



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE PATÉ DE CAMARÓN CON  
ALBAHACA EN EL NORTE, CENTRO NORTE Y VALLES DE  
QUITO.

AUTOR

LEANDRO GABRIEL MALDONADO DA SILVA

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PATÉ DE CAMARÓN CON ALBAHACA EN EL NORTE, CENTRO NORTE Y  
VALLES DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Finanzas

Profesor Guía

Edison Fabián Suárez Chamorro

Autor

Leandro Gabriel Maldonado da Silva

Año

2019

## **DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de paté de camarón con albahaca en el norte, centro norte y valles de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Leandro Gabriel Maldonado da Silva, 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.

---

Edison Fabián Suárez Chamorro, MSc.

C.C.: 0400713632

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de paté de camarón con albahaca en el centro norte, norte y valles de la ciudad de Quito, de Leandro Gabriel Maldonado da Silva, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

María Andrea Navas Recalde

C.C.: 1717878225

## **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.

---

Leandro Gabriel Maldonado da Silva  
C.C.: 1714833009

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a mis padres por su esfuerzo y apoyo, quienes han sido incondicionales, nunca podré agradecerles lo suficiente por lo que han hecho por mí; a mi hermano quien ha sido un amigo, mi consejero y compañero de buenos y malos momentos, a mis profesores, amigos y compañeros de estudio.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermano  
quienes supieron guiarme  
en este camino de vida con  
sus lecciones y vivencias

## RESUMEN

Ecuador es uno de los mayores exportadores de camarón del mundo, pero en su mayoría lo exporta como materia prima.

El presente plan de negocios busca determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a producir y comercializar paté de camarón con albahaca en el norte, centro norte y valles de la ciudad de Quito, dándole así un valor agregado al camarón ecuatoriano.

Gracias a un análisis de entornos con las metodologías PEST y POTER se llega a entender factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; que representan oportunidades o amenazas para el proyecto. Se analiza la industria camaronera y de alimentos, así como la competencia, los productos sustitutos y el poder de negociación que pueden llegar a tener los clientes y los proveedores.

A través de entrevistas a expertos, un grupo focal y varias encuestas se establecen los factores de decisión que influyen en la compra del producto. Los participantes del grupo focal brindan información vital para comprender las necesidades del consumidor y las encuestas permiten aclarar las dudas que se plantean a cerca del precio y el lugar de venta, la presentación, pero sobre todo por la percepción que tienen a cerca del producto.

Con toda la información recopilada se demuestra la oportunidad de negocio para "Fresco Mar", principalmente por ser un producto innovador y elegante que le da un valor agregado al estatus de sus consumidores y aporta también nutricionalmente, sin dejar de lado una excelente calidad en sus componentes y exquisito sabor. Tampoco existe una alta amenaza por los competidores existentes ya que principalmente se dedican a la explotación del pescado.

Finalmente, la evaluación financiera determina que el proyecto es viable con una inversión inicial de \$58 mil USD se obtienen tasas de rentabilidad superiores a las de descuento, con una utilidad neta en el quinto periodo que llega a \$90 mil USD y un VAN de alrededor de \$22 mil USD para el proyecto.

## **ABSTRACT**

Ecuador is one of the largest exporters of shrimp in the world, but mainly of only raw material. The present business plan aims to determine the viability of the creation of a company dedicated to the production and marketing of shrimp Paté with basil in the north, north-center and valleys of Quito, thus increasing the value of Ecuadorian shrimp.

Thanks to an analysis of environments with the PEST and PORTER methodologies, it is possible to understand political, economic, social and technological factors, which represent opportunities or threats to the project. The shrimp and food industry is analyzed, as well as the competition, the substitute products and the bargaining power that customers and suppliers can have.

Interviews with experts, a focus group and several surveys establish the decision factors that influence the purchase of the product. The focus group participants provide vital information to understand the needs of the consumer and the surveys allow for clarification regarding the doubts that are raised about the price and the place of sale, the presentation, but above all by the perception they have about the product.

The information collected demonstrates a business opportunity for "Fresco Mar," principally because it is an innovative and elegant product, which offers an added value of status for its consumers. It also has nutritional value without neglecting excellent quality components and exquisite flavor. Moreover, there is no high threat from existing competitors as they are mainly engaged in the exploitation of fish.

Finally, the financial evaluation determines that the project is viable with an initial investment of \$ 58 thousand USD, in which the yield rates obtained are higher than those of the discount rates, with a net profit in the fifth period that reaches \$ 90 thousand USD and a NPV of around \$ 22 thousand USD for the project.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Justificación del trabajo</b> .....	1
<b>1.1.1. Objetivos Generales del trabajo</b> .....	2
<b>1.1.2. Objetivos Específicos</b> .....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	3
<b>2.1 Análisis del Entorno Externo (PEST)</b> .....	3
<b>2.1.1 Entorno Externo</b> .....	3
<b>2.1.1.1 Entorno Político</b> .....	3
<b>2.1.1.2 Entorno Económico</b> .....	4
<b>2.1.1.3 Entorno Social</b> .....	6
<b>2.1.1.4 Entorno Tecnológico</b> .....	6
<b>2.2 Análisis de la industria (Porter)</b> .....	7
<b>2.2.1 Matriz EFE</b> .....	12
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	14
<b>3.1. Definición del problema</b> .....	14
<b>3.1.1. Desarrollo de un planteamiento del problema</b> .....	14
<b>3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa</b> .....	15
<b>3.2.1 Entrevista a expertos</b> .....	16
<b>3.2.2 Grupo Focal</b> .....	17
<b>3.2.3 Investigación Cuantitativa</b> .....	18
<b>3.2.3.1. Matriz de Investigación</b> .....	18
<b>3.2.3.2. Encuesta</b> .....	18
<b>3.2.3.3. Correlación</b> .....	19
<b>3.2.3.4. Estimación de Precio</b> .....	19

3.2.3.5. Análisis cuantitativo de la encuesta.....	20
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>23</b>
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	23
<b>5. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>26</b>
5.1 Estrategia General de Marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.2 Mezcla de Marketing.....	31
5.2.1 Producto.....	31
5.2.2 Precio.....	36
5.2.3 Plaza.....	37
5.2.4 Promoción.....	40
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>42</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	42
6.2 Estructura Organizacional.....	43
6.3 Plan de Operaciones.....	44
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>47</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.2 Proyección de ingresos:.....	47
7.1.3 Proyección de Costos:.....	47
7.1.4 Proyección de Gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.2.1 Inversión Inicial y capital de trabajo.....	49

7.2.2 Estructura de Capital.....	49
<b>7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....</b>	<b>50</b>
7.3.1 Estado de Resultados.....	50
7.3.2 Estado de Situación Financiera.....	50
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo .....	51
7.3.4 Flujo de Caja.....	51
7.3.4.1 Flujo de caja del Proyecto.....	51
7.3.4.2 Flujo de caja del Inversionista .....	52
<b>7.4 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....</b>	<b>52</b>
7.4.1 Tasa de descuento.....	52
7.4.2 Criterios de valoración .....	53
<b>7.5 Índices financieros.....</b>	<b>54</b>
7.5.1 Razones de Liquidez.....	54
7.5.2 Razones de Endeudamiento .....	54
7.5.3 Razones de Actividad.....	54
7.5.4 Razones de Rentabilidad.....	55
<b>8. Conclusiones Generales .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El Ecuador es un país en vías de desarrollo que produce y exporta en su mayoría materias primas sin valor agregado alguno. Dichos productos son reconocidos a nivel internacional por su alta calidad, pero no por un valor que se le agregue al producto.

La elaboración de un alimento a base de camarón demuestra una idea innovadora al introducir un alimento diferente, elaborado con productos de excelente calidad y de origen local, aportando así la economía local.

Por tales razones el objetivo es producir un nuevo alimento que le dé un valor agregado al camarón obteniendo un producto innovador, nuevo en el mercado y de excelente calidad; un nuevo sabor que aporte no sólo la imagen, sino también la nutrición de los consumidores.

Existe una gran cantidad de clientes con nuevas tendencias alimenticias hacia una comida más natural y saludable, pero sobre todo que destaque por su calidad, no sólo del procesamiento de los alimentos sino desde la producción de las materias primas necesarias para la elaboración del alimento, con procesos que sean amigables con el medio ambiente y sus trabajadores.

Gracias a una amplia experiencia en la industria camaronera por una tradición familiar y la oportunidad que genera el tener uno de los mejores camarones a nivel mundial, nace la idea de producir un paté de camarón, que se distinga por su delicioso sabor y una excelente calidad entre sus competidores sustitutos.

### **1.1.1. Objetivos Generales del trabajo**

Analizar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la producción comercialización de paté de camarón con albahaca, en el centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito, para el año 2019.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Para el 2019, analizar el entorno empresarial de la industria camaronera y de delicatessen a través de las metodologías PEST y 5 fuerzas de Porter.
- Para el 2019, desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa de los clientes potenciales para determinar sus gustos y preferencias sobre las características del producto.
- Para 2019, definir la oportunidad de negocio encontrada en base al análisis interno y externo para estructurar las estrategias a utilizar.
- Para 2019, preparar un plan de marketing para definir las estrategias a aplicar al mercado objetivo, la propuesta de valor, así como la mezcla de marketing.
- Para 2019, establecer una filosofía y una estructura organizacional para estructurar de forma eficiente a la empresa
- Para 2019, desarrollar una evaluación financiera del proyecto para determinar la viabilidad del mismo.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo con la clasificación CIIU 4.0, la industria en la que se desenvuelve la empresa es la manufacturera, más específicamente la industria dedicada a la Elaboración de productos de camarón y langostino.

Tabla 1: Estructura del CIIU 4.0

Sector	C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
	C10	Elaboración de productos alimenticios
	C102	Elaboración y conservación de Pescados, Crustáceos y Moluscos.
Industria	C1020	Elaboración y conservación de Pescados, Crustáceos y Moluscos.
	C1020.0	Elaboración y conservación de Pescados, Crustáceos y Moluscos.
Proyecto	C1020.03	Elaboración de productos de camarón y langostino

Adaptado de: (INEC, 2012)

### 2.1 Análisis del Entorno Externo (PEST)

#### 2.1.1 Entorno Externo

##### 2.1.1.1 Entorno Político

- **Reglamentación para la producción de alimentos**

Para la industria de alimentos en general, es necesario cumplir con cierta normativa para la comercialización de alimentos que emitida en 2013 por el Ministerio de Salud.

El Reglamento Sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano busca regular y controlar el etiquetado de los alimentos a fin de garantizar al consumidor una información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre los alimentos, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo (Ministerio de Salud Pública, 2014).

La normativa técnica sanitaria para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte y establecimientos de alimentación colectiva fue elaborada con el objetivo de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos (Ministerio de Salud Pública, 2015).

El gasto por la gestión de permisos sanitarios como son la Notificación Sanitaria de Alimento y el Permiso de Funcionamiento tiene un costo de \$360 USD, más

el valor de los trámites per sé que es un valor aún desconocido (CREINECUADOR, 2018).

Para la industria el tener que mantener informados a los consumidores sobre los productos que consumen y cuan saludables son, así como brindarles la confianza de que los productos que consumen han sido controlados por una entidad sanitaria representa una amenaza para la industria por los costos y tiempo que representa el tener que obtener todos los permisos necesarios para el funcionamiento.

- **Reglamentación nacional.**

Ley Orgánica de Salud, en el Artículo 6, Numeral 18, señala como responsabilidad del Ministerio de Salud Pública regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, (...) y otros productos para uso y consumo ï humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Para operar en el Ecuador es necesario obtener la Notificación Sanitaria de Alimento, lo que representa una amenaza por el costo y el tiempo que el mismo representa, así como el incumplimiento de la norma ocasionaría la clausura de la planta de procesamiento.

#### **2.1.1.2 Entorno Económico**

- **Aporte al PIB de la industria.**

El PIB de la industria manufacturera de código "C" se mantiene constante con una variación no mayor a un punto porcentual representando un promedio de 12,77% del PIB total, sin embargo, las variaciones con respecto al total del PIB tienen una tendencia similar con un aumento del 1%. Lo que cambia en los dos últimos años del análisis en los cuales el PIB de la industria C no tuvo tanta mejora como el promedio del resto de industrias del país (Banco Central del Ecuador, 2017).

La industria C102003 muestra una caída de las ventas sumamente importante para el año 2016, esa baja tan significativa de alrededor del 55% es producto del terremoto vivido en el Ecuador en abril de ese año, así como también disminuye el PIB nacional, aunque con un porcentaje mucho menor (Banco Central del Ecuador, 2017).

- **Niveles de Inflación.**

El Índice de Precios al Consumidor de Disponibilidad Nacional (IPP-DN) es un indicador económico que mide la variación en el nivel de los precios de un conjunto de bienes producidos para el mercado interno (INEC, 2018).

Del año 2017 al 2018, la variación anual del precio del camarón fue de un 2,14% a comparación de una variación del 2,6% de los productos de mayor incidencia positiva (INEC, 2018).

Dicha variación representa una oportunidad para la industria ya que es una variación menor al promedio, lo que permite que las empresas puedan ajustar sus presupuestos con mayor exactitud y cumplir con sus objetivos.

La inflación promedio de Ecuador desde 2010 a 2018 es de 2,82% (Banco Mundial).

- **Acceso a crédito**

La tasa de interés productivo para el segmento de PYMES ha tenido un comportamiento estable, desde el año 2015 con una tasa referencial a octubre de 10,61%, y para octubre de 2018 de 11,20% que es la misma tasa referencial del año 2017 (Banco Central del Ecuador, 2018).

Esta estabilidad permite a los emprendedores financiar sus actividades por medio del crédito, es una oportunidad porque facilita el acceso a líneas de crédito, especialmente en sectores que son prioridad para la economía como es la producción de alimentos.

### **2.1.1.3 Entorno Social**

- **Composición de la población**

En la ciudad de Quito se proyecta para el 2019 una población de 2.735.987 habitantes. Se proyecta una variación de alrededor del 1,7% de 2018 a 2019 y así mismo del 2019 a 2020 un 1,7% más. De la población en Quito, la mayoría son mujeres y el Ecuador presenta datos de una reducción de la natalidad.

El crecimiento poblacional representa una amenaza para la industria ya que muestra un mercado cada vez mayor, pero con un crecimiento desacelerado y cada vez menor.

- **Hábitos alimenticios**

Aunque no hay cifras que prueben que en Ecuador existe una tendencia hacia la comida saludable, algo que el gobierno nacional tomó en cuenta implementando el sistema de etiquetado del “semáforo” nutricional en los productos alimenticios desde el 2015, lo que podría haber generado un cambio en el hábito de consumo de las personas con una tendencia a una comida más saludable (SIISEX, 2017).

Esto representa una amenaza para la industria debido a que el camarón es un producto natural, pero con propiedades como alto en colesterol, sin embargo, los mariscos en general son bajos en grasa con apenas 1,5% por cada 100 gramos del mismo (Dávalos, 2005).

### **2.1.1.4 Entorno Tecnológico**

- **Inversión del gobierno en I&D.**

El Plan de Electrificación, suscrito entre el Ministerio de Acuacultura y Pesca y el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable tiene como finalidad la búsqueda de una acuacultura eficiente y sustentable, mejorando así la productividad del sector camaronero. El propósito del MAP y el MEER es llegar a 100.000 hectáreas en cuatro años, con una inversión de \$200 millones USD (Ministerio de Acuacultura y Pesca, 2018).

La inversión del gobierno nacional fomenta la producción camaronera, así como su desarrollo. Gracias al acceso a energía eléctrica los camaroneros pueden

optar por la utilización de aireadores, maquinas que mejoran el nivel de oxígeno en el agua. Esto representa una oportunidad de crecimiento para la industria camaronera y una oportunidad de mejor producción para la industria de alimentos a base de camarón.

- **Maquinaria para el proceso de producción.**

La maquinaria necesaria para el proceso de producción de alimentos, especialmente la fabricación de productos cárnicos debe cumplir con requisitos de inocuidad y calidad, el material es acero inoxidable y aluminio, ya que ofrecen mejores condiciones de limpieza. La principal maquinaria son Máquina CUTTER y EQUIPO DE AUTOCLAVE. El costo aproximado de ambas es de \$3.500 USD (ADIMAQ, 2018).

- **Procesos de Producción**

Las condiciones climatológicas del Ecuador permiten un mejor desarrollo del camarón, se generan hasta 3,5 ciclos de cosecha por año y propicia un mayor desarrollo productivo por hectárea. Una ubicación estratégica en la línea ecuatorial permite una de las mayores producciones acuícolas del mundo. Por ello y principalmente por la sostenibilidad que presenta el camarón ecuatoriano lo destaca a Ecuador como el mejor proveedor de camarón del mundo (ECORFAN-Spain, 2017).

Las ventajas que presenta el clima y la ubicación del Ecuador crean una oportunidad para la industria viéndose beneficiado de uno de los mejores productos a nivel mundial junto con el mejor proveedor de los mismos.

## **2.2 Análisis de la industria (Porter)**

### **Anexo 1: Matriz Porter**

### **Anexo 2: Telaraña de Porter**

El análisis de la industria se basa en el modelo de Porter, existen cinco fuerzas del mercado que inciden en la situación competitiva de una industria, en base a los siguientes factores:

- **Amenaza de entrada de los competidores potenciales:**

**Medio**

Para la industria de producción de alimentos a base de camarón la amenaza de entrada de nuevos competidores resulta en una amenaza media, debido principalmente a las barreras gubernamentales que afectan a la empresa y a las economías de escala que pueden llegar a hacer empresas competidoras existentes con un músculo financiero más grande.

**Economías de escala. –**

En el caso de esta industria, tiene una ventaja al poder producir dependiendo de la cantidad demandada del producto. Lo que quiere decir que la cantidad de producción puede aumentar fácilmente a medida que aumenta la demanda, al hacer una inversión inicial en el equipamiento del lugar para la producción y la compra de maquinaria depende de la cantidad de producción. Los bajos costos de la maquinaria y el espacio que requieren no son muy grandes, permite que los competidores ingresen fácilmente por lo que es una amenaza alta.

**Accesos a insumos. –**

La mayoría de los insumos se los puede encontrar fácilmente, entre una diversidad de productores de los diferentes insumos naturales como son el camarón y la papa. Sin embargo, existen ciertos productos químicos que se requieren para la conservación del producto en el frasco por un tiempo prolongado son un poco más complicados de encontrar (Maldonado, 2018). El fácil acceso a la mayoría de insumos hace que en la industria se presente una baja amenaza de nuevos competidores.

**Barreras Gubernamentales. –**

Existen normativas como el registro sanitario o normativas de calidad del INEN que regulan el funcionamiento, procesos de producción (procesos de elaboración), regulación de etiquetas, etc. que requieren más que dinero, de tiempo para poder obtener. Por lo que complica el inicio de la producción de ser requerido un pedido anticipado o a su vez un pedido inicial que requiera de los permisos para la conservación del alimento haciendo de esta una barrera alta en

la amenaza de entrada de nuevos competidores (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014). Esto representa una barrera de entrada alta ya que las normativas impiden un rápido desenvolvimiento en la producción de la industria.

- **Rivalidad entre Competidores existentes: Bajo**

Para la industria la rivalidad entre competidores existente es muy baja por no decir nula. Esto se debe a que sólo existe una empresa, multimillonaria, en el mercado que produce y comercializa paté de camarón. La cual presenta dificultades entre los grupos empresariales, por el contrario, los activos necesarios para la producción del paté carecen de innovación y especialización.

**Concentración de los competidores.** – Actualmente en la industria existen 12 empresas registradas con el CIIU C102003, pero hasta ahora, ninguna de ellas se dedica a la producción de paté de camarón o algún producto parecido. Sin embargo, en el Ecuador existe una empresa competidora que produce dicho producto llamada Tunalia, bajo el nombre de Técnica y comercio de la pesca C.A. TECOPESCA, con en el CIIU A0311.01 (Actividades de pesca de altura y costera: extracción de peces, crustáceos y moluscos marinos, tortugas, erizos de mar, ascidias y otros tunicados, etcétera.) (Superintendencia de Compañías, 2018).

Por sólo tener un competidor se considera una baja concentración de los mismos, por lo tanto, la rivalidad entre competidores es baja.

**Diversidad de competidores.** – Como se demuestra en el punto anterior, existe solo una empresa competidora en la industria por lo que la diversidad de los competidores es también una amenaza baja.

**Grupos empresariales.** – Al analizar a la empresa TUNALIA se puede observar que es una empresa sumamente grande con activos a 2017 que superan los 100 millones de dólares e ingresos por ventas en el mismo año de más de 120 millones de dólares (Superintendencia de compañías, 2018).

Esto genera una alta amenaza para la industria ya que es un competidor sumamente grande e importante dentro del país.

**Activos especializados.** - Al analizar la maquinaria necesaria, se puede apreciar que la industria no requiere de un alto grado de activos especializados puesto que la maquinaria tiene costos accesibles por lo que significa una baja barrera de salida.

- **Productos sustitutos como amenaza: Alta**

Los productos sustitutos representan la mayor amenaza dentro de la industria ya que existe una gran variedad de empresas que ofertan productos similares al paté o que cumplen las mismas funciones de un paté como son acompañar algún snack salado dándole un mejor sabor al mismo.

**Disponibilidad de sustitutos.** - Existe una gran variedad de productos que tienen el mismo propósito de un paté, dar un sabor más agradable a un snack salado como por ejemplo galletas. Para lo cual existen varias opciones como puede ser diferentes Salsas o Dips. Esto genera una alta amenaza para la industria ya que existen mucha disponibilidad de productos sustitutos.

**Costos de cambio para el cliente.** – Para el cliente es sumamente fácil el cambio si hablamos en términos económicos ya que el precio de nuestro producto, al ser enfocado a un mercado gourmet y elaborado con productos de excelente calidad, sea más elevado que el de la competencia, así como el de los diferentes productos sustitutos observados en el mercado.

- **Poder de negociación de los clientes: Alta**

La industria presenta un bajo poder de negociación con los clientes puesto que ellos ganan un gran poder por los precios que se tiene ante productos sustitutos, así como también un bajo número de clientes que tienen volúmenes de compra relativamente bajos en contraste con otras industrias.

**Concentración de clientes.** - El cantón Quito muestra un crecimiento poblacional promedio desde el año 2016 de 1,7 puntos porcentuales, con una tendencia decreciente, aunque existan pocos clientes la empresa no se ve muy afectada ya que una de las estrategias a utilizar será la diferenciación y especialización en un mercado más pequeño, pero con mayores porcentajes de

rentabilidad. Por tal razón existe una baja concentración de los clientes dentro de la industria con perspectivas de crecimiento.

**Volumen de compra.** - Existen bajos volúmenes de compra principalmente debido a que es un producto gourmet y que por consecuencia su precio es elevado a comparación de los productos competidores y sustitutos.

**Costos de cambio.** - El costo de cambio para los clientes es bajo debido a que el precio del paté de camarón es más elevado al de la competencia y sustitutos por lo que para el cliente no significa más que un costo por calidad y aprecio por la marca; lo que representa un alto poder de negociación para los clientes.

**Diferenciación.** - Al tratarse de un producto gourmet, con una mayor concentración de camarón dentro de la fórmula, así como los diferentes sabores y combinaciones que se pueden realizar con las diferentes especias, hacen del paté de camarón un producto con alta diferenciación.

**Productos sustitutos.** - En cuanto al poder de negociación que tienen los clientes en base a productos sustituto es alta, ya que existe una gran variedad de productos sustitutos con un precio menor al que tiene el paté de camarón.

- **Poder de negociación de los proveedores: Media**

El poder de negociación de los proveedores en la industria es alto, principalmente por el volumen de compra que exigen los productores camaroneros, pero sin dejar de lado la integración hacia atrás que resulta imposible para las empresas lograr tal integración por los costos que representa.

**Concentración de proveedores.** - En el Ecuador se tiene una alta concentración de camaroneros y agricultores, esto permite tener varios proveedores por lo que su poder de negociación es bajo. Esto no representa una amenaza ni una oportunidad ya que la empresa planea una integración hacia atrás por su tradición familiar.

**Importancia del volumen para los proveedores.** - Para la industria camaronera el volumen es un factor importante ya que se produce en grandes cantidades por lo que la venta debe ser en las mismas proporciones, es decir,

venta en grandes volúmenes (Maldonado, Experto camaronero, 2018). Por lo que su poder de negociación es alto, que en nuestro caso al igual que el anterior es irrelevante por la integración hacia atrás.

**Diferenciación de insumos.** – La industria ecuatoriana se caracteriza por la producción de materias primas, por lo que la mayoría de la producción es similar, lo que hace que los insumos necesarios para la industria sean en su mayoría accesibles de una manera rápida y oportuna. Por lo que para la industria la diferenciación de insumos es un bajo poder de negociación.

**Costos de cambio.** – Para la industria el tener varios proveedores con una calidad similar ofrece un bajo costo de cambio por lo que las empresas tienen un mayor poder de negociación. Por lo tanto, el costo de cambio para la industria es un poder de negociación para los proveedores bajo.

**Integración hacia atrás.** – Dentro de la industria, resulta complicado realizar una integración hacia atrás por los altos costos que representa. En la industria camaronera, la inversión inicial resulta sumamente alta y la mayoría de camaroneros prefiere ventas en altos volúmenes. Así mismo lograr una integración hacia atrás en la industria agricultora resulta en costos demasiado elevados para las empresas. Por lo que para la industria la integración hacia atrás resulta en un poder de negociación alto para los proveedores.

Como resultado de la matriz de las 5 fuerzas de Porter, la industria presenta una calificación de 2,9. Lo que nos indica que la industria en la cual se piensa ingresar es atractiva.

### **2.2.1 Matriz EFE**

#### **Anexo 3: Matriz EFE**

La puntuación final de la matriz EFE es de 2.73, dato que está sobre la media de 2.5, por lo que se puede concluir que hay más oportunidades que amenazas en la industria. Estas afectan a la empresa, pero de una manera sostenible y manejable. Por lo que el resultado es alentador para el proyecto.

### **Conclusiones Entorno Externo:**

El análisis del entorno político permite concluir que existen más oportunidades que amenazas para el proyecto, el apoyo del gobierno a los emprendimientos, así como su compromiso a la reactivación productiva del país genera un ambiente próspero para la industria.

- El análisis del entorno económico arroja resultados alentadores, esto se debe principalmente por el acceso diferenciado y privilegiado de ser un emprendimiento por lo que la industria se ve favorecida con tasas más bajas que incentiven el desarrollo sus proyectos, así como también, de beneficios tributarios para emprendimientos.
- El análisis del entorno legal presenta una problemática para el sector por la cantidad de regulaciones y permisos necesarios para la producción de alimentos, así como su etiquetado para la comercialización.
- El entorno tecnológico es un entorno alentador ya que no representa mayores costos ni tampoco resulta complicado la adquisición de la maquinaria necesaria, sin embargo, existe una problemática debido a que existen numerosos requisitos entre permisos y regulaciones los cuales ponen trabas al desarrollo del proyecto.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, debido a que la maquinaria es asequible, el precio del camarón se encuentra actualmente en declive sin expectativas de mejora, y economías de escala que se pueden llegar a formar.
- La rivalidad entre competidores existentes es baja, porque en el Ecuador existe sólo 1 empresa dedicada a la producción de paté de camarón, pero dicha empresa es muy grande por lo que su grupo empresarial es fuerte.

- Los productos sustitutos como amenaza son altos, existe una gran variedad de productos sustitutos ofertados por multinacionales multimillonarias, que tienen precios más bajos, pero productos de peor calidad y que no son naturales. Esta resulta la mayor amenaza para la industria.
- El poder de negociación de los clientes es alto porque los consumidores tienen acceso a varios productos sustitutos de menor calidad, pero a un mejor precio. La concentración de los mismos es baja debido al nivel socioeconómico al que se planea comercializar.
- El poder de negociación de los proveedores es medio, esto se debe a que los productores agrícolas como acuícolas requieren altos volúmenes de compra para ofrecer un mejor precio por lo que el precio de las materias primas no es bajo.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Definición del problema**

Determinar los factores de decisión que influyan para la compra de paté de camarón en el centro- norte, norte y valles de la ciudad de Quito. Estos factores pueden ser determinados en base a ciertas características del producto, así como también, los gustos y preferencias de los consumidores.

##### **3.1.1. Desarrollo de un planteamiento del problema**

###### Objetivo General:

Para 2018, determinar los atributos más relevantes, precio justo del producto, importancia de los participantes en el mercado, necesidades de los clientes, plaza y canales de comunicación que los consumidores valoran para poder establecer las estrategias de mercadeo respectivas en el centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito, en base a la información recopilada.

### Objetivos Específicos:

- Conocer el perfil del cliente potencial para identificar el segmento de mercado objetivo.
- Determinar los gustos y preferencias de los clientes respecto a los atributos del producto, así como la cantidad y empaque del mismo para crear un producto que satisfaga sus necesidades.
- Identificar los mejores canales de distribución para la comercialización del producto en un lugar conveniente para el cliente.
- Determinar la competencia para entender su reconocimiento e incidencia dentro de la percepción de los clientes.
- Definir el tamaño de la demanda alcanzable para tener un número total de clientes potenciales.
- Determinar el precio de venta acorde a la aceptación de los clientes y su nivel económico.
- Definir el mejor medio publicitario para que la promoción del producto tenga un mayor alcance.

### **3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

La investigación cualitativa es un tipo de investigación que busca revelar la naturaleza de sus motivaciones, actitudes, expectativas, frenos, deseos y emociones, por lo cual se centra en aspectos psicológicos. Dentro de dicha investigación se utilizó el método de grupo focal. Así como también, el método de entrevista a expertos en el cual se busca obtener la mayor cantidad de información sobre las industrias o tecnologías necesarias de parte de una persona con varios años en ese mercado. Por otro lado, la investigación cualitativa busca reflejar lo que sucede en un mercado a través de datos numéricos extraídos de distintas formas. El método utilizado fue la encuesta, la cual es un método estructurado y determinante que se puede aplicar a un gran número de personas (Fischer, 2017).

Tabla 2: Perfil Expertos

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia	Tiempo en el sector
<b>JENNY PAZMIÑO</b>	Gerente Administrativa	Federer Delicatessen	Gerenta del local de Eloy Alfaro y Shyris.	6 años
<b>WALTER M. GONZÁLEZ</b>	Gerente	Camaroneras Maldonado	Gerente propietario	35 años
<b>PABLO CUEVA</b>	Ingeniero Agroindustrial y en Alimentos	Docente en la UDLA	Dirigió planta de producción en Manta	7 años

Tabla 3: Perfil Clientes Focus Group

NOMBRE	EDAD	ACTIVIDAD ECONÓMICA
<b>ANDRÉS VELASCO</b>	26 años	Chef graduado en la Universidad de las Américas.
<b>BROOKE STEVENSON</b>	27 años	Trabajadora Social.
<b>EDUARDO GABELA</b>	57 años	Ingeniero en producción.
<b>DAVID CEVALLOS</b>	21 años	Trabaja en ChFarina.
<b>LEONOR RAMÍREZ</b>	52 años	Psicóloga Y Pedagoga
<b>CARLOS RÍOS</b>	28 años	Importaciones
<b>JAVIER NÚÑEZ</b>	28 años	Logística en cadenas de frío.
<b>NICOLÁS AYALA</b>	25 años	Trabaja en Produbanco.

### 3.2.1 Entrevista a expertos

Ficha técnica de entrevistados: **Tabla N°2**

La experta en delicatessen indica el proceso que se lleva a cabo para la compra de nuevos productos del local para lo que menciona que es de suma importancia que el producto cuente con un registro sanitario. Supo decir que no es necesario que sea una marca reconocida, sino que se enfocan más en la calidad del producto. Si hay oferta de dos productos parecidos se realiza una comparación de precios, presentaciones, calidad y registros/ certificados con los que cuentan los productos. Los productos estrella de un local no siempre tienen buena acogida en otros locales debido al sector en que se encuentran y que la aceptación de un producto se puede determinar en base a degustaciones.

Por otro lado, el experto camaronero menciona que el sector es sumamente importante para la economía ecuatoriana. El camarón ecuatoriano es el mejor del mundo debido a las condiciones climáticas y a la raza del camarón que se produce. La calidad del camarón depende de ciertos factores como por ejemplo

la textura del mismo, así como la fortaleza de la cáscara. Y para mantener dichas características es necesario que se mantenga una cadena de frío intensa. La producción demora alrededor de 3 a 4 meses para obtener un camarón de exportación con un alimento con bases naturales y adiciones como la harina de soya y la harina de pescado. Y cree que el darle un valor agregado al camarón es una oportunidad y un beneficio para todo el país.

Finalmente, el experto en alimentos supo expresar que para que un alimento se considere paté debe ser una pasta con alto nivel proteico en forma de una emulsión que resulta de la mezcla de una fase acuosa y una fase grasa. Esta pasta no debe contener mucho aire sino debería llamarse mousse. Para producir paté se lo debe cocinar para luego cortar, por último, envasar y esterilizar. El paté debe contar con un registro sanitario emitido por ARCOSA con un procedimiento de nivel 3 debido a ser un alimento cárnico y del mar. El camarón debe ser conservado en una temperatura de 2 a 4 C° y una vez producido el paté puede resistir hasta 6 meses dependiendo del envase y la esterilización aplicada. Recomienda asociarse con las empacadoras para obtener camarón que no puede ser exportado pero que no cumple con tales requisitos para comprar dichos desperdicios en un costo menor.

### **3.2.2 Grupo Focal**

Ficha técnica de entrevistados: **Tabla No3**

#### **Anexo 7: Grupo Focal**

##### **Conclusiones generales del Grupo Focal:**

Después de una hora con los participantes en una charla amena y con varias opiniones se puede concluir que el producto fue aceptado por los potenciales clientes.

Los mismos comentaron que suelen ofrecer algún alimento cuando reciben visitas en casa y procuran que éste sea fácil de preparar y sobre todo que no tome mucho tiempo en elaborar. No se enfocan en un aspecto nutricional para ofrecerlo, sino que buscan un sabor agradable y que sea aceptado por la mayoría sino todos sus invitados y una presentación llamativa y agradable.

1 de los 8 participantes conoce el paté de camarón mientras que los demás nunca habían oído hablar de él.

Una vez que degustaron el producto supieron opinar que les gustaba el producto en general por su sabor, olor, textura.

Lo que cambiarían es que añadirían un poco más de trozos de camarón con una tonalidad un tanto más oscura.

Como conclusiones, todos los participantes estarían dispuestos a comprar el producto para usarlo en eventos y reuniones en casa, así como para un snack como un sánduche. De igual manera, todos creen que servir tal producto les brindaría una apariencia de mayor estatus social ya que el camarón hace que se sienta refinado.

La presentación más aceptada fue el frasco de vidrio por razones ambientales y que se puede volver a guardar el producto para su consumo posterior. En promedio pagarían un valor de \$3 USD por un frasco de vidrio de 120gr y recomendaron que la venta del producto debería realizarse en Delicatessens, así como en Ferias de emprendimientos y posteriormente supermercados.

### **3.2.3 Investigación Cuantitativa**

#### **3.2.3.1. Matriz de Investigación**

#### **Anexo 2: Matriz de Investigación**

#### **3.2.3.2. Encuesta**

##### Formulación de un diseño de investigación:

El instrumento de investigación utilizado fue la encuesta que consta de 25 preguntas acerca del proyecto de paté de camarón y 4 preguntas filtro con el objetivo de eliminar a las personas que no se encuentren en el mercado objetivo.

Las preguntas se encuentran en el Anexo 5.

##### Recopilación de datos:

La investigación cuantitativa se llevó a través de la recopilación de datos por medio de 54 encuestas digitales de la plataforma Google Forms aplicadas a

personas de entre 20 a 59 años que residan en el centro-norte, norte o valles de la ciudad de Quito. Consta de 25 preguntas acerca del proyecto de paté de camarón, entre ellas sobre el producto, los clientes, el precio, la plaza y la promoción. Estas tenían diferentes opciones de respuesta como nominales, ordinales, de intervalo o respuestas abiertas cortas.

### **3.2.3.3. Correlación**

#### **Anexo 3: Matriz de correlación.**

- El coeficiente de correlación de Pearson más fuerte de las variables se da en los precios, muy barato, pero aun así lo compraría con un valor de 0,78 de relación con el precio justo del producto ante una relación de 0,68 entre el precio justo y un precio muy caro, pero aun así lo compraría.
- La relación más importante es la del color del producto con la presentación del mismo, con un coeficiente de 0,69 por lo que se infiere que las personas les importa de manera significativa el aspecto de un producto alimenticio.
- Para los encuestados el mejor lugar para comprar alimentos premium es los supermercados con un coeficiente de relación de 0,46.
- La marca más reconocida para la compra de paté es Juris y ninguno de los encuestados conoce al único y principal competidor: Tunalía.
- Los medios de comunicación más utilizados se correlacionan altamente con los medios por los que obtienen publicidad con un coeficiente de 0,63. Por lo que se infiere que las Redes sociales son el mejor instrumento de publicidad.

### **3.2.3.4. Estimación de Precio**

Para hallar el precio justo, se utilizó la metodología de Van Westendorp, en la cual se utilizan distribuciones de densidad para poder hallar los cruces entre las

percepciones de precios de los encuestados. Las percepciones utilizadas fueron 5 y en el gráfico se aprecian 4 de ellas que son:

- Precio muy caro y no lo compraría. (ExtrCaro)
- Precio caro, pero aun así lo compraría. (Caro)
- Precio barato, pero aun así lo compraría. (Barato)
- Precio tan barato que no lo compraría. (ExtrBarato)

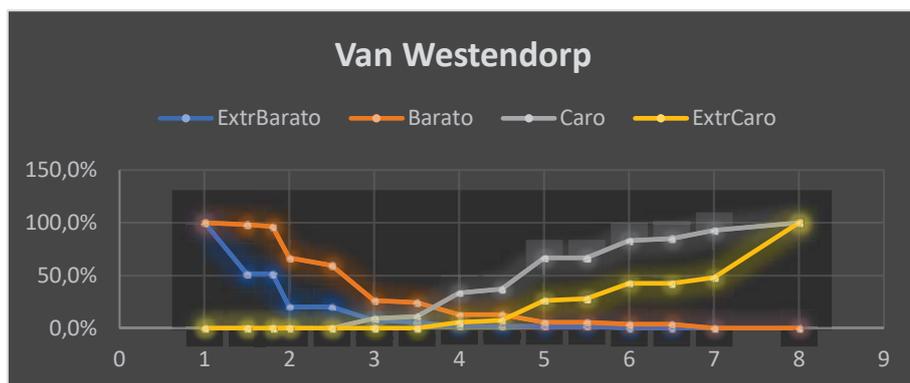


Figura 1: Van Westendorp

El resultado del análisis indica que el precio justo para el producto de 120 gramos es de \$3,80 USD, en este punto es en donde se cruzan las curvas de niveles de precios percibidos como baratos y como caros pero que a pesar de ello lo comprarían de todas formas.

### 3.2.3.5. Análisis cuantitativo de la encuesta

- Precio justo



Figura 2: Precio Justo

Esta relación permite determinar que los encuestados desde 40 a 60 años están dispuestos a pagar un precio de \$3,50 USD en cuanto a los más jóvenes, es un precio de \$4,10 USD todo esto dentro de los encuestados que consumen paté una vez por año que representan a casi el 60% de los encuestados.

- **Estatus Social**

En este gráfico se analiza el motivo por el cual los consumidores consumirían paté de camarón en lugar del tradicional con la variable si les parece que el paté de camarón brinda un mayor estatus social. Como se puede apreciar, más del 60% de encuestados lo haría por novedad y casi el 90% piensa que sí brinda un mayor estatus social.

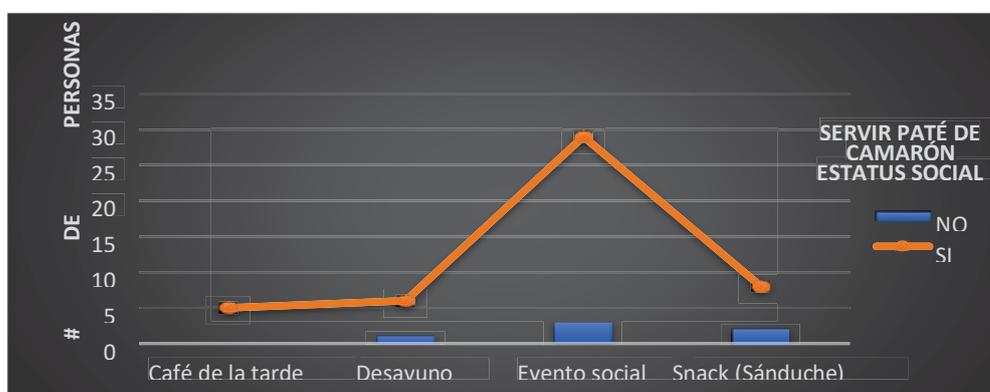


Figura 3: Estatus Social

- **Plaza**

Para determinar la mejor plaza se relaciona si el servir paté de camarón le da estatus, dónde debería servirlo y dónde comprarlo. Los resultados del mismo es que la mayoría de personas prefiere comprarlo en Supermercados y naturalmente si piensan que el consumir o servir paté de camarón les brinda un mayor estatus pues piensan servirlo cuando tengan eventos en casa.

- **Competencia sustitutos**

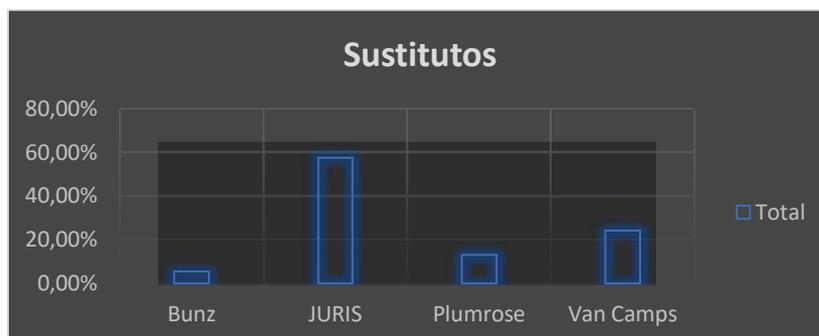


Figura 4: Sustitutos

Al analizar las respuestas de los consumidores se afirma que Juris es la marca más conocida y preferida a la hora de consumir paté, seguido por Van Camps lo que indica que los principales competidores sustitutos ya que de los 54 encuestados, ninguno de ellos respondió que conocía alguna empresa que comercialice paté de camarón por lo que se puede inferir que es un mercado nuevo que no tiene aún, ninguna empresa que lo represente.

#### **Conclusiones análisis del cliente.**

- El principal factor que promueve el consumo de un alimento desconocido es la novedad del producto e interviene de forma significativa la presentación que se le da al mismo, en general existe una aceptación del producto por parte de los consumidores debido al interés mostrado en el mismo algunos incluso sin probarlo.
- El precio justo por fijar calculado con el método Van Westendorp, que en base a ciertas preguntas de densidad nos permite concluir que el valor monetario sería de \$3,80 USD por un envase que contenga 120gr de producto.
- La presentación más aceptada fue el envase de vidrio con tapa hermética seguido por la salchicha y los atributos más importantes son el sabor y el olor del producto. Al ser un alimento premium el precio fue el tercer atributo más importante y gracias a esta

característica podemos inferir en que se puede ofrecer el producto en un precio más alto.

- La mayoría de encuestados prefirió los supermercados para la compra de productos premium por la facilidad de llegar a comprarlo, pero según los datos del grupo focal es mejor iniciar por venta en tiendas más pequeñas como delicatessen para luego con un mejor posicionamiento pasar a vender en Supermercados.
- Los consumidores no conocen al paté de camarón, por consiguiente, no conocen sobre empresas que lo comercialicen ni la plaza para poder adquirirlo lo que nos permite atacar un mercado sin competidores importantes, pero con sustitutos de renombre.
- El medio de comunicación más representativo para llegar a los clientes son las redes sociales con un 90% de aceptación, específicamente Facebook e Instagram ya que los encuestados ocupan más horas al día estas redes y se enteran de publicidad a través de las mismas.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

El Ecuador, tiene como principal producto no petrolero de exportación al camarón, que es uno, como la mayoría que se producen en el país, sin ningún valor agregado.

El camarón ecuatoriano destaca a nivel mundial, siendo reconocido por su excelente calidad derivada de una textura firme y un sabor excepcional. Lo que permite darle un valor agregado al mismo, obteniendo un producto de mayor calidad.

Esta industria se ve beneficiada por incentivos a la producción por parte del gobierno, así como también programas de electrificación y créditos productivos

lo que brinda mayores oportunidades al sector camaronero de fortalecerse y mantener un crecimiento sostenido a lo largo de los años. Según el estudio realizado, se puede afirmar que el precio del camarón no tiene perspectivas favorables debido a varios factores que afectan al precio de este producto a nivel mundial.

Existe una alta amenaza de nuevos competidores en esta industria y esto se debe al océano azul en el que se encuentra el paté de camarón, por lo que atrae la atención de varios inversionistas. En base a la investigación realizada, se requiere de una infraestructura con poca maquinaria y la adecuación del local resulta un valor inicial de inversión relativamente bajo. Una inversión relativamente baja para maquinaria, infraestructura y adecuaciones.

También existen factores como altas barreras gubernamentales que impiden la comercialización de productos alimenticios sin los debidos registros de sanidad y etiquetado lo que complica la entrada de nuevos competidores.

Un factor sumamente importante es la nula existencia de competidores en el mercado, si bien existe una empresa que aparte de sus productos principales se dedica también a la producción de paté de camarón, la misma se encuentra en la ciudad de Manta y sólo uno de todos los entrevistados y encuestados supo reconocer a la marca y declaró haber probado dicho paté lo que indica un bajo posicionamiento del producto en la ciudad de Quito.

El único factor que se debe tomar en cuenta serían los varios productos sustitutos que pueden llegar a afectar el volumen de ventas. Por lo que los clientes no se ven forzados a elegir un solo producto y marca lo que les da un alto poder de negociación.

Según la investigación cuantitativa y cualitativa, los consumidores buscan productos novedosos, con un alto valor agregado y excelente calidad por un precio accesible. Un producto que se destaque en su presentación teniendo colores cálidos que brinden la confianza al consumidor que, siendo un producto elaborado con camarón esté dispuesto a comprarlo y consumirlo, conociendo

que el mismo ha pasado por los distintos y rigurosos estándares que aseguren su calidad.

Otro factor que se manifestó en el estudio fue la confianza que brinda un envase de vidrio para la conservación de alimentos, por lo que dicho empaque no sólo aporta en la visualización, sino que también permite el almacenamiento del mismo en el refrigerador con una tapa hermética que abre y cierra fácil y le permite al consumidor, aprovechar el producto paulatinamente en lugar de acabarlo el momento que lo abre.

La mayoría de personas en la actualidad tienen acceso a redes sociales por lo cual se determina que las mismas son el mejor medio para llegar a los consumidores, los mismos les gustaría enterarse por medios como Facebook e Instagram que son sus redes con un uso diario promedio de entre 2 a 4 horas diarias.

Estos consumidores viven en su mayoría en el centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito, y los mismos tienen una percepción de que los productos elaborados con camarón les brindan un mayor estatus social por lo que estarían dispuestos a pagar un precio atractivo por envase que contenga 110gr de producto.

La cantidad de consumidores está en aumento lo que brinda un crecimiento de la demanda de las industrias a nivel nacional. La población objetivo del proyecto es de 46.758 habitantes dentro del sector del centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito. Los clientes se preocupan por el precio, la calidad, pero sobre todo por el sabor de los productos que van a adquirir.

Ya que, el Gobierno brinda incentivos para la producción de camarón, existe una baja competencia por el poco posicionamiento que tiene el único productor de paté de camarón en Quito, el mercado objetivo tiene una buena apreciación del producto indicando inclusive que eleva la perspectiva de su posición, atributo que puede ser aprovechado en las reuniones sociales que se realizan en casa. Por tales motivos, se encuentra la oportunidad de negocio de un paté de camarón que es un producto que destaca por su calidad excepcional, dándole

un valor agregado al principal producto no petrolero del Ecuador como es el camarón; brindando a los consumidores un producto nuevo a un precio accesible, con una presentación destacable y amigable al cliente, que sobresale por su sabor y cuyas estrategias serán desarrolladas en el siguiente capítulo.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia General de Marketing

Una vez analizado los gustos y preferencias de los clientes potenciales se proceden a elegir de entre las distintas estrategias de marketing la cual se utilizarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos previamente planteados.

Como estrategia básica de desarrollo se utilizará la *Diferenciación* ya que, es un producto desconocido por los consumidores, dándole un giro a la perspectiva del paté común por uno de mayor calidad como es el de camarón. La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado (Kotler, 2006, pág. 56).

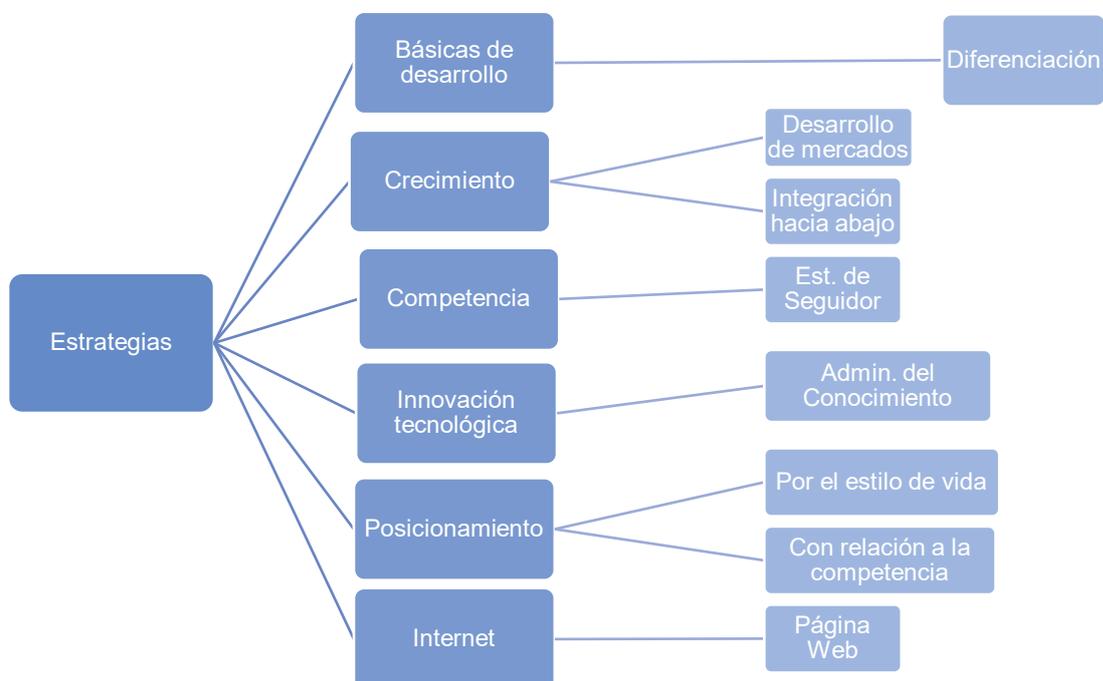


Figura 5: Cuadro de estrategias

Se consideró dentro de las estrategias de crecimiento al desarrollo de mercados y una integración hacia abajo. i) El desarrollo de mercados ya que se quiere

introducir un nuevo producto en un nuevo mercado con el fin de promover las ventas del producto (Kotler, 2006, pág. 48), ii) en cuanto a la integración hacia abajo debido a que existe una ventaja competitiva con los proveedores, lo que permite obtener acceso a productos de mejor calidad con costos más estables que eliminan la incertidumbre al momento de realizar el presupuesto.

En cuanto a la competencia se utilizará la *Estrategia del seguidor* ya que al ser una empresa nueva en el mercado se busca una pequeña cuota del mercado que represente beneficios derivados y no se requieren gastos importantes de innovación. “Las empresas seguidoras deben entrar en mercados nuevos tan pronto como surjan” (Kotler, 2006, pág. 360). En este mercado se está ingresando a un océano azul por ser un producto nuevo y llamativo para los consumidores.

La estrategia de innovación y tecnología será la de *Administración del conocimiento* la cual permite incrementar las habilidades y destrezas de los colaboradores para que los mismos se sientan parte de la empresa y brinden un valor agregado a la misma.

Internet se utilizará las redes sociales como Facebook e Instagram para la publicidad y promoción del producto. Por otra parte, se implementará una página web corporativa con el fin de estrechar las brechas entre los Delicatessen y clientes finales con la empresa.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo se determinó en base a varios factores como son el geográfico y demográfico. Dentro de la segmentación geográfica se localiza a las personas que residen en el centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito. Para la segmentación demográfica se filtró por edades de entre 20 a 59 años, población urbana, con ingresos de los deciles 9 y 10 de la distribución de la riqueza que son \$2.000 USD o superiores.

El cálculo se aprecia de mejor manera en el capítulo 6 y revela una población objetivo de 46.759 personas.

## 5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 4: Modelo Canvas

Socios Clave:	Actividades Clave:	Propuesta de Valor:	Relación con los clientes:	Segmento de Clientes:
Canales y Proveedores	Estrecha relación con los canales y proveedores. Publicidad: Degustaciones	Estatus social: Novedad, calidad, Marca/Status y Diseño	Asistencia Personal: Relación estrecha entre el personal de la empresa y el canal.	Hombres y mujeres entre 20 a 59 años que residen en el centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito. Orientados por el estatus, expresivos y con frecuencia de compra regular.
	<b>Recursos Clave:</b> Know how, Publicidad, Marca, Canales de distribución.		<b>Canales:</b> Canal de distribución indirecto: Delicatessen	
<b>Estructura de costos:</b> Costos de comercialización: Gastos administrativos, Transporte.  Costos de producción: Gastos de Publicidad, Materias primas.			<b>Flujo de Ingresos:</b> Ingresos por ventas, Préstamos entidades financieras	

### Segmento de Clientes:

#### Demográfico:

Hombres y mujeres de entre 20 a 59 años, de un estrato social medio alto con ingresos del decil 10 o superiores.

**Geográfico:** Que residan en el centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito.

#### Psicográficos:

La segmentación psicográfica se divide en tres: Estilo de vida que concierne a las actividades, intereses y opiniones de una persona. Características de personalidad que se define por los rasgos que influyen en el comportamiento y los valores que son un reflejo de nuestras necesidades

(Staton, 2007, págs. 154-156).

*Estilo de vida:* Consumidores orientados por el estatus.

Los gustos y preferencias de los mismos tienen una tendencia a la novedad y perciben que un alimento derivado del camarón les brinda un mayor estatus social.

*Características de Personalidad:* El Expresivo.

Los consumidores quieren formar parte del grupo por lo que están dispuestos a adquirir productos que los destaquen y sean reconocidos por ello. Les gusta las relaciones con los demás y la forma en que se conectan con ellos.

*Conductual:* Ocasiones

Las compras del producto son esporádicas, es decir, se compran dependiendo de la ocasión.

- **Propuesta de valor:**

Novedad: Es un producto nuevo en el mercado. Los consumidores reconocen otros tipos de paté, pero ninguno uno que sea a base de camarón.

Calidad: Al tener alianzas estratégicas con proveedores se puede asegurar productos frescos que destaquen por su calidad.

Marca/Estatus: Paté de camarón premium genera una percepción de un estatus social alto lo que le brinda al cliente tal distinción sin hacer a un lado a un producto de excelente calidad y un sabor inigualable.

Diseño: El producto se comercializará en una presentación innovadora la cual destaca la presentación del paté para ser más llamativo a la vista del consumidor.

- **Canales:**

La comercialización de paté de camarón se realiza a través de un canal indirecto como lo es las Delicatessen, así como también a las grandes cadenas de Supermercados.

- **Relaciones con los clientes:**

La relación que se maneja con los clientes se denomina de Asistencia personal en la cual la empresa se relaciona de manera directa con los clientes atendiendo sus requerimientos como reclamos a través de los portales de comunicación web o redes sociales. Para las ventas y promoción del producto el contacto es más directo vía telefónica.

- **Flujo de ingresos:**

Para calcular el valor de la retribución por el producto ofrecido a los clientes, existen diversas variables las cuales son muy importantes a tener en cuenta. Las principales serían a cuántas delicatessen se puede ingresar y la cantidad de unidades que venda cada local. Venta de producto al canal. Tal venta se comercializará a crédito con una política de cuentas por cobrar de 30 días o en efectivo.

- **Estructura de costos:**

Los costos de inversión llegan a ser los más significativos como en casi cualquier negocio puesto que es necesario varios elementos como son: Documentación y permisos, arriendo y adecuación del local. La estructura de costos en sí se identifican bajos costos fijos, es necesaria poca mano de obra sumado al arriendo. Los rubros más importantes corresponden a los costos de producción como son la compra de materia prima, sueldos y salarios y los gastos publicitarios; estos representan alrededor de 75% del total. Los costos de comercialización representan alrededor del 25% del total y los rubros corresponden a los gastos administrativos y transporte.

- **Recursos clave:**

**Intangibles:** Know How, el diferenciador entre lo ofrecido por la empresa y la competencia será la receta y la manera de preparar el paté. La marca debe ser reconocida por un producto premium por lo cual es importante proteger la misma y destacar tal atributo.

**Tangibles:** También es necesaria la utilización de maquinaria especializada como son un Cutter y una Autoclave.

**Publicidad:** es sumamente necesario hacer llegar el mensaje correcto a los consumidores, así como las degustaciones deben ser una experiencia única.

- **Actividades clave:**

Es necesario mantener una buena relación con los canales los cuales están seleccionados en base a la propuesta de valor ya que los Delicatessen son

locales donde se buscan productos especializados, de mayor calidad lo que da al consumidor un mayor estatus social. Para mejorar las ventas es necesario la realización de Degustaciones que permitirán dar a conocer el producto a los clientes potenciales.

Estrecha relación con proveedores para obtener productos frescos con calidad destacable.

- **Socios clave:**

Proveedores: Se debe realizar asociaciones clave del tipo “relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros” (Pigneur, 2011). Esta relación permite obtener productos frescos y en excelente estado para su posterior procesamiento y comercialización.

Canales: Los canales de distribución representan el contacto directo entre la empresa y el cliente final por lo que la presentación del producto en las mismas debe resaltar y llamar la atención del cliente.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

Al introducir nuevos productos que no estén presentes en el mercado deben representar una innovación en el uso de sus componentes que los diferencien de las empresas que ofrecen productos sustitutos, a esto se conoce como estrategia de desarrollo de nuevos productos. En el caso del paté de camarón innova en su materia prima siendo ésta un marisco en lugar de hígado con el adicional de la planta de albahaca que aporta nutricionalmente y también en su realzante sabor.

#### **Atributos:**

El paté es una emulsión o mezcla untada elaborado comúnmente de hígado de diferentes animales o también vegetales. El consumo de patés en general tiene un alto valor biológico debido a que están basados en animales o vegetales. Para poder ser considerado paté debe tener un alto valor proteico, lo que aporta a la dieta diaria de los consumidores. “El camarón es rico en proteínas, yodo,

vitamina B12, B9, B3, colesterol, vitamina E, D, selenio, sodio, potasio, zinc y ácidos grasos esenciales, especialmente omega 3” (González, 2017).

Por otro lado, la albahaca contiene vitaminas A y C; minerales como hierro, zinc y calcio, además de compuestos como clorofila y fitonutrientes. Mejora la absorción y utilización de nutrientes y la digestión eficiente (Cisneros, 2017).

Tabla 5: Fórmula dip de camarón con albahaca.

GEL VIVAPUR MCG 591 F		
Ingredientes	g/kg	%
MCG 591 F	25,20	9,00
HIELO (45 %)/ AGUA (65 %)	254,80	91,00
<b>TOTAL</b>	<b>280,00</b>	<b>100,00</b>

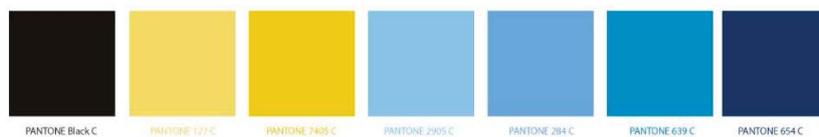
  

DIP DE CAMARÓN CON ALBAHACA		
Ingredientes	g/kg	%
CAMARÓN COCINADO	300,000	30,00
CREMA DE LECHE	167,000	16,70
GEL DE VIVAPUR MCG 591 F	280,000	28,00
VINO BLANCO	100,000	10,00
CALDO DE COCCIÓN CAMARÓN	47,000	4,70
PURE DE PAPA	53,000	5,30
ESTABILIZANTE PATE SL	34,000	3,40
CONDIMENTO HERBAL SL	19,000	1,90
<b>TOTAL</b>	<b>1000,000</b>	<b>100,000</b>

Tomado de: ADIMAQ

### Branding:

Al tratarse de un alimento premium, con cualidades como la frescura del marisco se elige como nombre FRESCO MAR en el cual se denota la frescura del alimento recién sacado del agua y se utilizan colores como el negro y el dorado que expresan que es un alimento premium de calidad. Se usa la imagen de un camarón ya que es la base del producto y lo que lo destaca entre los demás patés del mercado.

**Isotipo:***Figura 6: Isotipo***Tipografía: Kikelet Font****Pantone:***Figura 7: Pantone*

PANTONE Black C, PANTONE 127 C, PANTONE 7405 C, PANTONE 2905 C, PANTONE 284 C, PANTONE 639 C, PANTONE 654 C.

**Logotipo:***Figura 8: Logotipo***Empaque:**

En un envase de vidrio con tapa metálica de 112 ml espacio suficiente para 110 gramos de producto. Se seleccionó al envase de vidrio debido a su mejor aceptación por el público objetivo y porque permite que el producto se pueda

conservar de mejor manera y por un tiempo indefinido antes de abrir y hasta 6 meses después de abierto manteniendo la cadena de frío de 4 grados centígrados.



*Figura 9: Envase*

El vidrio es de los mejores materiales para la conservación de alimentos debido a que estos envases no reaccionan al contacto con los alimentos, no se oxidan, y no migran partículas hacia el producto, por lo que garantizan las cualidades organolépticas e incluso los nutrientes del producto. El vidrio es un producto reciclable que ayuda a reducir la huella de carbono y aporta elegancia al contenido. El costo unitario del envase de vidrio con tapa es de 0,40 USD.

### **Etiquetado:**

Los alimentos cárnicos deben estar dentro de lo dispuesto por la Norma INEN 1338, donde se detalla los ingredientes empleados en la elaboración del alimento, características del producto lácteo, componentes físicos y químicos y porcentaje de aporte nutricional especificado por tamaño de porción.

Para la producción, almacenamiento y transporte de productos alimenticios se debe cumplir con la Norma Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados emitida por el ARCSA para regular la manipulación de alimentos en el proceso de transporte y almacenamiento.

Con respecto a la norma de etiquetado, debe cumplir con lo dispuesto en la norma INEN 022 correspondiente al Reglamento Técnico Ecuatoriano para el Rotulado de Productos para el Consumo Humano (Ministerio de Salud Pública, 2013).

Dicho reglamento establece que, mediante un sistema de colores en forma de barras horizontales, indican el nivel del nutriente (grasa, azúcar y sodio), es decir alto con el color rojo, medio con el color amarillo, bajo con el color verde.

Este producto de acuerdo con la semaforización especificada por el INEN se etiqueta de la siguiente manera:

Grasa total (g)	Sodio (mg)	Azúcares (g)
0	177	1
9	7	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	5	0
0	0	0
0	99	0
9	288	1

MEDIA	MEDIA	BAJA
3-20	120-600	0-5

\* Corresponde a valores estimados



Figura 10: Etiqueta

El costo de la etiqueta es de 56 USD las 1000 unidades por lo que el valor unitario es de alrededor de 6 centavos.

### Soporte:

El soporte se realiza a través de la página oficial de Facebook de la empresa en la cual el jefe comercial tiene comunicación directa con los clientes para recibir solicitudes de reclamos o sugerencias.

### 5.2.2 Precio

Para la fijación del precio es importante recalcar la integración hacia atrás de la materia prima principal que es el camarón. Fresco Mar generó un acuerdo con un proveedor cercano para obtener precios preferenciales, por lo que se puede obtener el camarón en un costo de \$1,2 dólares cada libra, manteniendo dicho valor durante los primeros 5 años de proyecto.

#### Estrategia de precios:

La estrategia de precios se denomina *Fijación de precios con base en el valor percibido* en la que el valor percibido por el cliente está compuesto por una serie de factores como la imagen del comprador respecto al rendimiento del producto, las entregas del canal, la garantía de calidad entre otros (Kotler & Keller, 2012, pág. 398).

#### Estrategia de entrada:

La estrategia de entrada establecida se denomina *Fijación de precios basada en costos* la que fija el precio en base a los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo (KOTLER & AMSTRONG , 2013).

Tabla 6: Costo de Venta

Detalle	Costo unitario envase de 110 gr
<b>Costo total materia prima</b>	<b>\$ 1,54</b>
Costo Etiquetas	\$ 0,044
Costo envase y tapa	\$ 0,40
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 1,984</b>
Gastos Generales	\$ 0,20
Gastos Salarios	\$ 0,13
<b>COSTO DEL PRODUCTO</b>	<b>\$ 2,31</b>
Margen de utilidad (30%)	\$ 0,69
<b>PRECIO PARA DISTRIBUIDOR</b>	<b>\$3,00</b>
Margen de utilidad distribuidores (30%)	\$ 0,90
<b>Precio de venta</b>	<b>\$ 3,90</b>

El envase que contiene 110 gramos de producto tiene un precio individual de \$ 3,00 USD para los distribuidores tomando en cuenta que la encuesta revela que los consumidores potenciales consideran un precio de \$ 3,80 USD como justo.

Tomando en cuenta que el mercado meta son consumidores del decil 10, es decir, los más adinerados, se puede inferir que el precio del producto se encuentra dentro del rango de un precio justo.

#### **Estrategia de ajuste:**

La estrategia de ajuste utilizada en la introducción del paté de camarón es la estrategia de Kotler denominada *Fijación Psicológica de precios* en la que se considera la psicología de los precios, no simplemente los factores económicos; el precio le dice algo acerca del producto. Por ejemplo, los compradores suelen percibir un producto de mayor precio como uno de mayor calidad, por lo que esta estrategia se ajusta perfectamente al paté de camarón Fresco Mar que es un producto premium y que destaca por la calidad de sus componentes (KOTLER & AMSTRONG , 2013).

#### **5.2.3 Plaza**

##### **Estrategia de distribución:**

Para la estrategia de distribución se toma en cuenta varios factores, el principal es que es un alimento perecible por lo que la planta debe estar ubicada en la ciudad de Quito para facilitar dicho proceso. La estrategia utilizada se denomina distribución selectiva en la que se cuenta con un grupo selecto de establecimientos exclusivos para la venta lo que genera que los costos de distribución suelen ser menores. El costo de la distribución se redondea en \$65 USD que se ve principalmente afectado por el costo del mantenimiento y la gasolina del vehículo.

##### **Ubicación:**

Para el proyecto se requiere de una planta de producción por lo que se seleccionó el sector de Calderón para dicha planta debido a que la comercialización será en el norte, centro norte y valles de Quito lo que facilita las vías de acceso para tales sectores haciendo de ésta una locación más eficiente además de que dicho sector se caracteriza por tener calificación de uso de suelo para actividades industriales.

Se seleccionó una locación de la página de Plusvalía.com la que se destaca por ofrecer gran variedad de sitios para la venta o renta de bienes inmuebles. El mejor resultado de la búsqueda es un local u oficina de arriendo ubicado en el sector Marianitas, Calderón con aproximadamente 30mts<sup>2</sup> de construcción a un precio de \$120 más IVA.

Las plantas de procesamiento de alimentos deben regirse a la Norma Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados, Plantas de Alimentos y Transporte Colectivo emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. El objetivo de esta norma es establecer las condiciones higiénicas, sanitarias y requisitos que deben cumplir las plantas procesadoras de alimentos.

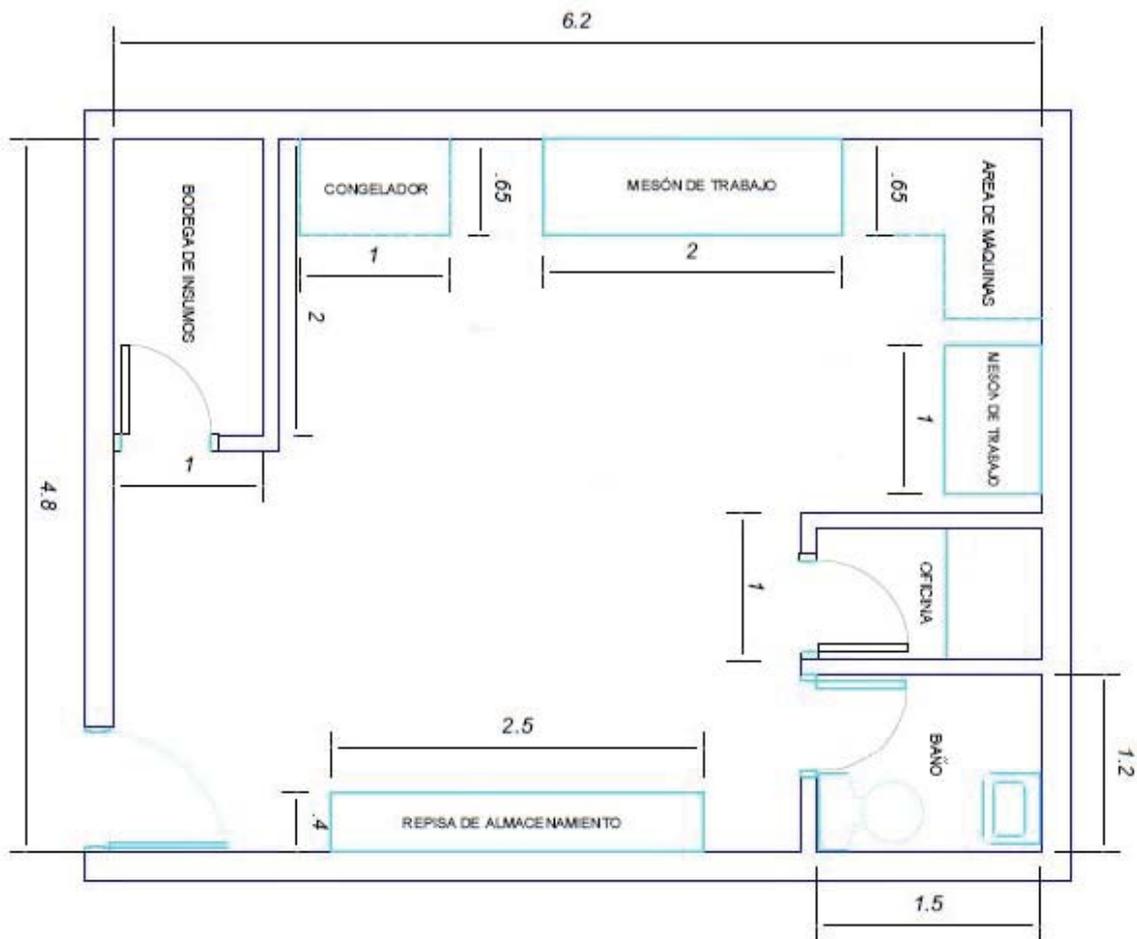


Figura 11: Layout planta de producción.

**Estructuras del canal de distribución:**

La estructura de distribución de Fresco Mar se conforma por un canal de distribuidores indirectos es decir a través de intermediarios en donde el producto llegará al cliente final a través de la comercialización en las cadenas de delicatessen y supermercados que existen en el centro-norte, norte y valles de Quito como lo son Federer, El Arbolito, El Español, El Griego, Supermaxi, Megamaxi, entre otros.

Se seleccionaron las delicatessen como canal de distribución debido a la amplia experiencia que tienen en el mercado para productos especializados. En ellas se pueden encontrar productos destacados por su calidad para consumidores de estratos medio-alto y alto.

Se seleccionaron los supermercados como canal de distribución debido al alto alcance que pueden tener al mercado objetivo y al alto volumen de compra que proporcionan estas cadenas.

Este tipo de cadenas requiere que los productos cuenten con la normativa impuesta por la ley y de brindar ciertos beneficios para poder promocionar el producto, además requiere de un 30% de margen de ganancia del valor del producto.

**Tipos de canal:**

La distribución del producto será a través de un canal indirecto corto, enfocándose principalmente en las delicatessen de Quito, las cuales se ubiquen dentro de las zonas establecidas; de esta manera, brinda la facilidad a los consumidores de adquirir el producto en tiendas cercanas a sus lugares de trabajo o viviendas logrando así la rentabilidad requerida por el proyecto (KOTLER & AMSTRONG , 2013).



Figura 12: Canal de distribución.

## 5.2.4 Promoción

### Estrategia promocional:

La estrategia seleccionada se llama empuje en la que se maneja un sentido descendente. En esta estrategia se utiliza los medios del fabricante para inducir a los canales a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales. Ésta es adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca, cuando la elección se hace en el punto de venta, cuando el producto es comprado por impulso y cuando se comprenden bien los beneficios del producto (Kotler & Keller, 2012). La estrategia de empuje en sentido descendente no tiene ningún costo para el proyecto debido a que los canales son quienes facilitan los medios de promoción y venta del producto.

### Publicidad:

Después de realizar la investigación cuantitativa y cualitativa se puede inferir que la mejor opción de publicidad es a través de redes sociales por lo que Fresco Mar utilizará las principales redes sociales como son Facebook e Instagram para poder dar a conocer el producto, sus atributos, los puntos de venta del producto y las promociones ocasionales. Para lo cual se asignó un presupuesto de \$120 USD por año para la promoción en Facebook.

### Promoción de ventas:

Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Socatelli, 2011). Los incentivos propuestos por Fresco Mar

es ofrecer la promoción denominada 12+1 que consiste en entregar una muestra gratis por cada docena (12) productos comprados durante los primeros. Así los canales obtienen productos para poder obsequiar en el local y dar a conocer el producto a los consumidores finales. El costo total de la promoción es de \$925,60 USD los cuales se dividen en partes iguales por los primeros seis meses del proyecto.

**Relaciones públicas:**

Para las relaciones públicas Fresco Mar se encontrará presente en distintos puntos de venta en la ciudad, sus canales de distribución ofrecen en diferentes fechas stands para activaciones en las que se realizan muestras del producto para que los consumidores prueben y puedan comprar en ese momento. Dichos stands tienen un costo de \$840 USD por año.

**Fuerza de ventas:**

La fuerza de ventas es manejada por el Jefe Comercial quien es el encargado de buscar a las delicatessen para la comercialización del producto y tomar los pedidos de los mismos. Al tener un canal indirecto, las Delicatessen se convierten en los vendedores y el Jefe Comercial pasa a ser un “Proveedor” de los canales. El costo de la fuerza de ventas se puede resumir en \$650 USD más beneficios de ley que es el salario del Jefe Comercial.

**Marketing directo:**

En esta etapa se utilizará la técnica conocida como *Mailing* que consiste en el envío de mensajes por correo electrónico a los consumidores de una determinada área. En el caso de Fresco Mar los mails estarían destinados a las principales cadenas de delicatessen con el objetivo de llevar un mensaje personalizado para cada cliente, mejorando así los canales de comunicación entre la empresa y el canal (Socatelli, 2011).

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

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

#### **6.1.1 Misión**

La misión de Fresco Mar es estar comprometida con los consumidores ofertando un Paté de camarón con ingredientes frescos e higiénicos, considerando como principal atributo su incomparable sabor a camarón, garantizando un producto alimenticio satisfactorio, provechoso y delicioso. Brindando a los clientes un producto premium que los destaque en sus eventos sociales. Todo esto lo hacemos con dedicación en un ambiente cálido, con orgullo por lo nuestro y con ilusión en la empresa para poder dar más valor a nuestros accionistas.

#### **6.1.2 Visión**

La visión de Fresco Mar para 2024, es ser una empresa reconocida por el auténtico sabor de nuestro paté, lograr posicionarnos en diferentes puntos de venta en la ciudad de Quito, maximizando el valor para nuestros accionistas.

*Eslogan: "Sabor y calidad para los mejores momentos"*

#### **6.1.3 Objetivos de la organización:**

##### **Corto plazo:**

- Para el año 2019, ingresar en el mercado en al menos 1 cadena de distribución.
- En 2019, llegar a 2.000 "Me gusta" en Facebook.

##### **Mediano plazo:**

- Para el año 2021, alcanzar un 15% del mercado objetivo.
- Ampliar las cadenas de distribución a 3 para el año 2021.

##### **Largo plazo:**

- Aumentar el Margen Neto de cada año en al menos un 4%.
- Alcanzar un 35% del mercado objetivo para el año 2023.

## 6.2 Estructura Organizacional

### 6.2.1 Estructura legal:

Fresco Mar se constituye como una Compañía Anónima en la que los accionistas son dos: el Gerente General y el Jefe Comercial con un 60% y 40% de las acciones respectivamente. Se constituirán un total de 800 acciones con un valor de \$1 USD cada una, cumpliendo así con el requisito mínimo de capital de \$800 USD. Los accionistas tendrán derecho a los titulares a percibir dividendos en proporción a la parte pagada de capital suscrito, aunque los mismos pueden ser reinvertidos como política interna.

### 6.2.2 Organigrama:

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen” (Finkowsky, 2012). En Fresco Mar se utiliza una estructura jerárquica de pocos niveles debido al poco personal necesario para el funcionamiento de la empresa durante los primeros 4 años; en el 5to año de funcionamiento se incorpora un repartidor más debido al aumento del porcentaje de participación de mercado con el mismo salario básico.

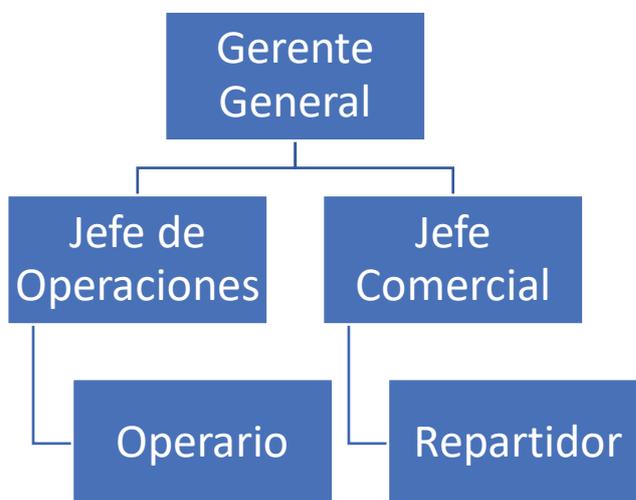


Figura 13: Organigrama Fresco Mar

Tabla 7: Estructura legal Fresco Mar

CARGO	RESPONSABILIDADES	REQUISITOS	SALARIO
<b>Gerente general</b>	Administración general, Tesorería	Título de Ingeniería/ Licenciatura comercial, en administración, finanzas y a fines.	\$800 + Benef. de Ley
<b>Jefe Operaciones</b>	Procesos, Control de calidad, I&D	Título de Ingeniero en Alimentos	\$650 + Benef. de Ley
<b>Operario</b>	Elaboración del producto.	Título de Bachiller	\$394 + Benef. de Ley
<b>Jefe Comercial</b>	Soporte, ventas.	Título de Ingeniería/ Licenciatura comercial, en administración, finanzas y a fines.	\$650 + Benef. de Ley
<b>Vendedor/ Repartidor</b>	Ventas, cobros y entregas.	Título de Bachiller	\$394 + Benef. de Ley

### 6.2.3 Cadena de valor:

Define las actividades que generan valor para el cliente, se denomina cadena por la unión de los eslabones que van generando cada vez mayor valor para el cliente (KOTLER & AMSTRONG , 2013). La actividad clave de la empresa es las adquisiciones. Esto se debe principalmente a una materia prima única que es muy difícil de igualar en calidad, pero sobre todo en precio.

Tabla 8: Cadena de Valor

CADENA DE VALOR DE PORTER					
<b>Infraestructura de la empresa:</b> Gestión legal, financiera, planificación.					
<b>Recursos Humanos:</b> Selección, contratación, política salarial, capacitaciones.					
<b>Desarrollo de Tecnología:</b> Estudio de nuevos sabores, I&D					
<b>Adquisiciones:</b> Compra de insumos, Gestión de proveedores, logística de transporte.					
<b>Logística interna:</b>	<b>Operación:</b>	<b>Logística externa:</b>	<b>Mercadeo y Ventas:</b>	<b>Servicio:</b>	<b>MARGEN</b>
Recepción de materias primas	Producción	Inventario productos terminados	Pedidos	Políticas de fidelización	
Control de calidad	Empaque	Despachos	Análisis de ventas		
Inventarios	Control de producción	Entregas	Manejo de clientes		
		Facturación	Publicidad		

### 6.3 Plan de Operaciones

Este plan resume los aspectos técnicos que requiere la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, de esta manera se tiene de forma clara y escrita cómo debe ser el funcionamiento de la empresa desde la logística de materia prima hasta la comercialización del producto final.

## Proceso de producción:

En la Figura No 14 y la Tabla No 9 se detalla claramente el proceso que se debe llevar a cabo para la producción y comercialización del Paté de camarón Fresco Mar. El proceso del paté es distinto al de empresas grandes debido a que la escala de producción es mucho menor ya que el proyecto planea la venta a nivel de la ciudad a diferencia de otras marcas que tienen producciones para abastecer una demanda a nivel nacional. En lo que sí se asemejan ambos procesos es en el cumplimiento de las normativas de sanidad que se deben emplear tanto para las instalaciones como para el personal. El proceso para realizar paté es muy similar para casi cualquier tipo de paté que sea de base animal, la cual consiste en picar en trozos muy pequeños la proteína para luego agregar gelatina lo que creará la pasta, los procesos cambian de una empresa a otra, pero la base se mantiene.

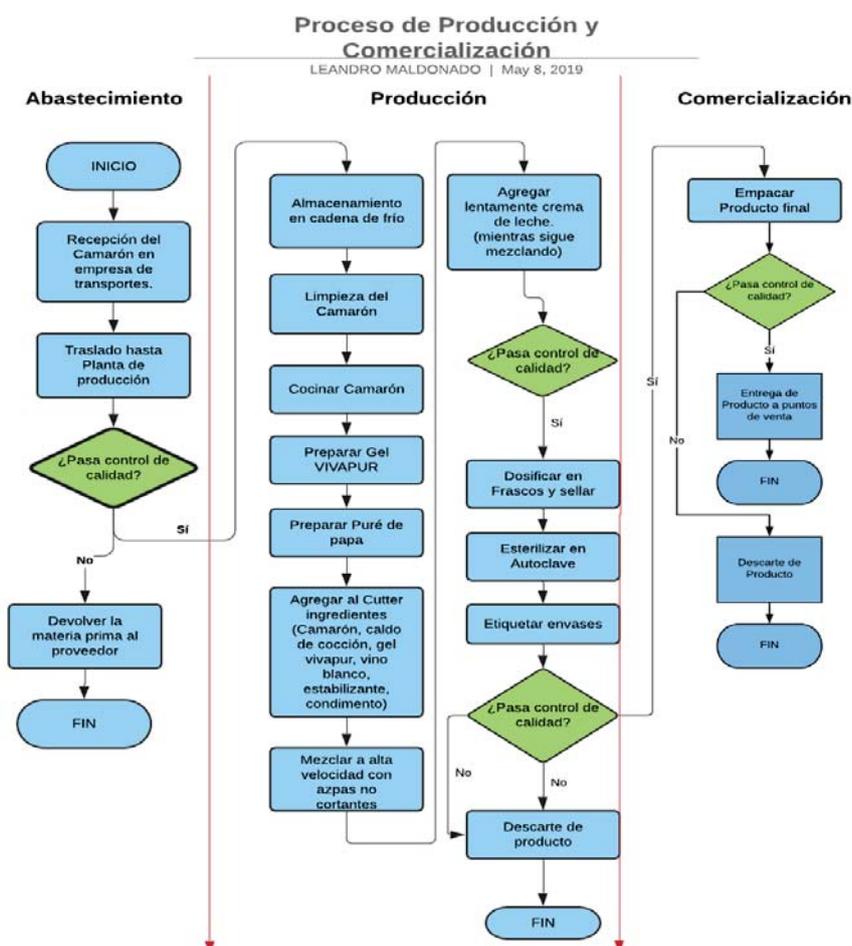


Figura 14: Proceso de Producción

### Análisis de tiempos:

En el siguiente cuadro se muestra a detalle el proceso de producción del paté de camarón en el que incluye el tiempo, el responsable y la infraestructura necesaria.

Tabla 9: Análisis de Tiempos

Proceso de elaboración de paté de camarón con albahaca			
TIEMPO EN MINUTOS	DETALLE	RESPONSABLE	INFRAESTRUCTURA
	Recepción del camarón en empresa de transportes y traslado a la planta.		
	Recepción de materia prima: Primer control de la cadena de frío que no debe superar los 4°C.	Jefe de Producción	Congelador
20	Limpieza materia prima: Lavar, desvenar y descascarar el camarón hasta que quede el cuerpo limpio y sin impurezas.	Operario	
10	Cocción: Poner a hervir agua, una vez hirviendo se coloca el camarón, el momento en que empieza a hervir de nuevo se saca de la olla y se corta en pedazos pequeños.	Operario	Cocina
10	Preparación gel VIVAPUR (280gr): Combinar 254,8 lt de agua (65%) de la fórmula y el resto en hielo (45%). Moler el hielo-agua hasta lograr un tamaño muy pequeño semejante a escarcha. Agregar VIVAPUR MCG 591 F (25,2gr) y agitar a alta velocidad con aspas cortantes hasta formar un gel espeso sin la presencia de cristales de hielo.	Operario	
5	Preparación del puré de papa: combinar 80% de flake de papa más un 20% de agua.	Operario	
10	Adición de ingredientes: Agregar en el Cutter el camarón, puré de papa, vino blanco, estabilizante, condimento, y caldo de cocción. Mezclar a alta velocidad con aspas no cortantes. Adicionar la crema de leche lentamente y a alta velocidad de las aspas hasta formar una mezcla homogénea.	Operario	Cutter
	Control de Calidad	Jefe de Operaciones	
5	Dosificar en frascos y sellar	Operario	
25	Esterilizar en autoclave.	Operario	Autoclave
5	Etiquetar envases	Operario	
Total=90	Control de Calidad	Jefe de Operaciones	
	Empaque en cajas	Operario	
	Control de Calidad	Jefe de Operaciones	
	Entrega de producto en puntos de venta	Vendedor	

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.2 Proyección de ingresos:

Tabla 10: Proyección de Ingresos

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Alcance del Segmento	5%	9%	15%	25%	35%
Número de Frascos	1.497	2.695	4.492	7.486	10.481
Número de Usuarios	2.338	4.208	7.014	11.690	16.366
Precio unitario (Distribuidor)	3	3,08	3,16	3,24	3,32
Ingresos Anuales	\$48.648,60	\$94.478,55	\$142.621,62	\$258.023,71	\$385.850,14

Para la proyección de los ingresos se parte de la proyección de la demanda, en base a las encuestas realizadas a los consumidores potenciales se evaluó la frecuencia de compra. La frecuencia de compra revela que del total de consumidores potenciales (46.759) el 57% compra cada año, el 37% compra una vez por mes y el 6% compra una vez por semana. Por lo que se podrían llegar a vender 29.946 frascos de paté de camarón cada mes. De tal cifra se proyecta un porcentaje de ventas el cual es sumamente bajo al inicio del proyecto debido a lo nuevo del producto y el poco reconocimiento de la marca. Tal porcentaje de participación crece sostenidamente a medida que avanza el proyecto con aumentos de no más del 5% cada semestre, terminando el quinto año de proyecto con un 35% del mercado objetivo. Cabe recalcar que en los meses de enero y febrero no se proyecta un crecimiento ya que en esos meses el promedio de ventas no suele tener un aumento significativo.

#### 7.1.3 Proyección de Costos:

La proyección de costos de materia prima directa se basa en los materiales necesarios para la producción de paté de camarón la que se presenta en el siguiente gráfico:

Tabla 11: Proyección de Costos

<b>Materia prima directa</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>% utilizado</b>	<b>Costo total de insumo por caja</b>
CAMARÓN	Gramos	\$ 0,00265	30,0%	\$ 1,05
VINO BLANCO	Litro	\$ 0,00424	10,0%	\$ 0,56
CREMA DE LECHE	Litro	\$ 0,0031	16,7%	\$ 0,68
PURÉ DE PAPA	Gramos	\$ 0,0111	5,3%	\$ 0,78
ESTABILIZANTE PATÉ	Gramos	\$ 0,0126	3,4%	\$ 0,57
CONTIMENTO HERBAL	Gramos	\$ 0,0113	1,9%	\$ 0,28
GEL VIVAPUR MCG591 F	Gramos	\$ 0,021	28,0%	\$ 7,76
ENVASE y TAPA	Unidad	\$ 0,40	12	\$ 4,80
FLETE DE MATERIA PRIMA	Unidad	\$ 0,01143	12	\$ 0,14
<b>Materia prima indirecta</b>				
Etiqueta	Unidad	\$ 0,06	12	\$ 0,54
Cartón	Unidad	\$ 1,00	1	\$ 1,00
Cinta de embalaje	Metros	\$ 1,20	5%	\$ 0,06
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA POR CAJA</b>		<b>\$ 1,42</b>		<b>\$ 18,21</b>

Para poder proyectar el incremento de los costos se utilizó un promedio de la inflación desde el 2010 hasta el 2018 presentado por el Banco Mundial con un valor de 2,82% anual (Banco Mundial), todo esto debido a que la inflación del sector de alimentos para mayo de 2019 es de -0,47% (INEC, 2019).

#### 7.1.4 Proyección de Gastos.

##### Anexo 14: Proyección de gastos

Los gastos generales del proyecto son todos los gastos necesarios para ofrecer el producto, entre ellos se encuentran el arriendo y adecuaciones del local para la planta de producción, pago de servicios básicos, mantenimiento de la planta y equipos, uniformes, entre algunos otros gastos.

Los gastos preoperacionales son los gastos necesarios para poder iniciar el proyecto y deben ser realizados antes de iniciar con la producción como son los gastos de constitución, compras de equipos, permisos de funcionamiento, entre algunos otros.

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

### 7.2.1 Inversión Inicial y capital de trabajo

La inversión inicial requerida por el proyecto es de 58.006,45. En el cual el 72% es de Capital de Trabajo y el restante se divide entre la inversión en propiedad planta y equipo, los gastos de constitución, otros gastos preoperacionales, inversiones intangibles y los inventarios requeridos para las primeras tandas de producción. El capital de trabajo se calcula en base a la metodología de flujos no negativos de efectivo que en resumen es el capital mínimo para que todos los valores de los estados financieros sean positivos, con énfasis en el Estado de Flujos de efectivo y el Patrimonio en el Estado de Situación Financiera. Se requiere de un alto monto de Capital de Trabajo debido que los primeros años del proyecto se presentan pérdidas las cuales se sustentan en la inyección de capital para que el proyecto siga manteniéndose hasta poder ver los beneficios al final del mismo.

Tabla 12: Proyección Inversión Inicial

Inversiones PPE	<b>9.414,98</b>
Gasto de Constitución	2.000,00
Inversiones Intangibles	499,00
Inventarios	392,47
Capital de Trabajo	42.000,00
Gastos Preoperacionales	3.700,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b><u>58.006,45</u></b>

## Anexo 13: Inversión en Activos Fijos

### 7.2.2 Estructura de Capital.

Para este proyecto es necesario utilizar una estructura de 70% capital propio y 30% de deuda. Esto se debe principalmente a que el proyecto requiere de un alto capital de trabajo y se logra así una mejor distribución para los años finales del proyecto. Dichos valores representan un alto riesgo, pero así mismo aumenta el potencial de rentabilidad, esto se refleja en las tasas exigibles como son el WACC y el CAPM las cuales son mayores al valor de la tasa de la deuda de 14,24% dada por el Banco Central del Ecuador.

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

### **7.3.1 Estado de Resultados**

#### **Anexo 12: Estado de Resultados proyectado**

El estado de resultados es uno de los estados financieros básicos que presenta información sobre los logros alcanzados por la administración de la empresa en un tiempo determinado. Divide dichos logros en 3 resultados distintos que son la Utilidad Bruta la cual muestra la diferencia que existe entre los ingresos y los costos de ventas de la empresa. La Utilidad Operacional muestra la diferencia entre la utilidad Bruta menos costos y gastos operacionales y por último la Utilidad Neta resta de los ingresos todos los costos y gastos que incurre la empresa, así como también los impuestos de ley que para este caso es el 15% de participación a trabajadores y el 25% del impuesto a la renta, así como también el gasto de intereses de la deuda.

El estado de resultados es muy alentador para el proyecto, si bien se ven pérdidas de casi 40 mil USD en los primeros dos años, hay una recuperación evidente en el tercer año y los que siguen hasta alcanzar utilidad neta de más de \$90mil USD. El gasto más representativo es el de salarios y desde el tercer año los beneficios a trabajadores y los impuestos representan un alto costo para el proyecto.

### **7.3.2 Estado de Situación Financiera**

#### **Anexo 11: Estado de Situación Financiera proyectado**

El Estado de Situación Financiera es otro de los estados financieros en los que se presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica- al final del período en el que se informa. Los activos son recursos controlados por la entidad de los que se espera obtener beneficios económicos en el futuro.

Los pasivos son obligaciones de la entidad, y para cancelarlos, la entidad espera desprenderse de recursos que conllevan beneficios económicos. El patrimonio es el residuo de los activos de una entidad una vez deducidos sus pasivos (IASB, 2009).

En la proyección se observa que el segundo año es el más crítico para la empresa, esto se debe principalmente a que para ese entonces no obtiene mucha participación de mercado ya que es una empresa todavía nueva y sin mayor reconocimiento, por lo que debe utilizar la mayoría de su capital para poder cubrir las deudas. Además, se retienen todos los dividendos para reinvertir.

### **7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo**

#### **Anexo 10: Estado de Flujo de Efectivo proyectado**

Este estado financiero proporciona información sobre los cambios que se dan netamente en el efectivo de una entidad durante un periodo, mostrando por separado los provenientes de las actividades de operación, de inversión y de financiación (IASB, 2009). Identifica en buena parte el nivel de liquidez que tiene el proyecto. En este proyecto todos los años terminan con un flujo positivo debido a la inyección de capital y a la metodología de flujos no negativos ya expuesta.

El estado de flujo de efectivo revela la liquidez de la empresa en la que mantiene valores positivos para todos los períodos del proyecto. En el 4to y 5to año se observa un excedente de efectivo el cual podría utilizarse en inversiones u otros.

### **7.3.4 Flujo de Caja**

El flujo de caja se divide en dos partes, el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista. En ambos casos se puede apreciar que desde el 3er año los flujos empiezan a mejorar y en el 4to año ya vemos resultados positivos para el proyecto y el inversionista. El objetivo de este estado es reflejar los resultados de las operaciones de la empresa, es un estado muy útil pues gracias al mismo se puede calcular el VAN y el TIR que serán explicados posteriormente.

#### **7.3.4.1 Flujo de caja del Proyecto**

Toma en cuenta sólo las entradas y salidas de dinero, utilidad anual, y variaciones en el valor de los activos.

Tabla 13: Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (50.081,46)	\$ (26.077,24)	\$ (5.899,97)	\$ 12.695,34	\$ 50.673,63	\$ 94.979,29
	\$ (26.077,24)	\$ (31.977,21)	\$ (19.281,87)	\$ 31.391,77	\$ 126.371,06

### 7.3.4.2 Flujo de caja del Inversor

El flujo de caja del inversionista toma en cuenta los factores del flujo de caja del proyecto, pero también considera efectos que tiene la deuda en el proyecto, por ejemplo: toma al escudo fiscal como un ahorro en el proyecto y los gastos de intereses. Por este motivo es que el flujo de caja y los criterios del inversionista suelen ser valores más bajos que los del proyecto.

Tabla 14: Flujo de Caja del Inversor

Flujo de Caja del Inversor Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (32.679,53)	\$ (29.996,26)	\$ (9.923,05)	\$ 8.556,70	\$ 46.406,63	\$ 90.569,74
	\$ (29.996,26)	\$ (39.919,31)	\$ (31.362,61)	\$ 15.044,02	\$ 105.613,75

## 7.4 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### 7.4.1 Tasa de descuento

Para el proyecto se calcularon dos tasas de descuento, el Costo promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés) y el Modelo de valuación de activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés). Estas tasas de descuento nos indican el retorno en porcentaje que se espera obtener del proyecto y a su vez el rendimiento mínimo requerido por las empresas.

- **WACC:** Es el rendimiento mínimo que necesita una empresa para satisfacer la totalidad de sus inversiones. Promedia el costo de capital de manera conjunta con la deuda.
- **CAPM:** Es el rendimiento mínimo que requiere un proyecto para empezar a ser rentable.

Tabla 15: Tasas de Descuento

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	14,24%
WACC	10,61%

En el proyecto se identifica que se tienen oportunidades de deuda menos costosas que de capital por lo que la estructura de deuda capital que se maneja en el proyecto permite reducir la tasa WACC. En el caso del CAPM no se toma en cuenta a la tasa de la deuda y con la estructura de capital hace que la tasa requerida sea ligeramente superior.

#### 7.4.2 Criterios de valoración

- **Valor Actual Neto o Valor Presente Neto:** Diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo.
- **Índice de Rentabilidad:** También conocida como Razón Beneficio-Costo es el valor presente neto de los flujos de efectivo divididos para el costo de la inversión.
- **Tasa Interna de Retorno:** Tasa de rendimiento que resume los méritos de un proyecto. Tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea cero.
- **Periodo de recuperación:** Tiempo que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recobrar su costo inicial (Ross, 1991).

Tabla 16: Criterios de Inversión

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
<b>VAN</b>	\$22.104,53	<b>VAN</b>	\$12.989,69
<b>IR</b>	\$1,44	<b>IR</b>	\$1,40
<b>TIR</b>	17,60%	<b>TIR</b>	19,60%
<b>Periodo Rec.</b>	4,20	<b>Periodo Rec.</b>	4,19

Al evaluar el proyecto se observa un VAN positivo tanto en los criterios del proyecto como del inversionista, para evidenciar tal afirmación se analiza las tasas de descuento WACC y CAPM con el TIR de cada flujo y revela que en ambos casos es superior a las tasas de descuento. Se espera que por cada dólar invertido se obtengan 44 centavos de retorno para el proyecto y 40 centavos de retorno para el inversionista. Por otro lado, el período de recuperación de la inversión es de 4 años y 3 meses aproximadamente para ambos criterios de inversión.

## 7.5 Índices financieros

### 7.5.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo para medir la solvencia de efectivo actual en la empresa.

Tabla 17: Razones de Liquidez

Razones de liquidez	1	2	3	4	5
Razón Circulante	4,61	1,79	2,01	3,78	6,84
Prueba Ácida	4,21	1,50	1,71	3,47	6,78
Capital de trabajo	\$ 18.767	\$ 7.117	\$ 14.710	\$ 61.539	\$148.170

En general se demuestra con los indicadores la solvencia del proyecto, esto se debe al cálculo del capital de trabajo con la metodología de flujos no negativos lo que brinda un nivel de liquidez suficiente para que la empresa mantenga dicha solvencia durante los 5 años proyectados. Al tener valores similares en la Razón Circulante y en la Prueba Ácida se puede inferir que se tiene un buen manejo de inventarios ya que rotan de manera rápida lo que aporta mayor liquidez al proyecto.

### 7.5.2 Razones de Endeudamiento

Permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

Tabla 18: Razones de Endeudamiento

Razones de apalancamiento	1	2	3	4	5
Razón de deuda a capital	0,49	0,50	0,56	0,65	0,63
Razón de endeudamiento	0,64	0,92	0,65	0,30	0,14

Se puede observar que existe un bajo apalancamiento, es decir la mayoría del proyecto se financia con capital de inversionistas, lo que se respalda en la estructura de capital que mantiene el proyecto. Debido a esto se ve como la razón deuda capital tiene una tendencia creciente y la razón de endeudamiento tiene una tendencia decreciente.

### 7.5.3 Razones de Actividad

Miden la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. En otras palabras, permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva, necesita para convertirse en dinero.

Tabla 19: Razones de Actividad

<b>Razones de actividad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Días de Cuentas por cobrar</b>	días	20,28	19,32	21,88	20,74	19,95
<b>Días de inventario</b>	días	17,92	14,43	17,88	17,68	2,56

La empresa tiene una política de 30 días para cuentas por cobrar, por lo que los indicadores de actividad son alentadores. Se evidencia que ni siquiera en el primer año del proyecto se tienen más días en cuentas por cobrar ya que son apenas 20,3 días y en el último año se reduce ligeramente a 19,9 días. En el caso de la rotación de inventario se corrobora con las razones de endeudamiento con una rápida rotación de los inventarios con una tendencia que mejora en cada año del proyecto.

#### 7.5.4 Razones de Rentabilidad

Permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

Tabla 20: Razones de Rentabilidad

<b>Razones de rentabilidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ROA</b>		-0,95	-0,42	0,30	0,57	0,51
<b>ROE</b>		-0,73	-0,23	0,25	1,24	2,23
<b>MARGEN BRUTO</b>	%	12,65%	29,60%	37,91%	45,39%	48,61%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	%	-57,15%	-8,36%	12,06%	30,86%	36,88%
<b>MARGEN NETO</b>	%	-60,65%	-9,84%	7,22%	19,51%	23,47%

En los primeros años de proyecto se observan valores negativos, lo cual es esperado debido a que en esos años no se proyecta un alto alcance del mercado objetivo, por lo que el ROA va desde -0,95 hasta 0,51 que es un avance muy significativo que nos indica que llegamos a obtener 51 centavos de utilidad por cada dólar que tengamos en activos. Para el ROE vemos un aumento aun mayor que va desde -0,73 hasta 2,23. Este valor es muy importante para los inversionistas ya que para el último año obtendrán 2,23 dólares por cada dólar invertido. El Margen Neto muestra una tendencia positiva, en los primeros años es muy bajo debido al bajo volumen de ventas. Ambos mantienen una relación positiva ya que cuando el volumen aumenta el margen también lo hace. El margen cumple con el objetivo del proyecto de aumentar en al menos 4% la rentabilidad neta de cada año a excepción del último año en el que la variación es de 3,96%.

## 8. Conclusiones Generales

Después de realizar el estudio abarcando todos los aspectos necesarios se puede concluir que la producción y comercialización de un paté a base de camarón con albahaca en el norte, centro- norte y valles de la ciudad de Quito es viable. Dichos aspectos van desde el entorno externo e interno hasta la conclusión financiera del proyecto pasando por una evaluación del mercado y su competencia, así como de los clientes potenciales y las estrategias para poder llegar a ellos. También se toma en cuenta el aspecto interno de la empresa, su funcionamiento, estructura y los procesos que deben manejarse para que el proyecto resulte atractivo para los inversionistas.

En el análisis externo podemos destacar que existen normas nacionales que regulan el funcionamiento de las empresas, las cuales benefician a los consumidores con productos de calidad en las perchas de los locales comerciales. Otro aspecto, es que no existen empresas que se dediquen a la producción de paté de camarón puesto que la única empresa que lo produce se dedica mayormente a la explotación del pescado y ofrece dicho paté como un complemento dentro de su línea de productos.

Para el análisis del cliente se utilizaron 2 metodologías que arrojaron resultados muy interesantes, el grupo focal supo expresar que el paté de camarón es un producto novedoso y que eleva el estatus de sus consumidores ya que lo servirían en eventos que tengan en casa. Esto se pudo complementar con las mismas respuestas en las encuestas. La frecuencia de compra es variada y casi la mitad de los consumidores lo compraría mensual o semanalmente lo que indica una frecuencia de compra bastante regular considerando un precio de \$3,80 como justo para un producto en envase de vidrio con tapa metálica y que les gustaría encontrarlo en Delicatessen y Supermercados en lugar de una tienda física o virtual propia de la empresa.

Dentro del plan de marketing se puede definir un mercado objetivo de casi 47mil personas dentro de los límites geográficos y de ingresos establecidos. Es un producto innovador con características únicas en el mercado como la adición de especias al paté, esto le da diferentes beneficios nutricionales tomando en

cuenta que los consumidores tienen una tendencia hacia la comida nutritiva y una dieta más saludable. Para la estimación del precio es importante destacar la alianza estratégica con una camaronera local que mantendrá un precio de \$1,20 USD por cada libra de camarón por lo que el precio de venta del producto terminado sería de \$3,90 USD para el consumidor final. Para la introducción del producto se utilizaría una estrategia promocional en la que el canal indirecto realiza degustaciones del producto en sus tiendas físicas.

Para poner en práctica el proyecto requiere de 5 personas inicialmente que estén calificadas y capacitadas, una adicional para el último año, también de un local el cual debe ser adecuado para cumplir con la reglamentación antes mencionada.

Financieramente, el proyecto requiere de una inversión aproximada de \$58 mil USD el proyecto resulta atractivo ya que ofrece tasas de rendimiento superiores a las de descuento en al menos un 5% y un valor actual neto positivo en ambos casos, del inversionista y del proyecto. Por otro lado, el proyecto refleja utilidad neta desde el tercer año alcanzando hasta un 23,5% de margen neto para el último año con una cifra que supera los \$90 mil USD.

## REFERENCIAS:

- ADIMAQ. (23 de octubre de 2018). (L. Maldonado, Entrevistador) Recuperado el 23 de octubre de 2018
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). Recuperado el 24 de 10 de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>: <https://drive.google.com/file/d/1Ola8B5LEoCk3Qf0SS-W19HJfGLIptreE/view?usp=sharing>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado el 23 de 10 de 2018, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec): <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/CuentasNac30.xlsx>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasas de Interés*. Recuperado el 23 de 10 de 2018, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec): <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (s.f.). *Grupo Banco Mundial*. Recuperado el 2019, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2018&locations=EC&start=2008>
- BCE. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)
- Cisneros, E. H. (2017). Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7435/1/UDLA-EC-TIB-2017-10.pdf>
- CREINECUADOR. (22 de 10 de 2018). Recuperado el 2018, de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxvzLNSzhZWWClrFfcgQGQkCWBzI?projector=1&messagePartId=0.1>
- Dávalos, S. G. (2005). ALIMENTOS MARINOS: TIPIFICACIÓN Y PROCESO DE ALMACENAMIENTO. *Revista Digital Universitaria UNAM*.
- Decreto ejecutivo. (2016). Obtenido de <https://www.reconstruyoecuador.gob.ec/>: [https://www.reconstruyoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/decreto\\_1004.pdf](https://www.reconstruyoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/decreto_1004.pdf)
- ECORFAN-Spain. (2017). *Rentabilidad financiera del Sector camaronero: Formulación del árbol de*. Recuperado el 23 de 10 de 2018, de [www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org): [http://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios\\_y\\_PyMES/vol3num9/Revista\\_de\\_Negocios\\_&\\_PYMES\\_V3\\_N9\\_3.pdf](http://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Negocios_y_PyMES/vol3num9/Revista_de_Negocios_&_PYMES_V3_N9_3.pdf)

- Finkowsky, B. F. (2012). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*. Mc Graw Hill.
- Fischer, D. L. (2017). Introducción a la investigación de mercados. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- González, M. J. (2017). *La prensa*. Obtenido de <https://www.laprensa.com.ni/2017/03/25/espectaculo/2204601-camarones-valor-nutricional>
- IASB. (2009). *NIF para las PYMES*.
- INEC. (03 de 2018). *Boletín Técnico IPP*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPP/2018/Enero-2018/PRESENTACION\\_RESULTADOS\\_IPPDN\\_2018\\_01.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPP/2018/Enero-2018/PRESENTACION_RESULTADOS_IPPDN_2018_01.pdf)
- INEC. (Mayo de 2019). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Mayo-2019/Boletin\\_tecnico\\_05-2019-IPC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Mayo-2019/Boletin_tecnico_05-2019-IPC.pdf)
- Kotler, K. (2006). En K. Kotler, *Dirección de Marketing*. Pearson.
- KOTLER, P., & AMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- MAGAP. (2013). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de [www.agricultura.gob.ec](http://www.agricultura.gob.ec):  
<https://www.agricultura.gob.ec/magap-y-cfn-abren-linea-de-credito-para-acuicultura-marina/>
- Maldonado, R. (2018). *Experto camarero*. Recuperado el 23 de 10 de 2018
- Ministerio de Acuicultura y Pesca. (2018). *GOBIERNO NACIONAL RATIFICA SU COMPROMISO A FAVOR DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DEL SECTOR CAMARONERO EN LA AQUAEXPO – MANABÍ 2018*. Recuperado el 22 de 10 de 2018, de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec>:  
<http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca4607-gobierno-nacional-ratifica-su-compromiso-a-favor-de-la-competitividad-sistemica-del-sector-camaronero-en-la-aquaexpo-manabi-2018.html>
- Ministerio de Acuicultura y Pesca. (2018). *Gremio camarero de Esmeraldas conoció beneficios de Plan de Electrificación*. Recuperado el 23 de 10 de 2018, de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec>:

<http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca4255-gremio-camaronero-de-esmeraldas-conocio-beneficios-de-plan-de-electrificacion.html>

Ministerio de Salud Pública. (2014). *REGLAMENTO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA CONSUMO HUMANO*. Recuperado el 22 de 10 de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec:https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2015). *Certificado de Requerimiento o No de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de [https://www.controlsanitario.gob.ec:https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec:https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf)

Ministerio de Salud Pública. (2015). *LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA*. Recuperado el 22 de 10 de 2018, de [https://www.controlsanitario.gob.ec:https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec:https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf)

Pigneur, O. (2011). Generación de modelos de negocio.

Ross, S. (1991). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

SIISEX. (2017). *Guía de Mercado Multisectorial: Ecuador*. Recuperado el 22 de 10 de 2018, de <http://www.siicex.gob.pe:http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/79755985rad2C061.pdf>

Socatelli, M. (2011). *La Promoción & La Gestión de Medios*. Recuperado el 2019, de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana5/LS5.5.pdf>

Staton, E. W. (2007). Segmentación psicográfica. En E. W. Staton, *Fundamentos de Marketing* (págs. 154-156).

Superintendencia de compañías. (2018). Obtenido de [www.supercias.gob.ec:http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://www.supercias.gob.ec:http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul)

Superintendencia de Compañías. (2018). Recuperado el 23 de 10 de 2018, de <http://appscvsmovil.supercias.gob.ec>

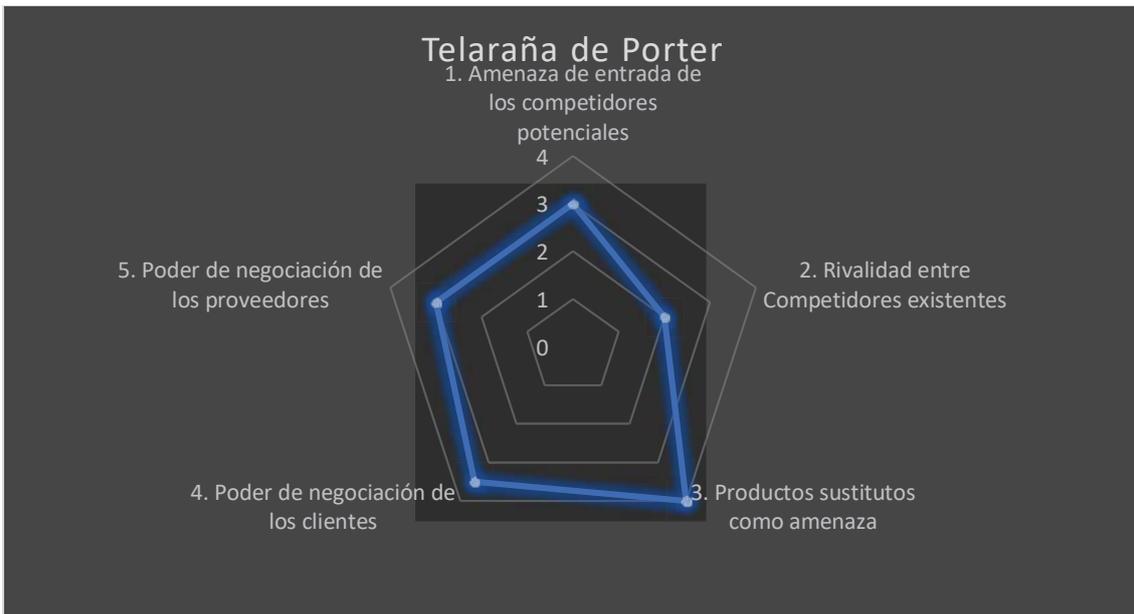
[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz Porter

Matriz de Análisis de la Industria		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de Calificación
<b>1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales</b>								
1.1 Economías de escala	Alto					Bajo	3	3,0
1.3 Requisitos de capital	Alto					Bajo	2	
1.5 Accesos a insumos	Alto					Bajo	2	
1.9 Barreras gubernamentales	Alto					Bajo	5	
<b>2. Rivalidad entre Competidores existentes</b>								
2.1 Concentración	Poca					Mucha	1	2,0
2.2 Diversidad de competidores	Pocos					Muchos	1	
	Altos					Bajos		
2.6 Grupos empresariales	Concentración					Concentración	4	
2.8 Barreras de salida	Altas					Bajas		
2.8.1 Activos especializados	Commodities					Especializados	2	
2.9 Equilibrio entre capacidad y producción	Poco					Alto	2	
<b>3. Productos sustitutos como amenaza</b>								
3.1 Disponibilidad de sustitutos	Poca					Mucha	5	4,0
3.2 Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	Bajo					Alto	3	
3.3 Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Bajo					Alto	4	
3.4 Costos de cambio para el cliente	Sin Importancia					Importante	4	
<b>4. Poder de negociación de los clientes</b>								
4.1 Concentración de clientes	Pocos					Muchos	4	3,5
4.2 Volumen de compra	Bajo					Alto	2	
4.2.1 Costos de cambio	Bajo					Alto	3	
4.2.2 Integración hacia adelante	Bajo					Alto	4	
4.3 Diferenciación	Baja					Alta	3	
4.6 Productos sustitutos	Pocos					Muchos	5	
<b>5. Poder de negociación de los proveedores</b>								
5.1 Concentración de proveedores	Varios					Pocos	2	3,0
5.2 Importancia del volumen para los proveedores	Bajo					Alto	3	
5.3 Diferenciación de insumos	Alto					Bajo	2	
5.4 Costos de cambio	Alto					Bajo	4	
5.7 Integración hacia atrás	Bajo					Alto	4	
<b>Total Análisis Industria</b>								
1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales	Bajo					Alto	3,0	3,1
2. Rivalidad entre Competidores existentes	Alto					Bajo	2,0	
3. Productos sustitutos como amenaza	Alto					Bajo	4,0	
4. Poder de negociación de los clientes	Alto					Bajo	3,5	
5. Poder de negociación de los proveedores	Alto					Bajo	3,0	

## Anexo 2: Telaraña de Porter



## Anexo 3: Matriz EFE

Factores	Ponderación	Calificación	Total
<b>Oportunidades</b>			
<i>Planes de mejoramiento y reconstrucción a la producción nacional.</i>	5,50%	3	0,165
<i>El gasto por la gestión de permisos tiene un valor relativamente bajo.</i>	5,00%	2	0,1
<i>Las empresas competidoras se concentran en la Costa.</i>	5,00%	4	0,2
<i>Sólo 12 compañías pertenecientes al sector registradas en la Superintendencia de compañías.</i>	6,00%	4	0,3
<i>El precio internacional del camarón tiene una variación negativa</i>	4,50%	4	0,18
<i>Introducción hacia atrás</i>	9,50%	4	0,38
<i>La tendencia de consumo hacia alimentos naturales y con un mayor valor alimenticio.</i>	4,50%	2	0,09
<i>El plan de Electrificación beneficia a todo el sector camaronero.</i>	4,50%	2	0,09
<i>El entorno ambiental favorece la producción de camarón con productos de mejor calidad en menos tiempo de cosecha.</i>	5,50%	2	0,11
<b>Total</b>	<b>50,00%</b>		<b>1,555</b>

<b>Amenazas</b>			
<i>En el año 2013 se emite el reglamento para productos alimenticios</i>	7,50%	3	0,225
<i>Difícil acceso a insumos naturales</i>	6,50%	1	0,065
<i>Existe 1 sola empresa dedicada a la producción de paté de camarón</i>	6,50%	2	0,13
<i>El principal competidor tiene un músculo financiero sumamente fuerte.</i>	5,50%	3	0,165
<i>Alta concentración de productos sustitutos.</i>	4,50%	3	0,135
<i>Precios más bajos de los productos sustitutos.</i>	6,50%	1	0,065
<i>Reglamento de etiquetado de productos alimenticios.</i>	5,50%	4	0,22
<i>La industria ofrece distintas ofertas con varios sabores diferentes.</i>	4,50%	3	0,135
<i>La tendencia del crecimiento poblacional es negativa.</i>	3,00%	1	0,03
<b><i>Total</i></b>	<b>50,00%</b>		<b>1,17</b>
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>		<b>2,725</b>

#### **Anexo 4: Matriz Cuestionario**

Matriz Cuestionario	Objetivos Específicos	Variable Genérica	Variable Específica	Pregunta	Escala	Opciones de Respuesta	Hipótesis Nula
Para 2018, determinar los atributos más relevantes, precio justo del producto, importancia de los participantes en el mercado, necesidades de los clientes, plaza y canales de comunicación que los consumidores valoran para poder establecer las estrategias respectivas en el centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito.	PARA 2018.	Consumo	Consumo de consumo	En un evento social. ¿Acostumbra usted a servir algún tipo de aperitivo?	Nominal	SI/NO	
			Consumo	¿Consumo o a consumido paté?	Nominal	SI/NO	
			Frecuencia de consumo	¿Con qué frecuencia consume paté?	Intervalo	1 vez al día/ 1 vez por semana/ 1 vez por mes/ una vez al año	
		Clientes	Prioridad de materia prima	¿Qué clase de paté acostumbra consumir?	Nominal	Res/ Cerdo/ Pollo/ Mariscos	Al menos el 50% de los clientes prefieren productos premium que les brinde una mayor posición social.
			Paté de camarón	¿Sabía usted de la existencia de un paté a base de camarón?	Nominal	SI/NO	
			Prioridad Características	¿Qué lo motivaría a elegir un paté a base de camarón en lugar del tradicional(Hígado)?	Nominal	Precio/ Status social/ Sabor/ Novedad	
		Producto	Estatus Social	En un evento social. Cree usted que el servir paté de camarón en lugar del tradicional...	Nominal	SI/ NO	
			Prioridad empaque	¿Qué tipo de presentación le gustaría que contenga el paté de camarón?	Nominal	Vidrio tapa hermética/ vidrio tapa metal/ Lata redonda/ Lata rectangular/ Salchicha	El 60% de los clientes prefieren un producto de poco contenido en un envase de vidrio con énfasis en el sabor del producto.
			Cantidad empaque	¿Cuánta cantidad (gramos) de producto le gustaría que contenga el envase?	Ordinal	120gr/220gr/350gr/450gr/650gr	
			Prioridad atributos	Califique en el orden de importancia los siguientes atributos que consideraría para consumir paté de camarón. Siendo 1 el menos importante y el 5 el más importante.	Nominal	Precio/ Sabor/ Textura/ Color/ Cantidad/ Presentación	
		Prioridad textura	¿Qué clase de textura le gustaría en un paté de camarón?	Nominal	Cremoso/ Cremoso con trozos/ Sólido/ Sólido con trozos		
	Identificar los mejores canales de distribución para la comercialización del producto en un lugar conveniente para el cliente.	Plaza	Lugar de consumo	¿En qué ocasiones consume usted paté?	Nominal	Desayuno/ eventos sociales/ por la tarde (café de la tarde) Snack (sánduche).	El 40% de los clientes prefieren al Delicatessen a la hora de comprar alimentos premium
			Lugar de compra	¿Cuál de los siguientes establecimientos considera el mejor lugar para comprar paté?	Ordinal	Supermercados/ Delicatessen/ minimarkets/ Tiendas de barrio/Delivery	
	Determinar la competencia, su reconocimiento e incidencia dentro de la industria.	Competencia	Conocimiento de marca	De las siguientes empresas. ¿Cuáles reconoce para la compra de paté?	Nominal	Van Camps/ JURIS/ Bunz/ Cripollo/ Tunalis/ Plumrose	El 85% de los clientes no conocen al principal competidor de la industria
			Prioridad de marca	¿Tiene usted alguna marca de preferencia de paté?	Nominal	Van Camps/ JURIS/ Bunz/ Cripollo/ Tunalis/ Plumrose	
			Conocimiento competencia	¿Conoce alguna empresa que comercialice paté de camarón?	Nominal	SI/NO	
			Conocimiento competencia	Si su respuesta fue SI, indique el nombre de la empresa.	Abierta		
	Determinar el mejor medio publicitario para que la promoción del producto tenga un mayor alcance.	Promoción	Redes de contacto	¿Qué medio de comunicación es la que más utiliza?	Nominal	TV/ Radio/ Redes Sociales/ Prensa Escrita	El 70% de los clientes prefieren la utilización de Redes sociales
			Redes sociales	¿Cuántas horas al día revisa sus redes sociales? (Facebook, Instagram, Twitter)	Ordinal	1h/ 2a3h/ 4a5h/ más de 5h	
			Prioridad redes sociales	¿Cuál es la red social que utiliza con más frecuencia?	Nominal	Facebook/ Instagram/ Twitter/ Snapchat/	
			Percepción publicidad	¿A través de qué medio se entera sobre publicidad con más frecuencia?	Nominal	TV/ Radio/ Redes Sociales/ Prensa Escrita	
			Percepción promoción	¿De qué manera le gustaría enterarse sobre promociones del producto?	Nominal	TV/ Radio/ Redes Sociales/ Pág. Web/ como Electrónico/ Prensa Escrita	
	Definir precio de venta acorde a la aceptación de los clientes y su nivel económico.	Precio	Precio demasiado barato	¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?	Abierta	# entre 1 y 8	El 60% de los clientes consideran adecuado un precio de 3,50 para un envase de 120gr.
			Precio barato	¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como barato y aun así lo compraría?	Abierta	# entre 1 y 8	
			Precio caro	¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como caro y aun así lo compraría?	Abierta	# entre 1 y 8	
			Precio demasiado caro	¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como muy caro como para comprarlo?	Abierta	# entre 1 y 8	
			Precio Justo	¿Qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría justo?	Abierta	# entre 1 y 8	

## Anexo 5: Preguntas Encuesta

En un evento social. ¿Acostumbra usted a servir algún tipo de aperitivo?	Nominal	SI/NO
¿Consumo o a consumido paté?	Nominal	SI/NO
¿Con qué frecuencia consume paté?	Intervalo	1 vez al día/ 1 vez por semana/ 1 vez por mes/ una vez al año
¿Qué clase de paté acostumbra consumir?	Nominal	Res/ Cerdo/ Pollo/ Mariscos
¿Sabía usted de la existencia de un paté a base de camarón?	Nominal	SI/NO
¿Qué lo motivaría a elegir un paté a base de camarón en lugar del tradicional(Hígado)?	Nominal	Precio/ Estatus social/ Sabor/ Novedad
En un evento social. ¿Cree usted que el servir paté de camarón en lugar del tradicional brinda un mayor estatus?	Nominal	SI/ NO
¿Qué tipo de presentación le gustaría que contenga el paté de camarón?	Nominal	Vidrio tapa hermética/ vidrio tapa metal/ Lata redonda/ Lata rectangular/ Salchicha
¿Cuánta cantidad (gramos) de producto le gustaría que contenga el envase?	Ordinal	120gr/220gr/350gr/450gr/650gr
Califique en el orden de importancia los siguientes atributos que consideraría para consumir paté de camarón. Siendo 1 el menos importante y el 5 el más importante.	Nominal	Precio/ Sabor/ Textura/ Color/ Cantidad/ Presentación

¿Qué clase de textura le gustaría en un paté de camarón?	Nominal	Cremoso/ Cremoso con trozos/ Sólido/ Sólido con trozos
¿En qué ocasiones consume usted paté?	Nominal	Desayuno/ eventos sociales/ por la tarde (café de las5) / Snack (sánduche)
¿Cuál de los siguientes establecimientos considera el mejor lugar para compra de productos alimenticios premium?	Ordinal	Supermercados/ Delicatessen/ minimarkets/ Tiendas de barrio/Delivery
De las siguientes empresas. ¿Cuáles reconoce para la compra de paté?	Nominal	Van Camps/ JURIS/ Bunz/ Cripollo/ Tunalia/ Plumrose
¿Tiene usted alguna marca de preferencia de paté?	Nominal	Van Camps/ JURIS/ Bunz/ Cripollo/ Tunalia/ Plumrose
¿Conoce alguna empresa que comercialice paté de camarón?	Nominal	SI/NO
Si su respuesta fue SI. Indique el nombre de la empresa.		Abierta
¿Qué medio de comunicación es la que más utiliza?	Nominal	TV/ Radio/ Redes Sociales/ Prensa escrita
¿Cuántas horas al día revisa sus redes sociales? (Facebook, Instagram, Twitter)	Ordinal	1h/ 2a3h/ 4a5h/ más de 5h
¿Cuál es la red social que utiliza con más frecuencia?	Nominal	Facebook/ Instagram/ Twitter/ Snapchat/
¿A través de qué medio se entera sobre publicidad con más frecuencia?	Nominal	TV/ Radio/ Redes Sociales/ Prensa Escrita
¿De qué manera le gustaría enterarse sobre promociones del producto?	Nominal	TV/ Radio/ Redes Sociales/ Pág. Web/ correo Electrónico/ Prensa Escrita
¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?	Abierta	# entre 1 y 8
¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como barato y aun así lo compraría?	Abierta	# entre 1 y 8
¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como caro y aun así lo compraría?	Abierta	# entre 1 y 8
¿A qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría al producto como muy caro como para comprarlo?	Abierta	# entre 1 y 8
¿Qué precio entre 1 y 8 dólares consideraría justo?	Abierta	# entre 1 y 8



Por favor necesito su opinión crítica sobre los siguientes atributos es de suma importancia para el estudio: OLOR, COLOR, SABOR, TEXTURA.

Les gusta el color: es fácil de combinar, color cálido, parece camarón lo que da la sensación de ser natural. Atrae a la vista.

El olor es bueno: no es muy fuerte, no se queda en la boca, pero se siente el olor de camarón. La mayoría de los participantes prefieren un olor no tan fuerte, es decir, que se sienta pero que no sea muy intenso.

Textura: les gusta porque es sencillo coger, fácil de untar. Se sienten los trocitos de camarón.

Sabor: Delicioso. Se siente muy claramente el sabor a camarón.

**¿Cree que el servir paté de camarón en una reunión le otorga estatus?**

Los participantes creen que el paté de camarón realza el estatus debido a que es un producto novedoso y a que el atún es un producto muy común lo que le quita tal estatus. Al ser un producto hecho con camarón un marisco no muy accesible para todos hace que el producto de una sensación refinada y elegante.

**¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un frasco de 100gr de producto?**

Los participantes estiman un precio promedio de \$3,25 USD por un frasco de vidrio con alrededor de 100gr de producto y recomiendan ciertos combos como un paquete de 2 frascos de menor cantidad a un mayor precio.

### **¿Dónde creen que sería el lugar ideal para adquirir el producto?**

Los participantes comentan que, como introducción del producto, lo mejor sería llegar a las Delicatessens y Ferias para luego con cierta posición de mercado pasar a los principales supermercados del país.

### **Anexo 8: Respaldo en video**

Link de acceso al vídeo de respaldo Sector Delicatessen:

<https://drive.google.com/file/d/1jMEx5AOxZjuLJdJ9NB1QyARMtbBkSdR2/view?usp=sharing>

Link de acceso al vídeo de respaldo Sector camaronero:

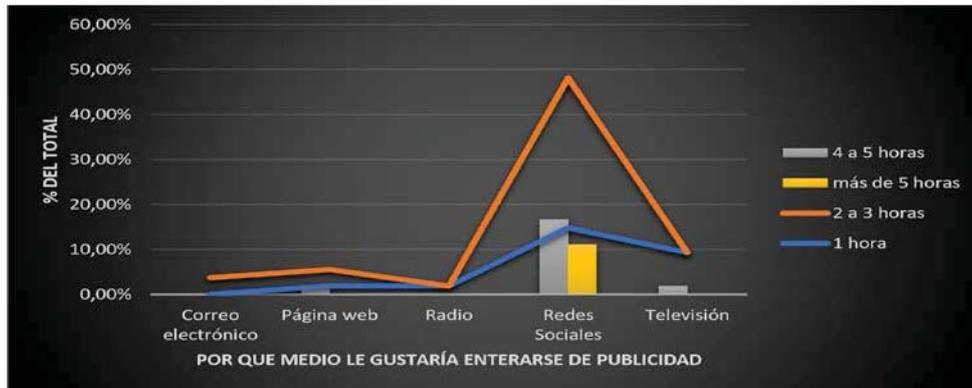
<https://drive.google.com/file/d/1ux0jB9XGYoVQL6Q7dAM2R1jS8DS2mkFy/view?usp=sharing>

Link de acceso al vídeo de respaldo Focus Group:

[https://drive.google.com/file/d/1f\\_wmhCvOoKXir19KNlel6ZL4s\\_Xy1Zp0/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1f_wmhCvOoKXir19KNlel6ZL4s_Xy1Zp0/view?usp=sharing)

## Anexo 9: Análisis cuantitativo de la encuesta

- **Publicidad** Tomando en cuenta que el 90% de los encuestados utiliza con más frecuencia las redes sociales, las más utilizadas son Facebook e Instagram.



En el gráfico se analiza la los medios de comunicación preferidos por los encuestados, así como el tiempo de uso diario que le dan al mismo. Se puede determinar que la mejor forma de aplicar publicidad es por redes sociales especialmente Facebook e Instagram.

Estatus social:

El siguiente gráfico indica que más del 50% de encuestados consumiría paté de camarón por novedad y creen que esto les brinda una mejor posición social.



## Anexo 10: Estado de Flujos de efectivo proyectado

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO						
Años	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>(261,65)</b>	<b>(28.095,32)</b>	<b>(7.609,27)</b>	<b>11.328,97</b>	<b>49.688,13</b>	<b>93.108,11</b>
Utilidad Neta	-	(29.504,01)	(9.295,46)	10.291,11	50.335,68	90.559,86
Depreciación y amortización						
+ Depreciación	-	644,70	644,70	644,70	217,00	217,00
+ Amortización	-	99,80	99,80	99,80	99,80	99,80
- Δ CxCobrar	-	(2.702,70)	(2.299,11)	(3.546,35)	(6.115,49)	(6.428,85)
- Δ Inventario PT	(494,60)	(578,68)	(57,11)	(332,39)	(451,83)	1.420,00
- Δ Inventario MP	(159,52)	(494,62)	(247,30)	(860,61)	(1.236,53)	3.333,65
- Δ Inventario SF	-	(358,92)	(239,28)	(515,25)	(797,60)	677,96
+ Δ CxPagar (Proveedores)	392,47	1.267,78	896,47	1.726,25	2.731,79	(901,69)
+ Δ Sueldos por pagar	-	3.531,33	2.888,00	2.888,00	2.888,00	2.888,00
+ Δ Impuestos	-	-	-	933,71	2.017,31	1.242,38
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(7.688,99)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,00)</b>	<b>(0,00)</b>	<b>(0,00)</b>
- Adquisición PPE e intangibles	(7.688,99)	-	-	(0,00)	(0,00)	(0,00)
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>58.006,45</b>	<b>(2.790,66)</b>	<b>(3.099,43)</b>	<b>(3.442,36)</b>	<b>(3.823,24)</b>	<b>(4.246,25)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	17.401,94	(2.790,66)	(3.099,43)	(3.442,36)	(3.823,24)	(4.246,25)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	40.604,52	-		-	-	
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>50.055,81</b>	<b>(30.885,97)</b>	<b>(10.708,70)</b>	<b>7.886,61</b>	<b>45.864,90</b>	<b>88.861,86</b>
<b>EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO</b>	<b>-</b>	<b>50.055,81</b>	<b>19.169,84</b>	<b>8.461,14</b>	<b>16.347,75</b>	<b>62.212,64</b>
<b>TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>50.055,81</b>	<b>19.169,84</b>	<b>8.461,14</b>	<b>16.347,75</b>	<b>62.212,64</b>	<b>151.074,50</b>

## Anexo 11: Estado de Situación Financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Años	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>58.398,93</b>	<b>30.903,37</b>	<b>22.292,96</b>	<b>34.689,67</b>	<b>88.839,21</b>	<b>178.381,52</b>
<u>Corrientes</u>	<b>50.709,94</b>	<b>23.958,88</b>	<b>16.092,96</b>	<b>29.234,17</b>	<b>83.700,51</b>	<b>173.559,61</b>
Efectivo	50.055,81	19.169,84	8.461,14	16.347,75	62.212,64	151.074,50
Cuentas por Cobrar	-	2.702,70	5.001,81	8.548,16	14.663,64	21.092,50

Inventarios Prod. Terminados	-	578,68	635,78	968,18	1.420,00	-
Inventarios Materia Prima	494,60	989,22	1.236,52	2.097,12	3.333,65	-
Inventarios Sum. Fabricación	159,52	518,44	757,72	1.272,97	2.070,57	1.392,61
<b>No Corrientes</b>	<b>7.688,99</b>	<b>6.944,49</b>	<b>6.200,00</b>	<b>5.455,50</b>	<b>5.138,70</b>	<b>4.821,91</b>
Propiedad, Planta y Equipo	7.189,99	7.189,99	7.189,99	7.189,99	7.189,99	7.189,99
Depreciación acumulada	-	644,70	1.289,39	1.934,09	2.151,09	2.368,08
Intangibles	499,00	499,00	499,00	499,00	499,00	499,00
Amortización acumulada	-	99,80	199,60	299,40	399,20	499,00
<b>PASIVOS</b>	<b>17.794,41</b>	<b>19.802,86</b>	<b>20.487,91</b>	<b>22.593,52</b>	<b>26.407,38</b>	<b>25.389,82</b>
<b>Corrientes</b>	<b>392,47</b>	<b>5.191,59</b>	<b>8.976,06</b>	<b>14.524,03</b>	<b>22.161,13</b>	<b>25.389,82</b>
Cuentas por pagar proveedores	392,47	1.660,25	2.556,73	4.282,98	7.014,77	6.113,08
Sueldos por pagar	-	3.531,33	6.419,33	9.307,33	12.195,33	15.083,33
Impuestos por pagar	-	-	-	933,71	2.951,02	4.193,40
<b>No Corrientes</b>	<b>17.401,94</b>	<b>14.611,28</b>	<b>11.511,85</b>	<b>8.069,49</b>	<b>4.246,25</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	17.401,94	14.611,28	11.511,85	8.069,49	4.246,25	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>40.604,52</b>	<b>11.100,51</b>	<b>1.805,05</b>	<b>12.096,16</b>	<b>62.431,83</b>	<b>152.991,70</b>
Capital	40.604,52	40.604,52	40.604,52	40.604,52	40.604,52	40.604,52
Utilidades retenidas	-	(29.504,01)	(38.799,47)	(28.508,36)	21.827,32	112.387,18

## Anexo 12: Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	48.648,60	94.478,55	142.621,62	258.023,71	385.850,14
Costo de los productos vendidos	42.493,06	66.516,24	88.557,43	140.912,68	198.282,09
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.155,54</b>	<b>27.962,32</b>	<b>54.064,19</b>	<b>117.111,02</b>	<b>187.568,05</b>
Gastos sueldos	29.662,55	32.470,01	33.466,02	34.495,71	42.267,98
Gastos generales	3.550,60	2.650,13	2.660,55	2.671,27	2.682,28
Gastos de depreciación	644,70	644,70	644,70	217,00	217,00
Gastos de amortización	99,80	99,80	99,80	99,80	99,80
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(27.802,11)</b>	<b>(7.902,32)</b>	<b>17.193,12</b>	<b>79.627,25</b>	<b>142.301,00</b>

Gastos de intereses	1.701,91	1.393,14	1.050,20	669,33	246,31
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(29.504,01)</b>	<b>(9.295,46)</b>	<b>16.142,91</b>	<b>78.957,92</b>	<b>142.054,69</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	2.421,44	11.843,69	21.308,20
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(29.504,01)</b>	<b>(9.295,46)</b>	<b>13.721,48</b>	<b>67.114,23</b>	<b>120.746,48</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	3.430,37	16.778,56	30.186,62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(29.504,01)</b>	<b>(9.295,46)</b>	<b>10.291,11</b>	<b>50.335,68</b>	<b>90.559,86</b>

### Anexo 13: Inversión en Activos Fijos

<b>Maquinaria</b>			
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	
Cutter 15lts	1	1.700,00	
Autoclave 24lts	1	1.025,00	
Congelador 200lts	1	267,99	
Cocina	1	520,00	
<b>VEHÍCULOS</b>			
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	
Motocicleta Suzuki AX4	1	2.060,00	
<b>Equipo de computación</b>			
<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Copiadora/Impresora	1	339,00	339,00
Computadora	2	639,00	1.278,00
<b>Muebles y Enseres</b>			
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Estanterías	1	600,00	600,00
Mesas de Trabajo	2	700,00	1.400,00
Sillas	4	40,00	160,00
<b>Equipos de Oficina</b>			
<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	
Teléfono	1	64,99	

04 2285500.

### Anexo 14: Proyección de gastos

<b>DATOS</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Suministros oficina	\$ 180,00
Suministros fabricación	\$ 240,00
Mantenimiento Maquinaria	\$ 327,00
Limpieza Planta	\$ 960,00

Servicios básicos	\$ 1.800,00
Gasto arriendo	\$ 1.612,80
Mantenimiento página Web	\$ 200,00
Promoción 12+1	\$ 925,64
Facebook	\$ 120,00
Ferías	\$ 840,00
Uniformes	\$ 90,00
Capacitación Vendedores	\$ 250,00
Gastos de constitución (1 solo pago)	\$ 2.000,00
Mantenimiento Vehículo	\$ 50,00
Combustible Vehículo	\$ 15,00

## Anexo 15: Indicadores Financieros

- **Razón Deuda-Capital:** Indica que por cada unidad monetaria que los inversionistas han invertido, los acreedores han invertido determinada cantidad.
- **Razón de endeudamiento:** Mide que proporción de los activos están financiados por terceros.
- **Días de ventas en inventario:** Indica los días que el inventario se encuentra dentro de la empresa hasta que se vende.
- **Días de ventas en Cuentas por cobrar:** Representa los días que se les da de crédito a los clientes.
- **Margen Neto:** Indica cuantas unidades monetarias líquidas de ganancia se obtuvieron por cada unidad monetaria que se vendió.
- **ROA:** Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos.
- **ROE:** Mide la rentabilidad obtenida por el patrimonio y se toma como referencia las utilidades después de impuestos.
- **Razón Circulante:** Por cada unidad monetaria que la empresa debe, tiene determinada cantidad para responder a las obligaciones de corto plazo.
- **Prueba Ácida:** Excluye del activo corriente aquellos activos que demoran más en hacerse efectivos.

