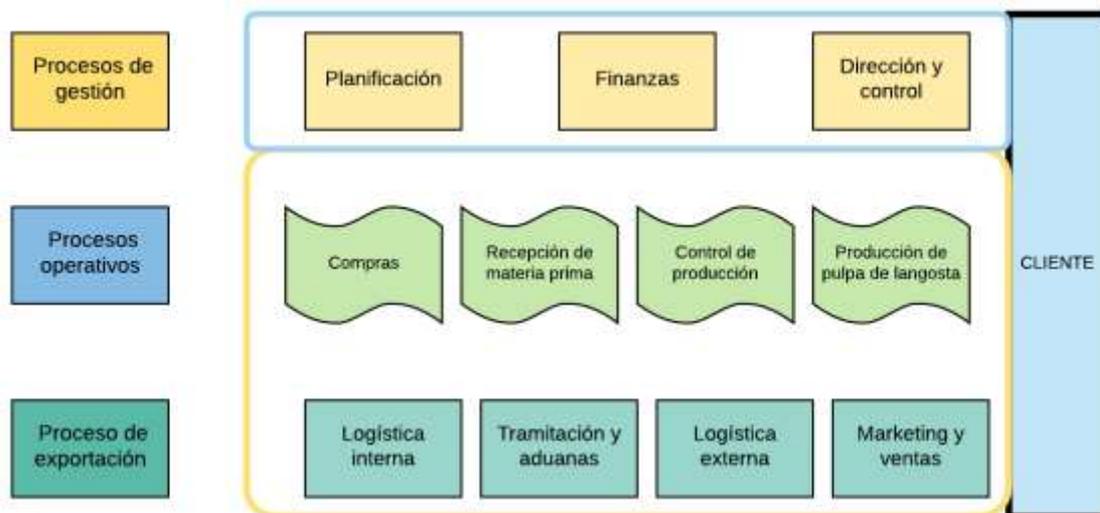
<b>INFRAESTRUCTURA:</b> Planificación y control de las actividades de la administración general de empresa, llevada a cabo por el gerente, quien es el responsable del buen manejo e implementación de proyectos.				
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b> Manejo de proceso de contratación y capacitación de personal adecuado para la empresa, los responsables de dicha actividad será el asistente y gerente general.				
<b>TECNOLOGÍA:</b> Investigación y análisis del mercado, tanto el comportamiento como preferencias del consumidor, de esta manera mejorar presentación o características del producto. Supervisado por el gerente				
<b>COMPRAS:</b> Adquisición de materia prima, materiales y maquinaria para realizar el empanizado de la carne de langosta, realizado por el jefe de operaciones.				
<b>LOGÍSTICA INTERNA:</b>	<b>OPERACIONES:</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA:</b>	<b>MARKETING Y VENTAS:</b>	<b>SERVICIO POST VENTAS:</b>
Recepción de materia prima: Langostas, apanadura, huevos y demás insumos recibidos por los operadores bajo la supervisión del jefe de operaciones.	Fabricación del producto carne de langosta empanizado, empaquetado y etiquetado. Control de calidad del producto a cargo del jefe de operaciones y con soporte de los operadores	Proceso de exportación, encargado al responsable de comercio internacional.	Publicidad y promociones del producto para el reconocimiento de la marca a cargo del gerente general. Negociaciones con intermediarios para establecer nuevas promociones en conjunto, llevadas a cabo por el responsable de comercio internacional y ventas.	Mediante página web y redes sociales se tomará en cuenta sugerencias y opiniones de los clientes, además se realizarán concursos eventuales para la interacción con los mismos, a cargo del jefe de ventas bajo la supervisión del gerente general.

El proceso se genera a partir de la adquisición de materia prima para la elaboración del producto, la cual se adquiere de los proveedores de pan molido o apanadura, especias y el insumo principal, la langosta, producto que se adquiere para realizar el proceso de precocido y empanizado. Posteriormente se realiza un control inicial para su compra tanto en frescura como en tamaño de acuerdo a los requerimientos establecidos, seguido del almacenamiento o selección del producto se realiza bajo supervisión el proceso y elaboración de la pulpa empanizada, para luego llevarlas a refrigeración y mantener el producto en buen estado.

Una vez culminado la elaboración del producto se realiza el empaque, con sus respectivas etiquetas que garantiza la calidad en cada fase. Los trámites de aduanas, transporte y coordinación de envíos a nivel internacional son parte de las fases de la cadena de valor el producto y finalmente la comercialización en Nueva York con la respectiva promoción. Estas son las fases principales de valor de la empresa, aunque son fundamentales también las actividades de soporte con las finanzas, adquisiciones, gestión de recursos humanos y en general la planificación y el control que se ejecutan por parte de la gerencia y el contador.

### Mapa de procesos

Los principales procesos de Ecu- Mar, que otorgan valor y dan soporte se presentan a través del siguiente mapa de procesos, en el que se incluyen los procesos de gestión liderados principalmente por gerencia, los procesos operativos manejados por la jefatura de operaciones y los procesos de soporte que se manejan por el área operativa y de comercio exterior.



**Figura N°8:** Mapa de procesos

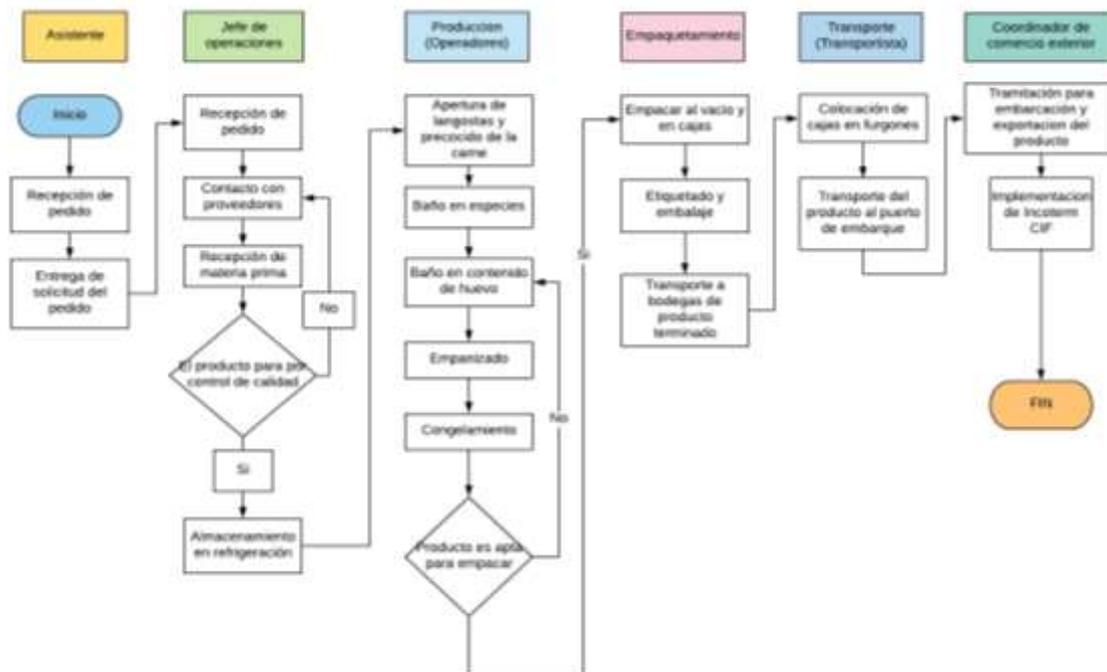


Figura N° 9: Detalle de procesos

**Procedimientos**

A continuación, se detallan los principales procedimientos productivos que tendrá la empresa que corresponden a producción y tramitación y aduanas.

Tabla N° 12: Producción

N°	Actividad	Tiempo
1	Se receta el producto en bodegas	20 min.
2	CONTROL: Se revisa tamaño y frescura del producto	15 min.
3	Se almacena en refrigeración clasificado por fechas	18 min.
4	Se transporta a producción la materia prima	4 min.
5	Aplicación especias	45 min.
6	Baño en contenido de huevo	12 min.
7	Empanizado	7 min.
8	Control productos terminados	11 min.
9	Empaquetamiento al vacío y en cajas	17 min.
10	Congelamiento	1 hora
11	Transporte a bodegas de producto terminado	3 min.

En cuanto a la maquinaria para la producción se requiere de lo siguiente:

- Mesas de trabajo y repisas metálicas



- Refrigerador horizontal y cámara refrigerada



- Caldero y empaquetadora al vacío



## 7. Evaluación Financiera

Para la parte financiera de este proyecto, se realizarán una serie de análisis los cuales estarán proyectados a cinco años, con el objetivo de identificar la viabilidad y factibilidad del siguiente plan de inversión.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para los ingresos se ha determinado un precio fundamentado tanto en el mercado, como en los costos de la empresa, mismos que para el importador se han estimado considerando un 30% adicional a los costos operativos, incluido la exportación (ver anexo 5), con lo cual se podrá obtener una rentabilidad sensata para la empresa y se tienen precios a los cuales se pueden cargar aún la ganancia de los intermediarios. Por tanto, como política de recaudación la empresa cobra a 30 días, período en el que el cliente recibe el producto y la carta de crédito se hace efectiva.

**Tabla N°13:** Ingresos

	Precio
Precio por paquete	16,3
Cantidad de paquetes enviados	7680,00
Ventas	125171,88
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>125171,88</b>

Con el precio demostrado, el importador podrá comercializar el producto en \$20,47 ya con un incremento del 25% y con ese precio aún se podrá tener amplitud para el ingreso a un precio menor al del mercado como se observó en el respectivo análisis

previo. De acuerdo a las negociaciones preliminares con el comprador y la conveniencia en costos de exportación, la cantidad a enviar será de 9.600 paquetes al mes, lo cual corresponde a 384 cajas. De esta manera se conservará la capacidad instalada de la empresa para el período de análisis.

En cuanto a los precios del producto se mantienen fijos para el cliente por los 12 primeros meses del año. A partir del segundo año se incrementan en un 3% en función de la estrategia de precio de introducción negociada previamente con el importador, después, en el año 4 se realiza otro incremento de 3% en base a inflación e incremento de precios. Los costos de materia prima principal como es las colas de langosta se mantendrán el precio en el primer año y con un incremento promedio de 2,4% con el fin de mantener un precio justo a proveedores, en tanto a los salarios se considera un incremento de un 3% al 4to año.

El resumen de costos se presenta a continuación:

**Tabla N°14:** Gastos operativos

	Mensual	Anual
Materia prima	132322,29	1587867,43
Mano de obra producción	2857,01	34284,10
<b>Subtotal gastos operativos</b>	<b>135179,29</b>	<b>1622151,53</b>
Costos directos de exportación	4231,48	50777,71
<b>Total Costos de ventas</b>	<b>139410,77</b>	<b>1672929,24</b>

Para los costos de exportación se consideran un incremento por inflación al segundo año y después en el 4to año hay un incremento adicional de un 3% simulando un comportamiento del mercado, por otro lado, el tanto al detalle de salarios con sus respectivos beneficios se lo puede ver en el anexo 3.

En relación a gastos de ventas se ha considerado un presupuesto para publicidad que especialmente se realizará mediante redes sociales de un total de \$450 mensuales, además gastos de transporte interno por \$150.

**Tabla N°15:** Resumen Gastos de ventas

	Mensual	Anual
Salarios de ventas	780,07	9.360,8
Gastos generales	600	7.200
	1.380,07	16.560,80

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

### 7.2.1 Inversión Inicial

Para el funcionamiento de la empresa se ha considerado la maquinaria, las instalaciones, adecuaciones del local, equipos, muebles, los cuales se detallan en el anexo 2. Además de los bienes intangibles y el capital de trabajo, ya que es uno de los rubros de mayor volumen, por lo que se ha considerado dos elementos importantes que son: Los cobros al comprador extranjero se reciben mediante carta de crédito una vez recibido el producto y el tiempo de producción y exportación. En cuanto al financiamiento se ha considerado una estructura en el que los inversionistas aporten un 60% y se realice un crédito del 40%, esta decisión está tomada tanto por la capacidad de inversión de los socios, como por la conveniencia para no tener un riesgo muy alto en el financiamiento bancario, por lo tanto se ha considerado un crédito a 5 años, por el cual se tendría una cuota de \$2.749,23. La tasa bancaria está en un 11,2% en base a un crédito comercial en el Banco de Pichincha, ya que es el único tipo de crédito que se podría obtener a nivel personal para financiarlo.

**Tabla N°16:** Inversión inicial

#### RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL

Descripción	Valor
ACTIVOS FIJOS	23.893,00
ACTIVOS INTANGIBLES	9550
CAPITAL DE TRABAJO	281224,92
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	314667,92

**Tabla N°17:** Capital de trabajo y estructura de capital

#### ESTRUCTURA DE CAPITAL

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	188800,75	60%
FINANCIAMIENTO BANCARIO	125867,17	40%
TOTAL	314667,92	100%

#### CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO

Monto a financiar:	125867
Tiempo (meses)	60
Anualidad	2749,23
Tasa bancaria	11,2%

**CAPITAL DE TRABAJO**

DESCRIPCIÓN	Valor mensual	Valor 2 meses
Gastos administrativos	4053,10	8106,20
Gastos de ventas	1380,07	2760,13
Mano de obra directa	135179,29	270358,59
<b>TOTAL</b>	<b>140612,46</b>	<b>281224,92</b>

Los valores toman en cuenta los activos diferidos de la empresa, como son: la constitución de la empresa, publicidad requerida para la campaña inicial, lo cual está detallada en las estrategias de marketing.

### 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

**Tabla N°18:** Estado de resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	1856951	1912660	1912660	1970040	1970040
(-) Costos de ventas	1672929	1714051	1714051	1765472	1766587
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>184022</b>	<b>198609</b>	<b>198609</b>	<b>204568</b>	<b>203453</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
(-) Gastos de Administración	48637	50622	50862	52327	52579
(-) Gastos de ventas	16561	17334	17511	17991	18176
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>118824</b>	<b>130654</b>	<b>130236</b>	<b>134250</b>	<b>132698</b>
(-) Gastos financieros	13096	10750	8127	5195	1917
(-) Depreciación y amortizaciones	3153	3153	3153	1876	1876
<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>102575</b>	<b>116751</b>	<b>118956</b>	<b>127179</b>	<b>128904</b>
(-) Participación a trabajadores (15%)	15386	17513	17843	19077	19336
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>87189</b>	<b>99238</b>	<b>101113</b>	<b>108102</b>	<b>109569</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	21797	24810	25278	27026	27392
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>65392</b>	<b>74429</b>	<b>75835</b>	<b>81077</b>	<b>82177</b>

Como se observa, desde el primer año se alcanza a superar los costos y se obtiene una utilidad, misma que será comparada con las inversiones realizadas de la empresa, y por ende a partir del cuarto año la empresa empieza a generar ganancias tanto para los inversionistas como para sí misma y cómo podemos observar que para al quinto año las ganancias ascienden a \$82.177. De esta evaluación se destaca que

el capital invertido inicia con una inversión de capital de \$ 188.800,75 la cual crece hasta llegar a \$ 344.886,00 para el año quinto. En cuanto a la estructuración del financiamiento, es necesario considerar que el 60% es inversión con los socios y el 40% restante corresponde a un crédito otorgado por el Banco Pichincha.

#### 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

##### 7.4.1 Flujo de Caja del Inversionista

**Tabla 19:** Flujo de Caja del Inversionista

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-188801	48650	55341	54124	55157	344886
-188801	-140151	-84810	-30686	24472	369357

Según el flujo de caja del inversionista, se puede determinar que los primeros tres años tiene pérdida y un flujo positivo a partir del cuarto año, el cuál no se ve reflejado en el flujo acumulado por las pérdidas anteriores. En el quinto año tiene un flujo positivo y ya cuenta con ganancias. Razón por la que el proyecto es viable para el inversionista.

##### 7.4.2 Tasa de descuento

Para la evaluación financiera se han considerado los principales indicadores financieros como son el VAN, la TIR y los indicadores de rentabilidad. Para ello primeramente es necesario determinar la tasa de oportunidad.

**Tabla N°20:** Cálculo de la tasa de oportunidad

Cálculo de la tasa de oportunidad	
<b>WACC=</b>	$K_e$ (% capital propio) + $K_d$ (1 - T) (% deuda)
<b>WACC=</b>	13,5% (0,6) + 11,2% (1 - 33,7%) (0,4%)
<b>WACC=</b>	11,07%

La tasa de mercado se ha considerado en base al promedio de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Quito, como referida del mercado, ya que no hay tasas por empresa a nivel de Ecuador.

##### 7.4.3 Criterios de Valoración

**Tabla N°21: Criterios de Inversión**

Resumen criterios de inversión

Criterios de inversión del proyecto		Criterios de inversión inversionista	
VAN	109555	VAN	179628
TIR	24%	TIR	34%
Período Rec.	2,0	Período Rec.	3,0

En base a la tasa de oportunidad del 11,07 %, se presenta a continuación el cálculo del VAN y la TIR, cuyas razones de aceptación son:

- Si el VAN es mayor a cero el proyecto se acepta, es rentable y supera la tasa de oportunidad.
- La TIR debe ser mayor a la tasa de oportunidad.

Como podemos observar, el VAN es positivo y la TIR alcanza un 34% lo cual indicaría que el proyecto es viable y rentable, por lo que se podrá obtener con él una ganancia atractiva en relación a la inversión realizada. Por lo cual, este proyecto puede ponerse ejecutarse, ya que se puede observar a través del estado de situación el incremento en el patrimonio de la empresa, y el cierre que se realiza al año 5 para la evaluación financiera.

## 7.5 Índices Financieros

**Tabla N°22: Índices Financieros**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Liquidez</b>						
Capital de trabajo	281225	309981	362975	414477	466702	839383
Razón corriente		16,58	17,32	17,67	17,79	
<b>Endeudamiento</b>						
Endeudamiento	0,40	0,29	0,20	0,13	0,06	0,00
Endeudamiento / ventas		0,07	0,06	0,04	0,03	0,02
<b>Rentabilidad</b>						
Rentabilidad bruta (Utilidad bruta / ventas netas)		0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Rentabilidad neta (Utilidad neta / ventas netas)		0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Rentabilidad del patrimonio		0,26	0,23	0,19	0,17	0,10
Rentabilidad del activo		0,18	0,18	0,16	0,16	0,10
<b>Actividad</b>						
Rotación del patrimonio		7,31	5,82	4,73	4,06	2,32
Rotación del activo		5,16	4,64	4,13	3,81	2,32

Como podemos analizar, los indicadores en función de los datos de proyección del proyecto muestran que la empresa va disminuyendo su endeudamiento año tras año, aunque en la realidad la empresa podrá mantener ese endeudamiento de acuerdo a su situación para crecer de una manera más rápida, por lo cual gracias a su liquidez podrá reinvertir o tomar las mejores decisiones financieras para la empresa.

En relación a la rentabilidad ya se pudo determinar en la evaluación, una rentabilidad aceptable y viable, que en este caso se observa es de un 10% la rentabilidad bruta y sobre el patrimonio mantiene un 26% en un inicio hasta alcanzar un 10% debido al incremento permanente del patrimonio.

## **CONCLUSIONES**

- La investigación sobre el proyecto ha permitido establecer que existe un entorno favorable para la exportación de la pulpa de langosta, tomando en cuenta desde los requisitos de exportación para el ingreso del producto a los Estados Unidos, recalcando la característica del marisco ecuatoriano y el crecimiento en las importaciones del país de destino. Por otro lado, sabiendo que hay que tomar en cuenta los altos niveles de competencia y la calidad requerida por los importadores, los cuales se podrán superar estos ámbitos mediante las estrategias planteadas, se nota que existe un entorno favorable para la exportación de la pulpa de langosta empanizada a Nueva York.
- Al investigar y analizar el mercado, se ha podido determinar que existe un importante consumo de mariscos y uno de los productos apetecidos en la langosta, más aún con la calidad del crustáceo ecuatoriano. También, se ha observado que el cliente tiene la disposición de adquisición del producto y, el precio que aceptan los clientes es factible de alcanzar dentro de los costos de producción y exportación.
- El producto tiene una importante oportunidad, ya que su preparación es fácil al ser precocido y empanizado, por lo que es un producto de calidad que tiene poca competencia directa y con un amplio mercado existente en Nueva York, lo cual demuestra una alta demanda para aprovechar con el producto ofertado.

- Se ha establecido las estrategias de mercadeo que permitirán por un lado ingresar al mercado y comercializar el producto con la exquisitez que lo caracteriza, respaldado con las estrategias de plaza, promoción y calidad que facilitarán el ingreso al mercado y su comercialización bajo las perspectivas realizadas e incluso con alta posibilidad de expansión a futuro.
- La evaluación financiera ha permitido exponer, con todos los detalles correspondientes, que la empresa es rentable, obteniendo una TIR de 33.53% lo cual muestra una rentabilidad atractiva para los inversionistas y por tanto es factible emprender en el negocio, con una alta posibilidad de ser una empresa factible, rentable y con potencial aún de mayor expansión.

## REFERENCIAS

Aduana del Ecuador, S. (2018). *Para exportar*.

*Banco Central del Ecuador*. (2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

*Banco Mundial*. (2019). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

*Cardno Latinoamericana*. (2017). Obtenido de <http://cardnolatinamerica.com/es/noticias/469-reforestacion-de-manglares>

Cateora, P. R. (2010). *Marketing internacional*.

datosmacro. (2017). *datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa-estados/nueva-york>

Datosmacro. (2018). *datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa-estados/nueva-york>

Eco Noticias. (2017).

Fish information and services. (2017). Los Mejores Vendedores de mariscos en E.E.U.U. *service, Fish information and*.

GUIZAR, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL (4ª ED.)*.

*Inimapedia*. (2018). Obtenido de <https://animapedia.org/animales-acuaticos/langosta/>

Jean-Jacques Lambin, C. G. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado*.

JJ Lambin, C. G. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado*.

KOTLER, P. (2012). *DIRECCION DE MARKETING* .

Lotus SeaFood, P. (2018). *Lotus SeaFood, Premium*. Obtenido de <http://lotusseafood.com/>

*Market Access* . (2018). Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=121221&level=6>

*Ministerio de Acuacultura y Pesca* . (2017). Obtenido de <https://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca3392-asociaciones-pesqueras-reciben-personalidad-juridica-para-fortalecer-actividad.html>

- Ministerio de Acuacultura y Pesca.* (2017). Obtenido de <https://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca381-nueva-tecnologia-para-monitoreo-de-pesca.html>
- Ministerio de Acuacultura y Pesca.* (2018). Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/sci>
- Ministerio de Agricultura, G. (2017). *MAGAP asocia a pescadores artesanales del país.* Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Ministerio de Comercio Exterior.* (2017). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/estados-unidos-aprobo-renovacion-del-sgp/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio.* (2013). Obtenido de <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/9-Alimentario-3-corr.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (23 de marzo de 2018). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.* Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana: <https://www.cancilleria.gob.ec/el-senado-de-eeuu-tambien-aprueba-la-renovacion-de-las-preferencias-arancelarias-para-ecuador-hasta-el-31-de-diciembre-de-2020/>
- National Oceanic and Atmospheric Administration.* (2018). Obtenido de <https://www.nws.noaa.gov/nwr/esp/nwrbacksp.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.* Obtenido de <http://www.fao.org/fishery/utilization/es>
- Philip Cateora, J. G. (2008). *International Marketing.*
- PRO ECUADOR.* (2017). Obtenido de [file:///C:/Users/user/Downloads/GUIA%20COMERCIAL%20USA%202017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/GUIA%20COMERCIAL%20USA%202017%20(1).pdf)
- PRO ECUADOR.* (2018). Ecuador incrementa sus exportaciones en el primer semestre del año. *PRO ECUADOR.*
- ProEcuador.* (2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- ProEcuador.* (2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/category/sector/acuacultura/>
- Service, N. M. (2018). *National Marine Fisheries Service .* Obtenido de <https://www.aquahoy.com/mercado/estudios/32678-consumo-de-pescados-y-mariscos-aumento-en-eeuu-durante-el-2017>

Super Intendencia de Compañías, V. Y. (2008). *Super Intendencia de Compañías, Valores Y Seguros*. Obtenido de Supercias: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

*The Global Rates*. (2018). Obtenido de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2019.aspx>

TRADEMAP. (2017). *TRADEMAP*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c>

*TradeMap*. (2018). Obtenido de <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c>

*TradeMap*. (2018). Obtenido de <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c218%7c%7c03%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1>

*U.S Census Bureau News*. (2010). Obtenido de <https://www.census.gov/2010census/news/releases/operations/cb11-cn122sp.html>

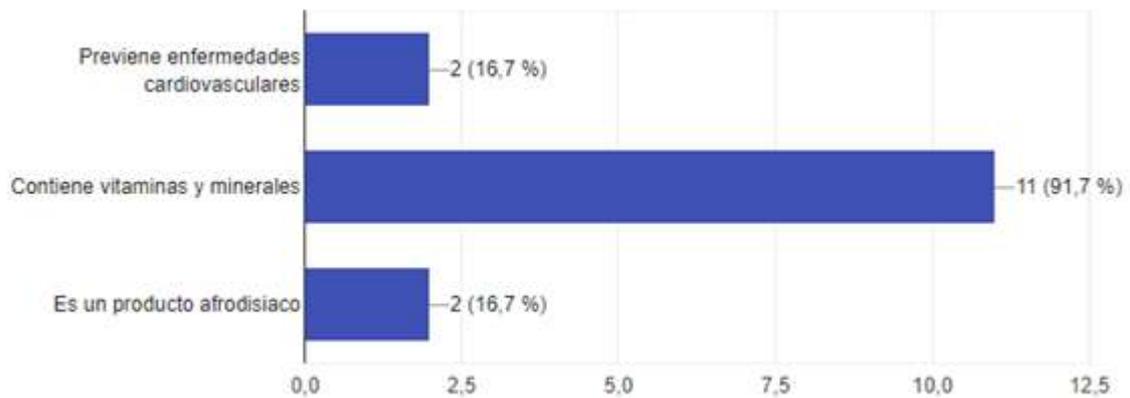
*U.S Census Bureau News*. (2018). Obtenido de <https://www.census.gov/newsroom/facts-for-features/2018/hispanic-heritage-month.html>

**ANEXOS**

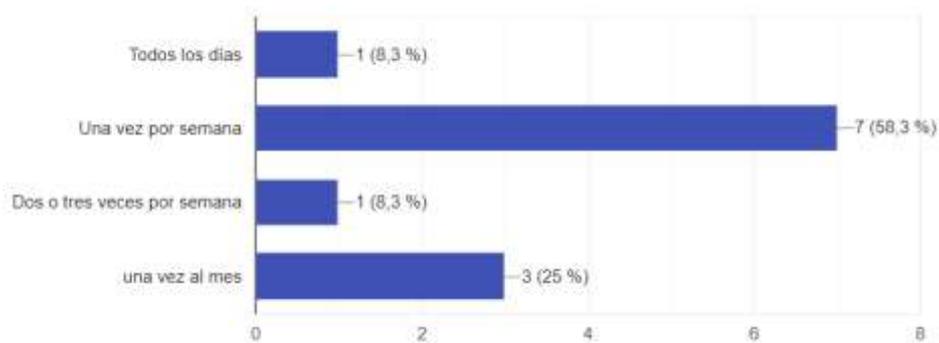
## Anexo N°1

Link: <https://goo.gl/forms/RVFhGBgFp4PWfuQg1>

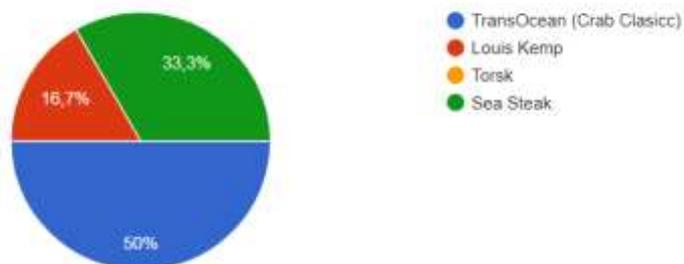
1. Según su opinión ¿Cuáles son los beneficios de consumir mariscos? Puede escoger una o más opciones



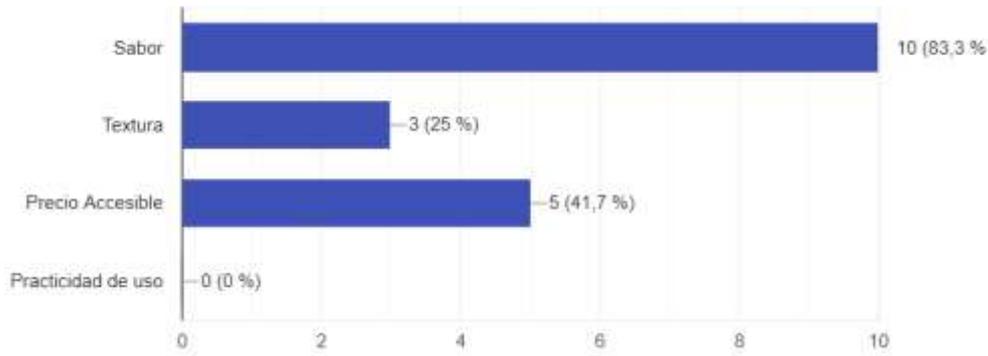
2. ¿Con qué frecuencia durante los últimos doce meses ha consumido mariscos?



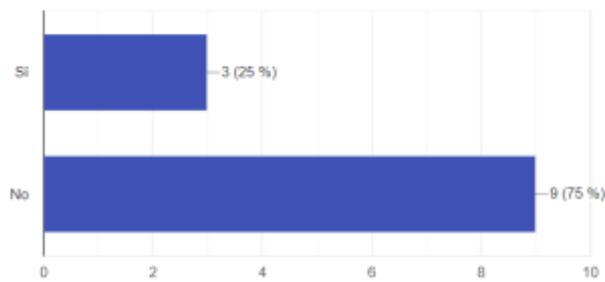
3. ¿Qué marcas de mariscos conoce?



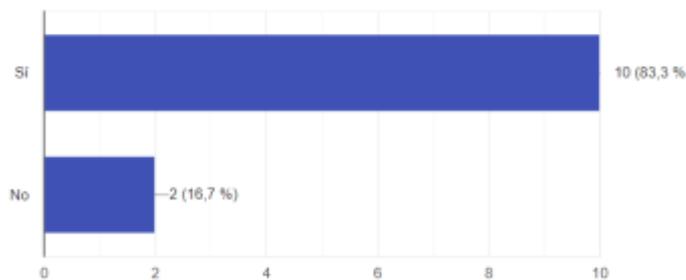
4. ¿Qué características debe tener la langosta para llamar su atención? Puede escoger una o dos opciones.



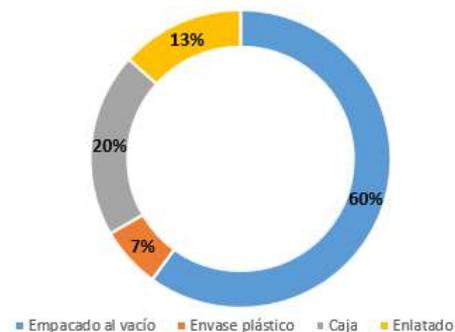
5. ¿Ha consumido usted langosta precocida durante los últimos doce meses?



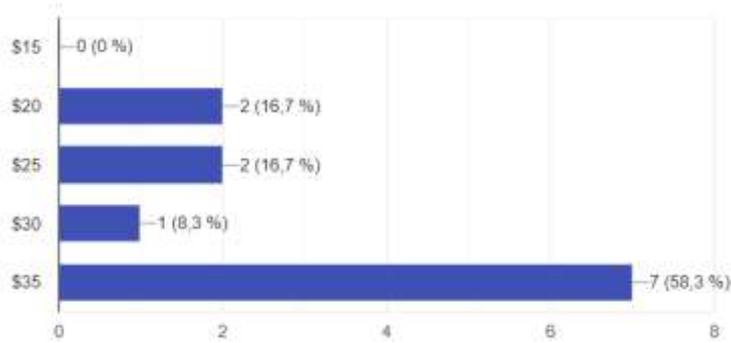
6. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir pulpa de langosta precocida y empanizada para su consumo?



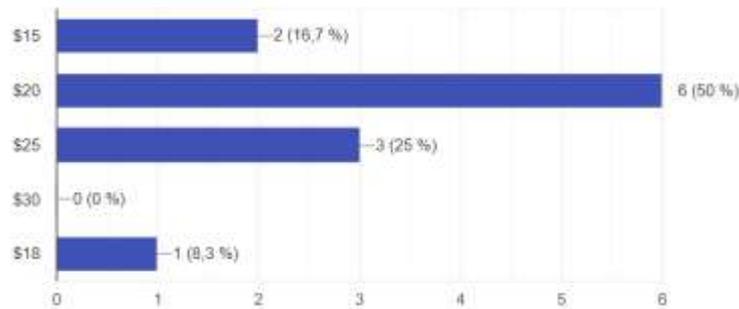
7. ¿Qué tipo de empaque le gustaría para que usted adquiera pulpa de langosta precocida?



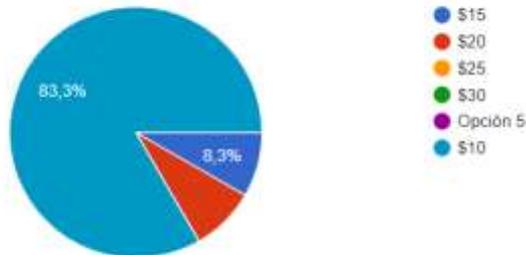
8. ¿A qué precio no compraría un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida por considerarlo demasiado caro?



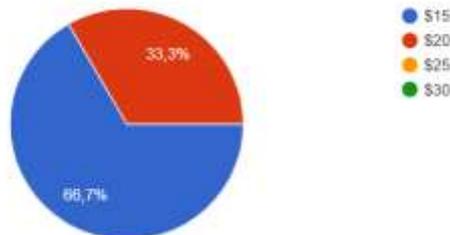
9. ¿A qué precio considerarías que un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida comienza a ser caro, pero aun así es aceptable?



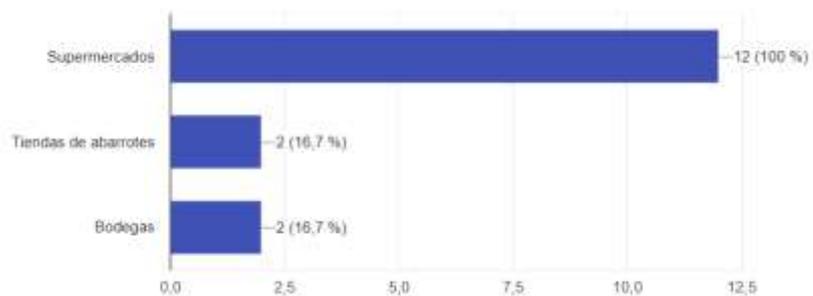
10. ¿A qué precio considerarías demasiado barato un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida?



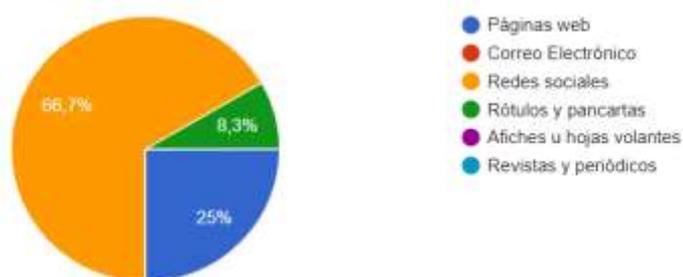
11. ¿A qué precio consideraría que un empaque de 1lb de pulpa de langosta precocida es barato?



12. ¿En qué lugares le gustaría a usted que se distribuya y comercialice pulpa de langosta precocida?



13. ¿De qué forma le gustaría que se diera a conocer la pulpa de langosta precocida y empanizada como una alternativa para el consumo alimenticio?



## Anexo N°2

### RESPALDO DE ACTIVOS

#### EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores Core I5	5	650	3250
Impresoras	2	290	580
<b>TOTAL</b>			<b>3830</b>

#### EQUIPO DE OFICINA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Central telefónica	1	450	450
Teléfonos	5	40	200
<b>TOTAL</b>			<b>650</b>

**MUEBLES**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>OFICINA</b>			
Escritorios de oficina	5	180,00	900,00
Mesa para Sala de Reuniones	1	400,00	400,00
Casilleros	1	380,00	380,00
Archivador de 4 Gavetas	4	140,00	560,00
Paneles separadores	1	1.450,00	1.450,00
Silla de Escritorio Giratoria	6	99,00	594,00
Sillas Fijas Tapizadas	6	41,50	249,00
Silla de recepción	1	140,00	140,00
Estanterías	3	120,00	360,00
<b>PRODUCCIÓN</b>			0,00
Mesas de trabajo	3	350,00	1.050,00
Repisas Metálicas	2	180,00	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>6443</b>

**MAQUINARIA Y EQUIPOS**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Refrigerador horizontal	2	1.600,00	3.200,00
Cámara refrigerada	1	4.800,00	4.800,00
Carretillas	2	350,00	700,00
Caldero	1	1.450,00	1.450,00
Empaquetadora al vacío	1	220,00	220,00
<b>Total</b>			<b>10.370,00</b>

## Resumen de activos fijos

Descripción	TOTAL
Maquinaria y equipo	10.370,00
Instalaciones	1.200,00
Adecuaciones del local	1.400,00
Equipos de computación	3830
Equipos de oficina	650
Muebles	6.443,00
<b>TOTAL</b>	<b>23.893,00</b>



## Anexo N°3

### Salarios operaciones

Descripción	Nominal	IESS	14 sueldo	13 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe de operaciones	850	103,28	32,17	70,83	35,42	1091,69	1	1091,69	13100,30
Transportista	550	66,83	32,17	45,83	22,92	717,74	1	717,74	8612,90
Operadores	394	47,87	32,67	32,83	16,42	523,79	2	1047,58	12570,90
<b>TOTAL</b>						2333,22	4,00	2857,01	34284,10

### Salarios Administrativos

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Gerente general	1200	145,80	32,17	100,00	50,00	1527,97	1	1527,97	18335,60
Asistente	400	48,60	32,17	33,33	16,67	530,77	1	530,77	6369,20
Contador	150						1	150,00	1800,00
Coordinador Comercio Internacional	800	97,20	32,17	66,67	33,33	1029,37	1	1029,37	12352,40
<b>TOTAL</b>							4,00	3238,10	38857,20

### Gastos generales administrativos

DESCRIPCIÓN	COSTOS UNITARIO
Agua / Luz	150
Teléfono	80
Internet	65
Arriendo	500
Insumos oficina	20
<b>TOTAL</b>	<b>815</b>

### Resumen gastos administrativos

	Mensual	Anual
Salarios administrativos	3238,10	38857,2
Gastos generales	815	9780
	4053,10	48637,20

### GASTOS DE VENTAS

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Jefe de ventas	600	72,90	32,17	50,00	25,00	780,07	1	780,07	9360,80
<b>TOTAL</b>						780,07	1,00	780,07	9360,80

### Gastos generales de ventas

Descripción	Mensual
Publicidad	450
Transporte	150
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>

## Anexo N°4 (Depreciación)

### DEPRECIACIÓN

	Valor inicial	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de recuperación
Maquinaria y equipo	10.370,00	10%	1037,00	1037,00	1037,00	1037,00	1037,00	5185,00
Instalaciones	1.200,00	5%	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	900,00
Adecuaciones del local	1.400,00	5%	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	1050,00
Equipos de computación	3.830,00	33%	1276,54	1276,54	1276,54			0
Equipos de oficina	650,00	10%	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	325,00
Muebles	6.443,00	10%	644,30	644,30	644,30	644,30	644,30	3221,50
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>23893,00</b>		<b>3152,84</b>	<b>3152,84</b>	<b>3152,84</b>	<b>1876,30</b>	<b>1876,30</b>	<b>10681,50</b>

## Anexo N° 5

COTIZACIÓN DE EXPORTACIÓN DE PULPA DE LANGOSTA		
	VALORES GLOBALES USD	COSTO UNITARIO
<b>COSTO DE LA MERCANCÍA / exw</b>		
Costos de mercancía	135159,35	14,0791
Implementos para aseguramiento embarque (madera, espuma flex, pallets)	100	0,0104
<b>TOTAL EXW</b>	<b>135259,35</b>	<b>14,0895</b>
TRANSPORTE INTERNO PAÍS EXPORTADOR (a puerto Guayaquil)	550	0,0573
OTROS GASTOS INTERNOS EN EL PAÍS PESAS, CUSTODIA, REGISTRO SANITARIO, ORIGEN	380	0,0396
<b>TOTAL FCA</b>	<b>136189,35</b>	<b>14,1864</b>
GASTO DE ACARREO (CAMIÓN-MUELLE) 2 PERSONAS	120	0,0125
AGENTE ADUEANERO Y OTROS GASTOS	250	0,0260
<b>TOTAL FOB</b>	<b>136559,35</b>	<b>14,2249</b>
FLETE INTERNACIONAL CARGA Y ESTIBA EN EL BUQUE T.H.C	2000	0,2083
<b>PRECIO COSTO Y FLETE CFR</b>	<b>138559,35</b>	<b>14,4333</b>
SEGURO INTERNACIONAL (Puerto de Guayaquil-Puerto New York) COBERTURA MÍNIMA (0.6 % FOB)	831,36	0,0866
<b>VALOR CIF</b>	<b>139390,71</b>	<b>14,52</b>
Precio de venta al importador		16,12

## Anexo N° 6

Tabla de Costos y gastos (anual)

Detalle de los costos y gastos anuales	Total	Fijo	Variable
Costos operativos	1.672.929		1.672.929
Gastos administrativos	48.637	48.637	
Gastos de ventas	16.561	16.561	
Gastos financieros	13.096	13.096	
Depreciación y amortización	3.153	3.153	
<b>TOTAL</b>	<b>1.754.377</b>	<b>81.447</b>	<b>1.672.929</b>

