



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y
EXPORTACIÓN DE NUGGETS DE PULPA DE CANGREJO A LA CIUDAD
DE MIAMI, ESTADOS UNIDOS

AUTOR

KELLY LILIBETH GARCIA TENESACA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y
EXPORTACIÓN DE NUGGETS DE PULPA DE CANGREJO A LA CIUDAD DE
MIAMI, ESTADOS UNIDOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesor Guía

Econ. Msc. Edmundo Raúl Luna Benavides

Autora

Kelly Lilibeth García Tenesaca

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la producción, comercialización y exportación de nuggets de pulpa de cangrejo a la ciudad de Miami, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kelly Lilibeth García Tenesaca, en el semestre 2020-10, 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”

Econ. Msc. Edmundo Raul Luna Benavides

C.I. 0400450557

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la producción, comercialización y exportación de nuggets de pulpa de cangrejo a la ciudad de Miami, Estados Unidos, del estudiante Kelly Lilibeth García Tenesaca, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

C.I.1709740896

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Kelly Lilibeth García Tenesaca

C.I. 1722237912

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía en este camino;
a mis padres por su sacrificio y amor
durante este proceso, y a mis hermanos
por su constante motivación.

DEDICATORIA

A mis padres por haberme impulsado constantemente en mis sueños, y por haber sido mi pilar fundamental en la obtención de este objetivo.

RESUMEN

El objetivo del plan de negocio es determinar la factibilidad de la elaboración y exportación de nuggets de pulpa de cangrejo rojo ecuatoriano a la ciudad de Miami, Estados Unidos. El 54,6% de los hogares estadounidenses consumen marisco congelado en el transcurso de un año. (Siicex, 2012). Partiendo de esto, se ha visto la oportunidad de satisfacer a un segmento creciente, como son las familias residentes en el país con ingresos económicos medio-medio alto, a quienes se ofrecerá un producto único y nuevo en el mercado americano con características no tradicionales y mayores beneficios para los consumidores. Por ello, surge la idea de constituir la empresa bajo el nombre de OCEAN STAR, que estará ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Primeramente, se realizó un análisis interno y externo de la industria estadounidense, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas existentes. En igual forma, se seleccionó el estado de Florida, principalmente Miami, por la presencia de algas tóxicas en sus costas lo que restringe el consumo de cangrejo a la ciudadanía, además de ser una de las ciudades con más atracción turística por su zona costera. Por otra parte, para determinar el mercado objetivo del proyecto se hizo una investigación cuantitativa y cualitativa, que permitió también como resultado, adoptar las estrategias de marketing más beneficiosas para el plan de negocio. Así mismo, la propuesta de valor, estará definida por la estrategia de posicionamiento de “más por menos”, considerando que los nuggets tendrán atributos diferenciados a un precio menor del mercado. La filosofía de la organización, infraestructura, y los procesos establecidos, permitirán que la empresa cumpla con sus objetivos y se ponga en marcha.

Finalmente, la evaluación financiera se realizó con proyección a 5 años y la misma reflejó la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Iniciando con una inversión de \$98.630,56 de los cuales, el 55% es financiamiento bancario y 45% propio. De igual manera, el TIR es de 22,94% y un VAN de \$27.083,34 para el proyecto; y una TIR de 31,82% y un VAN de \$35.099,19 para el inversionista.

ABSTRACT

The objective of the business plan is to determine the feasibility of developing and exporting Ecuadorian red crab pulp nuggets to the city of Miami, United States. 54.6% of US households consume frozen seafood over the course of a year. (Siicex, 2012). Based on this, we have seen the opportunity to satisfy a growing segment, such as families residing in the country with medium-medium high income, who will be offered a unique and new product in the American market with non-traditional characteristics and Greater benefits for consumers. Therefore, the idea of establishing the company under the name of OCEAN STAR, which will be located in the city of Guayaquil, Ecuador.

First, an internal and external analysis of the American industry was carried out, in order to determine the existing opportunities and threats. In the same way, the state of Florida, mainly Miami, was selected due to the presence of toxic algae on its coasts, which restricts the consumption of crab to the citizens, as well as being one of the cities with more tourist attraction for its coastal area. On the other hand, to determine the target market of the project, a quantitative and qualitative research was carried out, which also allowed the adoption of the most beneficial marketing strategies for the business plan. Likewise, the value proposition will be defined by the “more for less” positioning strategy, considering that nuggets will have differentiated attributes at a lower market price. The philosophy of the organization, infrastructure, and established processes, will allow the company to meet its objectives and get going.

Finally, the financial evaluation was carried out with a 5-year projection and it reflected the profitability and viability of the project. Starting with an investment of \$ 98,630.56 of which, 55% is bank financing and 45% own. Similarly, the IRR is 22.94% and a NPV of \$ 27,083.34 for the project; and an IRR of 31.82% and a NPV of \$ 35,099.19 for the investor.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo	2
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
2.1	Análisis del entorno externo	2
2.1.1	Clasificación CIIU.....	2
2.1.2	Partida Arancelaria	3
2.1.3	Entorno Externo (PEST)	3
2.2	Análisis de la industria	8
2.2.1	Entrada de nuevos competidores	8
2.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.2.3	Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.2.5	Rivalidad entre competidores	10
2.2.6	Matriz de evaluación de los Factores externos (E.F.E).....	11
2.3	CONCLUSIONES	12
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1	Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
3.1.1	Problema administrativo	14
3.1.2	Problema de la investigación	14
3.1.3	Hipótesis	14
3.1.4	Objetivo general de la investigación	14
3.1.5	Objetivos específicos de la investigación.....	14
3.1.6	Segmentación.....	15
3.2	Investigación Cualitativa	15
3.2.1	Entrevistas a expertos	15
3.2.2	Entrevistas a clientes potenciales	17
3.3	Investigación Cuantitativa	19
3.4	Conclusiones del análisis del cliente:	20

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de Marketing.....	24
5.1.1 Estrategia de Internacionalización	25
5.1.2 Mercado objetivo.....	25
5.1.3 Propuesta de valor.....	26
5.1.4 Fase de Posicionamiento.....	27
5.2 Mezcla de marketing.....	27
5.2.1 Producto	27
5.2.2 Precio.....	30
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción.....	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos de la organización.....	37
6.2 Estructura organizacional	38
6.2.1 Estructura legal.....	38
6.2.2 Diseño Organizacional.....	38
6.2.3 Análisis comparativo con la industria	39
6.3 Plan de Operaciones	40
6.3.1 Cadena de valor.....	40
6.3.2 Mapa de Procesos.....	42
6.3.3 Flujograma de procedimiento de producción	43
6.3.4 Flujograma de logística.....	44
6.3.5 Infraestructura / Instalaciones.....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.1.1 Proyección de ingresos.....	45
7.1.2 Proyección de costos.....	46

7.1.3 Proyección de gastos.....	46
7.1.4 Reinversión.....	47
7.2 Políticas de pago, cobro y manejo de inventarios.....	47
7.2.1 Política de pago.....	47
7.2.2 Política de cobro.....	47
7.2.3 Manejo de inventario.....	47
7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3.1 Inversión inicial y capital de trabajo.....	48
7.3.2 Estructura de capital.....	48
7.4 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.4.1 Proyección de estado de resultados.....	49
7.4.2 Estado de situación financiera.....	50
7.4.3 Estado de flujo de efectivo.....	50
7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto.....	50
7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	51
7.5.1 Proyección de flujo de caja del inversionista.....	51
7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.5.3 Criterios de valoración.....	52
7.6 Índices financieros.....	53
8.CONCLUSIONES.....	53
Referencias.....	56
ANEXOS.....	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Ecuador es un país rico en materia prima y productos alimenticios que son apreciados por el mercado extranjero. Además, cuenta con un territorio marino cinco veces mayor que el terrestre en donde los crustáceos, tales como el cangrejo y la langosta son atractivos para el mercado nacional e internacional. Actualmente, en el mercado se ofrece este tipo de productos sin tener alguna transformación, principalmente para el cangrejo rojo que es muy apetecible en el Ecuador y envidiado por el mercado internacional.

El cangrejo es un alimento rico en proteínas, vitaminas y minerales que fortalecen la salud humana. Es considerado un alimento estrella, por lo que también se prepara en platos gourmet en varios restaurantes lujosos. (Ministerio de Cultura y Patrimonio , 2016). Además, este alimento es una especie que se ha convertido en bandera de la gastronomía del sur de la Florida. (Food and Wine Espanol, 2018). Es por lo que se escogió a Miami como destino, puesto que la temporada de cangrejo de piedra de Florida fue pésima para el año 2018, debido principalmente a la persistencia de la proliferación de algas tóxicas y marea roja en la costa del golfo” (UNIVISION, 2018); en virtud de la carencia de este crustáceo por factores ambientales, se ha visto la oportunidad de ofrecer y comercializar un alimento nuevo a los habitantes de Miami.

Por otro lado, Ecuador provee gran parte de materia prima a Estados Unidos, es por ello que éste es considerado uno de los principales socios comerciales. Además, según Trade Map, los crustáceos y moluscos son el segundo grupo más importado del país norteamericano. Igualmente, el consumo de alimentos congelados representó en los Estados Unidos un crecimiento del 22% en los últimos cuatro años. (IA Alimentos, 2016), lo cual es una tendencia actualmente debido al ritmo de vida que llevan los habitantes de este país.

Finalmente, para determinar el nivel de aceptación del producto exportable, se ha realizado esta investigación con información recopilada de fuentes primarias y secundarias que permitirá obtener resultados sobre la viabilidad y rentabilidad de este producto innovador.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad comercial y financiera en la producción, comercialización y exportación de nuggets de cangrejo ecuatoriano hacia la ciudad de Miami, Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno mediante PEST y PORTER de Estados Unidos y Ecuador para determinar los principales factores que afectan directamente al proyecto.
- Desarrollar una investigación de mercado mediante análisis cuantitativos y cualitativos para determinar las necesidades del segmento objetivo.
- Establecer un plan de Marketing que permita definir estrategias adecuadas del producto en relación con el mercado seleccionado.
- Identificar la estructura organizacional más apropiada.
- Determinar la viabilidad del negocio a través de proyecciones de costos, capital, ingresos y gastos con la finalidad de conocer la rentabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1. 1 Clasificación CIIU

Según el CIIU 4.0, la comercialización de Nuggets de pulpa de cangrejo se ubica en la siguiente categoría publicada por el INEC en su última edición publicada en el año 2012

Tabla No. 1: CIIU de la empresa

C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10	ELABORACIÓN Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS

C1020	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS
C1020.02	Preparación y conservación de pescado, crustáceos (excepto camarón y langostinos) y otros moluscos mediante el congelado, ultracongelado, secado, ahumado, salado, sumergido en salmuera y enlatado, etcétera.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2012)

2.1.2 Partida Arancelaria

Basándonos en el Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), se ha seleccionado la partida arancelaria para el producto a ofertar, que son los nuggets de pulpa de cangrejo con el fin de que pueda ingresar al mercado americano es la siguiente:

Tabla No.2: Clasificación arancelaria para la partida 1605.10.00.00

16	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos
1605	Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados.
1605.10.00.00	Cangrejos (excepto macruros)

2.1.3 Entorno Externo (PEST)

2.1.3.1 PESTEL- ECUADOR

Tabla No.3: Análisis Pest Ecuador

FACTOR	VARIABLE	IMPACTO	
POLÍTICO-LEGAL	La estabilidad política según el Political Map Risk, califica a Ecuador en una puntuación de 51,1 / 100, por lo que es considerado un país inestable. (Political Risk Map , 2019)	Genera incertidumbre y desconfianza en los intereses comerciales de empresas locales y extranjeras.	AMENAZA
	El presidente estadounidense Trump suscribió en el presupuesto federal para el año 2018 la renovación del SGP (Sistema General de Preferencias) para productos de exportación del Ecuador hasta el 2020. (Fedexpor, 2018)	Dicha renovación de las preferencias arancelarias permite impulsar al sector productivo exportador, ya que la cuarta parte de las exportaciones no petroleras del Ecuador se van a dirigir a Estados Unidos.	OPORTUNIDAD

	Ecuador cuenta en sus zonas costeras de restricciones de mariscos para el consumo humano en diferentes temporadas durante el año. El cangrejo rojo es uno de los crustáceos que tiene veda en dos meses del año, en la cual se prohíbe su captura, comercialización y consumo humano. (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2017)	Al tener restricción de consumo de cangrejo, genera una amenaza al proyecto debido a que dichos meses por veda no se podrá adquirir el producto de manera regular, por lo que meses anteriores se deberá abastecer e incrementaran los costos.	AMENAZA
ECONÓMICO	La economía en el Ecuador ha tenido variaciones en los últimos años. En el 2016 representó una caída de -1,2% por las graves afectaciones del terremoto, sin embargo, en el 2017 tuvo un leve crecimiento del 2,4% del PIB (Producto Interno Bruto), debido al aumento el consumo de los hogares, gasto de consumo final del Gobierno General y Exportaciones. Para el 2018, según BCE: "Entre abril y junio de 2018, el PIB ecuatoriano creció en 0,9%, con relación a similar período de 2017. (Banco Central del Ecuador, Estadísticas económicas, 2018).	Se puede observar que el PIB en los últimos años ha tenido varias fluctuaciones, de los cuales un factor importante y positivo fue las exportaciones que crecieron en un 3,5%, lo que representa una oportunidad para el país en tener una balanza comercial positiva y por ende es un factor importante para el proyecto ya que se incentivar a la exportación de productos al extranjero.	OPORTUNIDAD
	Con respecto a la inflación, Ecuador es un país que ha ido disminuyendo sus niveles de precios, es decir, en el 2017 cerró con -0,2% con respecto al año anterior que fue de 1,1%. En septiembre 2018 se revirtió el comportamiento negativo, en la cual registró una variación de 0.27%. (Banco Central del Ecuador, Estadísticas económicas, 2018).	Al tener un menor nivel de precios se considera una oportunidad para la industria ya que se pueden adquirir insumos y materia prima a bajos costos.	OPORTUNIDAD
	De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el sector manufacturero registró un crecimiento de 0,9% en el primer trimestre del 2019 en relación al 2018. (Banco Central del Ecuador , 2019) Por otro lado, el CIU seleccionado en el proyecto (C10: Elaboración de productos alimenticios), (Anexo 1) se evidenció un alto crecimiento en el primer semestre del 2019 con una participación del 8,40% en relación al año anterior con un 3 %. (INEC, 2019)	El CIUU correspondiente a: Elaboración de productos alimenticios tuvo un crecimiento sustancial en el último año, por lo que refleja una oportunidad para el proyecto, haciéndose atractiva la industria de alimentos.	OPORTUNIDAD

	<p>Durante el primer trimestre de 2019, las exportaciones de bienes y servicios se incrementaron 3,5% respecto al primer trimestre de 2018. (Banco Central del Ecuador , 2019). En cuanto a la relación Ecuador- Estados Unidos según PROECUADOR (Ver Anexo 2) la balanza comercial fue positiva para los años 2016 y 2017, sin embargo, para el año 2018 y mediados del 2019 presentó un déficit en la balanza comercial entre ambos países, lo cual se espera que mejore en el transcurso del año. (PROECUADOR, 2018)</p>	<p>Concerniente a las exportaciones de Ecuador, se registró un crecimiento del 3,5%, sin embargo, en lo que respecta a la relación bilateral entre Ecuador y Estados Unidos en cuanto a las exportaciones no fue tan buena en los años 2018 y 2019. Esto representa una amenaza para el proyecto, pero al mismo tiempo es una oportunidad de fomentar las exportaciones a dicho país.</p>	AMENAZA
	<p>La sub partida arancelaria a ser utilizada en el proyecto es 1605.10.00 “Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados (sin ahumar)” Cómo se puede visualizar en el Anexo 3, Trade Map indica un crecimiento en las exportaciones de Ecuador durante los últimos tres años, lo cual se considera que tiene una buena aceptación y un factor importante para el proyecto. (Trademap, Comercio Bilateral , 2018)</p>	<p>El producto a ofertar relacionado con la subpartida arancelaria indica que en los últimos años ha tenido una gran acogida en el mercado americano, lo que significa una gran oportunidad para Ecuador y para el proyecto de seguir exportando dichos productos.</p>	OPORTUNIDAD
SOCIAL	<p>Según los resultados arrojados por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT-ECU), en Ecuador existe un consumo inadecuado de proteína, hierro, zinc y vitamina A, mientras que se consume en exceso carbohidratos y alimentos procesados, lo cual constituye un problema de salud pública. (ENSANUT, 2016)</p>	<p>Los habitantes necesitan tener una dieta equilibrada rica en nutrientes y minerales, sin embargo, existe un consumo inadecuado basado en carbohidratos, grasas entre otros es por ello que se considera una amenaza.</p>	AMENAZA
TECNOLÓGICO	<p>En el año 2016, se registró un crecimiento del 4,1% en el sector de Acuicultura y pesca, esto se debe a que se implementó nuevos sistemas de tecnología que permitió sembrar más larvas en las piscinas. (Ministerio de Acuicultura y pesca, Nueva tecnología para monitoreo de pesca, 2017)</p>	<p>Los nuevos sistemas de tecnología permitirán una mejor captura y recolección de los cangrejos y demás mariscos. Es por ello que se considera una oportunidad ya que se agilizaría los procesos y se reducirían los costos.</p>	OPORTUNIDAD
ECOLÓGICO	<p>Varias zonas costeras del Ecuador cuentan con manglares lo cual hace que su ecosistema tenga bosques de mangle, esteros, canales, islotes, etc. Esto permite una mejor crianza, reproducción, y caza de productos del mar, entre ellos el cangrejo. (Bodero, 2005)</p>	<p>Ecuador posee grandes recursos naturales y una flora y fauna incomparable. El cangrejo rojo es un crustáceo con un sabor único de nuestro país, por lo que se considera una oportunidad para el proyecto ya que es atractivo para el mercado internacional.</p>	OPORTUNIDAD

2.1.3.2 PESTEL - ESTADOS UNIDOS

Tabla No.4: Análisis Pestel Estados Unidos

FACTOR	VARIABLE	IMPACTO	
POLÍTICO-LEGAL	La estabilidad política del país norteamericano en el 2019 es de 78,3/100, lo cual es considerado como estable. (Political Risk Map, Marsh, 2019) Por otro lado, el índice de libertad política es de 1/7 lo que significa que al tener 1 es un país completamente libre en conjunto con la libertad individual. (Santander Trade, 2019)	Estados Unidos al ser un país políticamente estable, genera a las empresas seguridad y confiabilidad al incursionarse en el mercado laboral.	OPORTUNIDAD
	En Estados Unidos de América, se deberá presentar un formulario de la FDA (Food and Drug Administration: Administración de Medicamentos y Alimentos) ,APHIS (Animal and Plant Health Infection Service) y NAHMS (Sistema Nacional para el Monitoreo de la Salud Animal), para llevar un control en las importaciones, el transporte interestatal y de productos que hayan sido modificados denominado Notificación Previa de Embarque de Alimentos Importados que ingresen al país. (FDA, Guidance Regulation, 2018)	Existen varias regulaciones en el ingreso de alimentos a Estados Unidos, que son controladas por la FDA, y el APHIS específicamente para alimentos. Se ha considerado una amenaza en el proyecto, debido que el cangrejo o sus transformaciones es un alimento del mar en la cual tiene una veda estacional que prohíbe su consumo, por lo que debe ser controlada y por ende que cumpla con todos los requisitos que solicita el país de destino para que no afecte en el consumo humano.	AMENAZA
ECONÓMICO	Estados Unidos es una de las economías más importantes del mundo, su PIB (Producto Interno Bruto) reflejó en los últimos años un constante crecimiento, en el 2016 creció un 1,6%, después en el 2017 de 2,2% y 2,9% en el 2018. Para el segundo trimestre del 2019 aumentó en un 0,5%.Estos porcentajes representan que la economía norteamericana se está recuperando debido al incremento en el sector industrial que contribuye al PIB en 19 %, generando oportunidades a empresas manufactureras a mejorar su producción, y también el aporte de servicios 79,4%. (International Monetary Fund , 2018)	Se ha escogido Estados Unidos como país destino ya que es considerado también una potencia mundial sobre todo por su excelente economía. Varios sectores sobre todo el industrial, de alimentos, tecnología y de servicios son los que están en auge, por lo tanto, ingresar al mercado americano con un producto único y nuevo será una gran oportunidad.	OPORTUNIDAD
	El PIB Per cápita tiene relación positiva con el crecimiento presentado en los últimos años. En el 2018 tuvo un ingreso de \$62.641 con relación al 2017 de \$ 59.927. (Banco Mundial, 2018)	Este indicador indica el nivel de riqueza por persona en relación al PIB, lo que permite a las personas tener un ingreso alto para consumir productos de alto valor como es el cangrejo y sus transformaciones.	OPORTUNIDAD

	Según informe de la Oficina de Estadísticas laborales de Estados Unidos, la inflación en el 2017 tuvo una tasa de 2,13%, para el 2018 aumento a 2,44%, sin embargo en el primer semestre del 2019 representó una caída de 1,74%. (Inflation, 2018)	En los últimos años el nivel de precios ha ido aumentando, por lo que desencadena varios factores. Uno de ellos es el consumo de los hogares, en que podrán adquirir más productos a precios competitivos.	OPORTUNIDAD
	Estados Unidos tiene una participación del 13,3% en las importaciones mundiales. En relación con uno de sus principales socios comerciales, Ecuador, en el año 2017 representó una cantidad de \$11.284, mientras que para el 2018 registró un aumento de \$22.368 miles de dólares, correspondiente a la partida arancelaria 1605 "Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados (sin ahumar)". (Trademap, 2017)	Estados Unidos es uno de los principales socios comerciales de Ecuador, y sus importaciones lo indican ya que ha ido incrementando. En lo que corresponde a la partida arancelaria del producto a ofertar también fue positiva lo cual indica que va en aumento y se considera una gran oportunidad para la aplicación del proyecto.	OPORTUNIDAD
SOCIAL	Según el censo del 2010, Estados Unidos contó con 308,745,538 millones de habitantes de los cuales el 16,3% fue de origen hispano o latino, y el 12,6% es afro estadounidense, generando una aceptación de productos extranjeros al contar con una pluriculturalidad de etnias. (United States Census Bureau , Factfinder, 2010)	Es un país con una gran pluriculturalidad de etnias. Es por ello que se ha considerado como una oportunidad al ser un mercado extenso para ofrecer productos nuevos que tendrán una buena aceptación.	OPORTUNIDAD
	El consumo de alimentos congelados en el mercado estadounidense es una tendencia. "Las opciones que encuentran los consumidores en la sección de alimentos congelados conocidos como "on the go", son aquellos que consumen altamente productos listos para hornear en el horno convencional o microondas en apenas minutos". En Estados Unidos el 26% del total de compradores de alimentos son los que adquieren estos productos". (PROECUADOR, 2017)	El consumo de alimentos congelados y rápidos de preparar es una tendencia en este país, debido a que el estilo de vida estresante y sin tiempo que tienen los habitantes. Es por ello, que optan por dichos productos como una manera rápida para seguir con sus actividades diarias. Los nuggets de cangrejo es una buena opción y saludable, al ser pre cocido y fácil de preparar.	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICO	Se está implementando nuevas herramientas que permitan garantizar que la pesca global sea legal y sostenible, con la ayuda de transpondedores que permitan rastrear las rutas de los movimientos que se desarrollan en el mar. (Share America, 2018)	Estados Unidos al ser un país industrializado y poseer tecnología moderna genera más productividad para el comercio. Es por ello, que siempre están innovando para dar un mejor servicio.	OPORTUNIDAD
	El índice de desempeño logístico de Estados Unidos es de 3,89/5 donde 5 equivale a "alto"; esto corresponde a que el país norteamericano es muy bueno en sus actividades logísticas, tales como infraestructura, tiempo de entrega, rutas, envíos, etc. (Banco Mundial, 2018)	La logística en Estados Unidos es relativamente buena, lo que indica que, al colocar un producto en el mercado, las rutas y los tiempos de entrega serán eficientes y en el plazo establecido.	OPORTUNIDAD

ECOLÓGICO	La protección del medio ambiente en Estados Unidos es crítica y de suma importancia, por lo que es regulada por varias entidades para asegurar y verificar las condiciones de los productos para el consumo humano. Por otra parte, en el sector pesquero el país colabora con otros países en su modelo de gestión con base científica para supervisar y gestionar de manera sostenible las pesquerías, además de la FWS (Fish and Wildlife Service) que se encarga de preservar, proteger y controlar la sanidad de los hábitats de la especie marina. (The sustainability alliance, 2016)	Existe varias regulaciones y controles por parte de Estados Unidos para verificar que los alimentos se encuentren en buen estado. Además, es un país que protege y conserva el medio ambiente .	OPORTUNIDAD
-----------	--	---	-------------

2.2 Análisis de la industria

Para analizar la industria de mariscos se aplicó el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el cual se consideran los siguientes factores: Amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los consumidores y amenaza de ingreso de productos sustitutos.

2.2.1 Entrada de nuevos competidores (MEDIO)

Todos los productos que ingresen a territorio norteamericano deberán estar sujetos a inspección por la FDA (Food and Drug Administration). además, cada producto debe estar empacado y etiquetado para el ingreso al país, lo cual es regulado por el FSIS (Food Safety and Inspection Service; Servicio Inspección de Inocuidad Alimentaria). Por otro lado, el acceso a créditos tiene muy buena acogida sobre todo para los inversores extranjeros, en donde existen tres agencias federales encargada de facilitar dichos créditos: La Administración de Desarrollo Económico (EDA, Economic Development Administration), la Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas (SBA, Small Business Administration) y la Oficina de Desarrollo Rural (dependiente del Ministerio de Agricultura estadounidense, USDA), estas entidades ofrecen préstamos a largo plazo, con el objetivo de alentar a la creación de nuevos negocios en su territorio. (Santander Trade, Inversión extranjera, 2019). Además, en el estado de Florida, especialmente en Miami, tiene una ventaja tributaria para los empresarios, es decir, no cobran el impuesto federal “income tax” lo cual genera facilidad en

constituir las compañías en el menor tiempo posible y sin carga impositiva. (Barragan, 2016)

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

En el Ecuador existen aproximadamente cinco mil cangrejeros distribuidos en asociaciones. Las ciudades donde se dedican a la extracción y recolección están ubicadas en la Provincia del Guayas considerado como la capital del cangrejo y el Oro en los manglares de Tenguel, Churute, Naranjal y Balao, entre otros. (Zibell, 2013). Éstos son los sitios con más acogida por su calidad y sabor. Cabe mencionar que el precio y el costo varían dependiendo de diferentes factores y uno de ellos es en épocas de aguaje que es difícil conseguir cangrejos, y cuando la demanda es alta en el mercado.

Por otro lado, los cuatro principales países que proveen crustáceos, moluscos y sus preparaciones son provenientes de Asia:

Tabla No.5: Proveedores internacionales de Estados Unidos.

PAIS	AÑOS			
	2015	2016	2017	2018
Indonesia	488,274	440,783	573,99	663,58
China	447,862	439,92	498,157	596,788
Vietnam	340,689	374,677	397,343	438,956
Tailandia	504,647	433,384	456,655	361,132

Tomado de: (Trademap, 2018)

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es *bajo* y es una oportunidad para el proyecto debido a que existe una gran cantidad de asociaciones con las que se puede negociar.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes (BAJO)

Los clientes seleccionados que darán a conocer el producto en el mercado americano serán los distribuidores de alimentos que se encargarán de buscar directamente a los supermercados en la que se exhibirá el producto. En Estados Unidos existe una gran variedad de cadenas de distribución desde los minoristas hasta los mayoristas, entre ellos se menciona: Supervalu, C&S Wholesale Grosers, UNFI, Wakefern Food Corp, Nash Finch Co. Esta alta densidad de empresas disminuye la capacidad de su negociación en el mercado cuando se

trata de un producto nuevo, como son los nuggets de cangrejo. Por otra parte, los mariscos frescos tiene una reputación de alta calidad , por lo que los consumidores son reacios a pagar más por este tipo de producto y adquieren los congelados al ser más rápidos de preparar. (Siicex, 2012).

En fin, el sector alimenticio es uno de los más importantes en la economía americana seguida del reconocimiento internacional que tiene la producción ecuatoriana, es por ello que colocar un producto nuevo en dicho mercado es atractivo para los consumidores. Es así, que se consideró este factor como *bajo* ya que la relación no es directa con el consumidor sino a través de intermediarios, por lo que su poder de negociación es menor y optan por productos diferenciadores.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (BAJO)

El 39% de los ciudadanos que adquieren pescado y mariscos es porque aseguran que ver una etiqueta que diga “alto contenido en Omega 3” para ellos es “muy importante”. Es por ello, que las especies comerciales de mayor valor en territorio americano son el salmón, cangrejos, langostas, el camarón, las vieiras y el abadejo de Alaska. (Siicex, 2012) . Sin embargo, estos mariscos se venden en su presentación final, y no con un valor agregado.

En el mercado existe los famosos “crab cakes”, sin embargo, no han tenido buena acogida, ya que tienen muchos preservantes y no es 100% carne de cangrejo. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es una amenaza baja, ya que el proyecto ofrece un producto con un tipo de transformación diferente al tradicional, con más características y beneficios saludables, como son los nuggets de cangrejo, que no existen en dicho mercado.

2.2.5 Rivalidad entre competidores (BAJO)

El mercado estadounidense de pescado y mariscos se calcula en \$96.000 millones donde sus productos estrella son el camarón, atún, pez espada y dorado. (US Mission Ecuador , 2018) La OCDE considera que Estados Unidos tendrá una participación del 14% en las principales importaciones de mariscos y será uno de los responsables de 47% del crecimiento general de las importaciones mundiales para 2026. (FAO, 2017) .

Actualmente, en el Ecuador y en Estados Unidos no existen empresas ni emprendimientos que se dedican a elaboración y exportación de nuggets de cangrejo. Sin embargo, en el país americano se encuentran empresas que distribuyen mariscos como las siguientes: Aqua Star, Mazzeta Company y Trans-Ocean. (FIS, 2017) Esta última fue pionera en introducir pescados y mariscos surimi (imitación a la carne de cangrejo) a los Estados Unidos por lo que tiene más tiempo y acogida en el mercado. Además, al ser un país económicamente activo, da apertura a otras empresas internacionales y países a introducirse en la industria con productos innovadores, sin embargo, al no existir una empresa que sea productora y comercializadora de nuggets de cangrejo, se considera que la rivalidad de competidores es *baja* y por ende se podría aprovechar la oportunidad de ejecutar el proyecto.

2.2.6 Matriz de evaluación de los Factores externos (E.F.E)

Tabla No.6: Matriz EFE

#	Oportunidades	Peso	Calificación	Total
1	Gobierno Ecuatoriano genera apoyo y confiabilidad para los exportadores.	0,10	3	0,3
2	Importaciones de mariscos de Estados Unidos en crecimiento	0,12	4	0,48
3	Alto ingreso per cápita de Estados Unidos permite el consumo de productos alimenticios de alto valor	0,09	4	0,36
4	Alta demanda de consumo de productos congelados y fáciles de preparar	0,05	3	0,15
5	Fácil acceso a créditos de EE. UU. para inversores extranjeros	0,04	3	0,12
6	Sistema General de Preferencias entre Ecuador y Estados Unidos facilita las exportaciones	0,10	4	0,40
#	Amenazas	Peso	Calificación	Total
1	Gran cantidad de documentación y certificaciones para el ingreso de productos importados.	0,13	1	0,13
2	La economía ecuatoriana es riesgosa y genera desconfianza en el ámbito comercial	0,08	2	0,16

3	La Logística internacional en Ecuador es medianamente eficiente lo que puede generar retraso en los pedidos.	0,04	1	0,04
4	Aumento de nuevos competidores internacionales por atractividad de la industria	0,07	1	0,07
5	Variedad de productos sustitutos	0,11	2	0,22
6	Preferencias del consumidor estadounidense en producto y en las marcas	0,07	2	0,14
TOTAL (sobre 4)		1		2,57

La calificación final de la matriz EFE es de 2,57 / 4. que lo cual significa que el presente proyecto podría aprovechar las oportunidades de la industria y contrarrestar las amenazas que se presentan en el mercado.

2.3 CONCLUSIONES

- El mecanismo unilateral que tiene Ecuador y Estados Unidos a través del Sistema General de Preferencias (SGP), tiene un impacto positivo en cuanto a la exportación de los Nuggets de cangrejo, ya que ingresará al país con 0% de arancel.
- Sector manufacturero de alimentos en crecimiento durante el último semestre del 2019.
- Exportaciones de crustáceos y mariscos en crecimiento durante los últimos años.
- El panorama político y económico de Estados Unidos indica un factor favorable para la exportación del producto, y genera confianza y seguridad en la creación de nuevas empresas.
- Estados Unidos es considerado el país número uno en importaciones a nivel mundial, donde se evidencia un crecimiento en las importaciones de productos del mar y uno de sus principales socios comerciales es Ecuador.
- Existe una tendencia de consumo en el mercado americano de productos congelados “on the go” y fáciles de preparar y son abiertos a probar nuevos productos.

- En cuanto al aspecto tecnológico Ecuador ha implementado nuevos sistemas de tecnología en las zonas costeras de Ecuador generando rapidez en la extracción, producción y elaboración de productos del mar.
- Estados Unidos posee un desempeño logístico excelente, facilitando la distribución y comercialización de productos.
- Con base en el análisis Porter realizado, se pudo conocer que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe gran cantidad de cangrejeros distribuidos en asociaciones que proveen el crustáceo permitiendo conseguir la materia prima a menor costo.
- Los proveedores internacionales para Estados Unidos provienen de Asia, por lo que es una oportunidad para Ecuador ofrecer este producto innovador.
- El poder de negociación de los clientes es bajo debido a la inexistencia del producto en el mercado de destino, por lo cual hace factible que la demanda de los distribuidores sea atractiva y adquieran los nuggets de cangrejo.
- Tendencia de consumo por productos congelados, fáciles de preparar y ecológicos.
- Los principales productos que podrían sustituir son los crustáceos o mariscos que hayan sufrido algún tipo de transformación, sin embargo, no existe un producto similar a los nuggets de cangrejo en el mercado, además de ser considerado un producto estrella y de alto valor por los consumidores.
- La competencia en la industria es baja, debido a que la industria se encuentra en crecimiento y existen varias marcas, como Trans Ocean que fue la pionera en distribuir mariscos, sin embargo, aún no existe una empresa que ofrezca el producto ofertado que se describe en este proyecto.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es: “La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia” (Naresh, 1997)

3.1.1 Problema administrativo

Determinar la aceptación de Nuggets de cangrejo en el mercado de Miami, Estados Unidos.

3.1.2 Problema de la investigación

¿Cuáles serían las características de los nuggets de pulpa de cangrejo de origen ecuatoriano en el mercado de Miami, EE. UU.?

3.1.3 Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho): Los hogares residentes en Estados Unidos están dispuestos a consumir nuggets de pulpa de cangrejo ecuatoriano por sus características y beneficios nutricionales.

3.1.4 Objetivo general de la investigación

Determinar las características y el nivel de aceptación de Nuggets de cangrejo ecuatoriano en el mercado estadounidense.

3.1.5 Objetivos específicos de la investigación

- Conocer las características del segmento del mercado americano que podría adquirir el producto
- Determinar los principales beneficios del producto esperado que más satisfaga los deseos del consumidor norteamericano.
- Establecer un precio justo y acorde que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto.
- Identificar los lugares de preferencia o los puntos de venta apropiado para los consumidores que van a adquirir el producto.

- Definir los medios de comunicación apropiados y el mensaje idóneo para que el consumidor se pueda informar acerca del producto ofrecido.

3.1.6 Segmentación

Hogares residentes en Miami, Florida, con un ingreso económico medio, medio-alto. El tamaño de la muestra obtenida es de 382 (Feedbacknetworks, s.f.), sin embargo, se realizó un sondeo de 12 encuestas para fines académicos.

3.2 Investigación Cualitativa

El análisis cualitativo se realizó mediante investigación exploratoria, a través de entrevistas a expertos y entrevistas a posibles clientes, la información obtenida se detalla a continuación:

3.2.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos, quienes aportaron información relevante acerca de las exportaciones hacia el país destino, así como también conocer el desarrollo de la industria de mariscos en el Ecuador. (Anexo 4)

Experto en la industria de mariscos Daniel Hidalgo

Aporte:

- La industria de mariscos se encuentra en constante crecimiento y esto se debe a los avances tecnológicos y mejoras de los métodos de producción, lo cual genera un volumen de exportación hacia diferentes partes del mundo y gran rentabilidad.
- Es recomendable que la materia prima se obtenga de las asociaciones, o de las lanchas que recién llegan al puerto.
- Existen varios competidores en la industria, ya sean pequeñas o grandes empresas, pero lo importante es ser diferente y dar un valor agregado al consumidor.
- Los equipos y maquinarias especializadas provienen de China, con ello agiliza las actividades de procesos productivos, mejorando el tiempo y rendimiento de la producción del marisco, en especial del camarón, pescado y cangrejo.

- Los mariscos son alimentos de gran demanda a nivel mundial, por lo general se deben cumplir normas de calidad y sanidad, especialmente a Europa y Estados Unidos.
- En el proceso de exportación se debe tomar en cuenta varios limitantes, tales como la calidad del marisco, ofrecer un producto de buen sabor y olor que corresponde a los productores y una excelente cadena de frío de la planta empacadora.
- Los rangos de precios dependen del tamaño, cantidad y calidad del producto.
- El cangrejo es un producto estrella en Estados Unidos y al tener un valor agregado podría tener aceptación, lo cual le genera curiosidad al consumidor americano.
- Las redes sociales son importantes para dar a conocer el producto y que la distribución del producto sea mediante los grandes supermercados que abarcan todo el segmento de mercado meta.

Experto en comercio exterior PhD. Edgar Romero Moncayo

Aporte:

- Ecuador se beneficiaba de dos esquemas preferenciales concedidos por Estados Unidos, el SGP y el ATPDA. Ambos favorecían en la exoneración de impuestos en las exportaciones, sin embargo, el ATPDA ya no se encuentra vigente, y el SGP se renovó hasta el 2020 para ciertas partidas arancelarias.
- Es importante tomar en cuenta las especificaciones del producto, la estructura de la tabla nutricional, elaboración, caducidad y las condiciones en las que fue producido.
- La información de envase y embalaje tiene que ser amplia y suficiente donde cumpla con todos los parámetros que representan el proceso de biodegradación del empaquetado.

- Lo que más genera costos en una exportación es el flete y tributos, por lo que el experto recomienda el servicio implementado por el sistema de Correos del Ecuador “Exporta fácil”.
- Existen varias formas de distribuir el producto entre las que figuran los centros de acopio donde se abastecen las tiendas mexicanas, hispanas o latinas y los grandes supermercados.
- El experto concluye que el producto tendría éxito siempre y cuando se realice una segmentación donde se pueda identificar el consumo de este producto, el nivel socioeconómico, los medios de promoción y los lugares estratégicos de los consumidores.

3.2.2 Entrevistas a clientes potenciales

Se realizaron dos entrevistas a posibles clientes que forman parte del mercado meta, y que actualmente residen en la ciudad de Miami, Estados Unidos. (Anexo 5)

Richard Palma

- La tendencia de compra de los consumidores se basa principalmente en los productos congelados y fáciles de preparar, esto se debe al ritmo de vida apresurada que tienen los habitantes diariamente.
- Lo primero que visualiza el comprador en los productos alimenticios es la presentación, su tabla nutricional, y si es amigable con el medio ambiente.
- Los habitantes que compran en los supermercados suelen adquirir los productos en grandes cantidades, generalmente son dueños de locales, como restaurantes.
- Menciona que los grandes supermercados han perdido espacio en el mercado, porque se incorporaron las tiendas pequeñas, tales como: Seven Eleven, ALDI, Dollar Tree.
- En cuanto a los mariscos, camarón, pescado y cangrejo es lo que más compran los consumidores en un supermercado.
- El cangrejo es un producto estrella, sin embargo, existe una imitación al cangrejo denominado “surimi”, que es muy consumido por los habitantes al ser más económico.

- En cuanto a precios, existe carne de cangrejo enlatado desde los \$50, las barras de surimi (imitación del cangrejo) se encuentra desde \$65 por libra, y el cangrejo de Alaska que se vende generalmente las patas desde los \$150 dólares por libra en adelante, dependiendo del tamaño.
- Existe un sustituto que lo denominan “crab cakes” que son pasteles condimentados de cangrejo. Depende la cantidad que lleve la caja, el precio varía, por lo que aproximadamente cuesta \$35 dólares en adelante.
- Realizan seguimiento a los proveedores internacionales y son estrictos en las normas de calidad y procesamiento de un producto.
- Los procesos internos del supermercado se manejan bajo artefactos tecnológicos avanzados que permite agilizar los procedimientos de inventario, logística y registro dentro del almacén.
- La logística externa se centra en dos actividades, abastecimiento y distribución física para los de centros de acopio.

Roxana Ramírez

- Los americanos están abiertos a probar nuevos platos gastronómicos de diferentes culturas.
- En cuanto a los proveedores, el cliente menciona que para reducir costos compra directamente en los centros de acopio (tiendas hispanas, latinas) y en supermercados por mayoreo.
- Los precios varían dependiendo del plato, pero por lo general se encuentran entre los 20 y 30 dólares en mariscos.
- El cangrejo, indica que es un alimento caro, por lo que, generalmente compran carne de cangrejo enlatado que es más barato, o el surimi.
- Es importante la presencia de la tecnología en el desarrollo del producto, principalmente a través de las redes sociales, páginas web, etc, generando gran aceptación por los extranjeros.
- La experta indica que el producto tendría aceptación porque en Miami durante el año existen algas en las playas que son tóxicas, lo cual cohibe el consumo del cangrejo porque es perjudicial para la salud.

3. 3 Investigación Cuantitativa

El análisis cuantitativo se realizó por muestreo probabilístico por conveniencia. (Anexo 6) Se realizó 12 encuestas a posibles consumidores en la ciudad de Miami, y los resultados fueron los siguientes:

a) Hábitos y preferencias del consumidor:

El 100% de los encuestados consumen productos precocidos y congelados, al ser mas rápidos de preparar y consumir. Por otro lado, el 65% afirma comprar mariscos, incluido el cangrejo una vez al mes, ya que son alimentos de alto valor. Además, el 83,5% de los encuestados se consideran personas que tienden a probar nuevos alimentos, mientras que el 16,5% prefieren optar por los productos que ya conocen.

b) Producto

El 66,6% de los encuestados (8 personas) indican que estarían interesados en probar los nuggets de cangrejo, mientras que el 33,4% no estarían dispuestos a consumir el producto. El 55,6% mencionan que la característica mas importante es la calidad del producto , y el 34,2% afirman que tenga un buen sabor. Este último se relaciona a que los encuestados estarían de acuerdo en pagar un precio más alto por un sabor exquisito del nugget.

Por otro lado, se quiso dar un valor nutricional, en la cual el 50% de los encuestados, afirman que les gustaría que el empanizado sea con harina de centeno, ya que es un alimento rico en fibra y fuente de proteína.

c) Precio

De las 12 personas encuestas , 10 de ellas indicaron que el precio ideal de los nuggets debería estar entre los \$25-\$30 dólares. Sin embargo, se realizó un promedio ponderado para obtener un precio más aproximado el cual resultó un valor de \$29,64.

d) Plaza

El 91,6% de los encuestados recurren a los supermercados para comprar sus alimentos para el hogar, por lo cual prefieren que los nuggets de cangrejo se comercialice en estos establecimientos.

e) Promoción

Según las encuestas realizadas, el 74% mencionan que les gustaría recibir información del producto a través de redes sociales, seguido del 19% prefieren por página web.

3.4 Conclusiones del análisis del cliente:

- Con base en la investigación cuantitativa y cualitativa realizada, se ha logrado recopilar información que sirve como indicadores para el desarrollo y exportación de los nuggets de pulpa de cangrejo tomando en cuenta la conducta del consumidor y factores adicionales como: precio, plaza y promoción que además van de la mano de distribuidores en el mercado norteamericano.
- Se obtuvo que el cangrejo es un producto estrella en el mercado norteamericano. Los nuggets de cangrejo al ser un producto congelado, fácil y rápido de preparar es un gran atractivo de consumo y aceptación para el consumidor.
- Las personas optan por productos saludables con buen sabor y de excelente calidad, por lo que prefieren que el empanizado sea con harina de centeno.
- La presentación del producto conforme a las respuestas obtenidas se considera adecuado implementar un proceso de empaque al vacío por la perecibilidad del producto y un empaquetado biodegradable.
- El precio justo que estarían dispuestos a pagar los consumidores por los Nuggets de cangrejo con las características ofrecidas se encuentra en el rango de \$25 a \$30 dólares, y se recalca que el sabor es lo más importante en su decisión de compra.
- Las personas encuestadas afirman que prefieren realizar sus compras de comida para la casa en los supermercados, debido a la variedad y accesibilidad de estos lugares.

- De las 12 personas encuestadas, 11 de ellos mencionan que los medios por los cuales les gustaría enterarse del producto son a través de redes sociales, por lo que es necesario implementar estrategias para el desarrollo de estas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En base a la información recopilada del análisis interno y externo, así como conocer los hábitos, gustos y preferencias de los consumidores, se detalla a continuación la oportunidad de negocio de realizar la exportación de nuggets de pulpa de cangrejo ecuatoriano hacia Miami, Estados Unidos.

Como primer punto se debe reconocer que el cangrejo es uno de los alimentos más saludables del mundo, debido a las cantidades de beneficios que presenta, tales como: yodo, magnesio, selenio, zinc, vitaminas, nutrientes, minerales y principalmente por ser una fuente de proteína, que ha generado que el ser humano opte por este alimento en su dieta. Es por lo que, incorporar este marisco en diferente presentación, como son los Nuggets de pulpa de cangrejo podrá generar un valor agregado a los consumidores ya sea nacionales e internacionales.

Ecuador, es un país con una diversidad en flora y fauna, lo cual ha hecho que sea reconocido a nivel mundial por sus exportaciones de varios recursos naturales y como principal, el petróleo. De igual forma, el país está intentado mejorar en el cambio de su matriz productiva, y no solo exportar productos de materia prima, sino incentivar a las pequeñas y medianas empresas a la elaboración de productos terminados.

Estados Unidos y Ecuador tienen vínculos profundos en la cual se tratan temas de gran importancia bilateral, regional y global. (Embassy, s.f.) Además, con base en el análisis de la industria de Estados Unidos se evidenció, que es un país políticamente estable, su economía es una de las mejores a nivel mundial, y se refleja en su PIB Per cápita, permitiendo a los consumidores oportunidades de adquirir productos de alto valor, como son los mariscos y principalmente, el cangrejo.

Por otro lado, una de las principales oportunidades de exportación para Ecuador es el SGP (Sistema General de Preferencias), en el cual el producto con partida arancelaria 1605.10.00 correspondiente a “Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados, específicamente cangrejos” cuenta con el beneficio de arancel 0% en la entrada al país norteamericano. (Harmonized Tariff Schedule, 2019) Por otra parte, la exportación y comercialización de los productos tradicionales y no tradicionales, se ha visto apoyado por el gobierno, creando confianza al sector emprendedor ecuatoriano.

Al analizar el entorno de Ecuador, se pudo identificar que el PIB en el 2018 creció un 0,9% en relación al 2017. Asimismo, las exportaciones fueron un factor principal en el primer semestre del 2019, con un incremento de 3,5%, lo que ha hecho que tenga un aumento del PIB de 0,6%, no obstante, en la partida arancelaria 1605 en los últimos años tuvo un crecimiento sustancial, por lo cual se considera una oportunidad al tener una aceptación por parte del mercado norteamericano. Además, al tener una inflación baja favorece a la estabilidad de las empresas y se pueden adquirir insumos en bajo costo, sin embargo, como el producto se comercializará en el exterior, no existe gran amenaza en este ámbito.

Con respecto al producto y ciudad de destino, se seleccionó al estado de Florida, específicamente Miami, por varias razones; se observó que existe una pluriculturalidad de etnias, seguido de que al ser una zona costera se manifiesta un alto interés por la gastronomía del mar, por lo que la presencia de algas tóxicas y marea roja que se presenta durante el año han generado una carencia de este crustáceo para ofrecer al consumidor, haciendo de éste un producto atractivo.

La propuesta de valor del producto que le dará un plus diferenciador es el sabor del cangrejo, único y tradicional del Ecuador. Seguido de su empanizado, el cual será realizado con harina de centeno, como un valor nutricional para los consumidores, al existir un alto interés por productos saludables. Finalmente, el empaquetado será biodegradable. Este último es importante debido a la

necesidad de conservar el medio ambiente, y los consumidores también lo toman en cuenta al momento de comprar.

En relación a la competencia existen varias empresas encargadas de producir o distribuir mariscos congelados, ya que la calidad del marisco ecuatoriano obtiene reconocimiento a nivel internacional. Sin embargo, se logró identificar que no existen en el mercado los nuggets de cangrejo, y sobretodo que puede ser consumido por niños, jóvenes, adultos y los hogares en general. Es por ello que, al ofrecer un producto nuevo, en un nuevo mercado con características diferenciadoras, lo hace atractiva para los consumidores y cadenas para su comercialización.

En cuanto a las fuerzas del mercado, no existen amenazas en relación a los proveedores ya que existe gran número de personas que se dedican a la captura del cangrejo. Por otro lado, existe una alta cantidad de productos sustitutos, sin embargo, el producto a ofertar no existe en el mercado ecuatoriano ni en el mercado americano, lo cual es una gran oportunidad de incursionar el producto en Estados Unidos. Además, los clientes seleccionados serán los distribuidores de alimentos, que al tener un mejor conocimiento del mercado son los que se encargarán de ofrecer el producto a grandes líneas de supermercados.

De acuerdo con el análisis cuantitativo realizado, se obtuvo que el 66,6% de los hogares de la Florida estarían interesados en el producto. Además, mediante las correlaciones realizadas, el 71,43% de los encuestados afirman poder pagar un precio mayor por el sabor de los nuggets, creando un distintivo para el país, por ser un producto típico del Ecuador. Con relación al análisis cualitativo, se obtuvo que el cangrejo es un alimento estrella de gran aceptación por sus habitantes y extranjeros, porque prefieren productos de calidad, nutritivos y ecológicos.

Los consumidores están dispuestos a comprar el producto, debido a la originalidad, innovación y fácil preparación de éste. Es un alimento que actualmente no existe en Estados Unidos, y la tendencia de consumo por alimentos pre cocidos y congelados está en aumento.

Es por ello, que después de analizar los diferentes factores, se ha obtenido una demanda potencial del producto como se observa a continuación:

Tabla No. 7: Población de Miami

POBLACIÓN		
Estados Unidos (2019)	328.741.932	100%
Florida	21.299.325	3%
Miami-Dade County	2.761.581	13%

Tomado de: United States Census Bureau

Es decir, que existe un mercado potencial considerando a la población de Miami, Estado de Florida. Sin embargo, con la debida segmentación y aceptación presentados posteriormente se determina el mercado objetivo real.

Luego de haber analizado varios puntos de la investigación, y con el objetivo de satisfacer las nuevas necesidades del mercado americano, se puede concretar que los Nuggets de cangrejo es una gran oportunidad para ofrecer algo distinto al paladar del consumidor. Además de ser un alimento único, nutritivo, fácil y de rápida preparación, cumple con las características que este mercado exige.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es el instrumento que permite a la organización lograr objetivos estratégicos a través de tácticas y estrategias de marketing en la que involucra su actor principal, que es el cliente. (Philip Kotler, 2012)

5.1 Estrategia general de Marketing

“Hacer en realidad diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente” (Kotler P. ., 2013) Es la definición que le da Kotler y Armstrong a la estrategia de diferenciación. Es decir, el producto que se va a ofertar tiene componentes diferenciadores a los demás Nuggets tradicionales que existen en el mercado, principalmente porque no existe en la actualidad. Los elementos diferenciadores son los siguientes:

- Ofrecer un producto 100% ecuatoriano, único por su sabor y calidad.
- Los Nuggets estarán cubiertos de harina de centeno, la cual es fuente de fibra y baja en grasa que aportan grandes beneficios al cuerpo humano.
- Su empaquetado será biodegradable, como un aporte al medio ambiente.

Considerando la estrategia de diferenciación concerniente a producto, precio, promoción y plaza afianzaran la misma. Los canales de distribución (minoristas o mayoristas), además de contar con éste producto innovador estarán alineadas con los principios estratégicos que se presentarán posteriormente a detalle y con su respectivo sustento en el mix de marketing.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización que se aplicará en este plan de negocio es la exportación directa a través del régimen aduanero “exportación definitiva”, que se define como: la salida de bienes que se encuentran en libre circulación y de manera definitiva, siempre y cuando estén fuera del territorio aduanero ecuatoriano. (Cancilleria, 2011) Asimismo, se implementará la estrategia basada en la exportación directa a través de la venta directa a un intermediario en otro país, ya que es el enfoque más común que emplean las empresas cuando se van a internacionalizar por primera vez, con el fin de minimizar los riesgos. (Graham, 2010)

5.1.2 Mercado objetivo

Se ha identificado el mercado objetivo a través de las variables de segmentación establecidas y de la investigación cuantitativa del mercado, como se detalla a continuación:

Tabla No.8: Segmento de mercado objetivo.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO				
VARIABLES			POBLACIÓN	
Geográfica	País	Estados Unidos (2019)	328.741.932	100%
	Estado	Florida	21.299.325	3%
	Ciudad	Miami-Dade County	2.761.581 habitantes 858.289 familias	13%
Demográfica	Nivel socioeconómico de los hogares	MEDIO-MEDIO ALTO hogares (\$35.000-\$150.000 o más)	520.981 familias	60,70%
Psicográfica	Estilo de vida	Nivel de ingesta de productos proteicos. (HEALTH, 2015)	218.812,20 familias	42%

Conductual	Interesados en el producto	153.168,54 familias	70%
-------------------	----------------------------	---------------------	-----

Tomado de: (United States Census Bureau, American Fact Finder, 2018)

En base a los resultados de la investigación cuantitativa se obtuvo que el mercado objetivo para comercializar es de 153.168,54 hogares residentes en Miami, Florida, con ingresos socioeconómicos entre \$35.000 - \$150.000 dólares o más y que tienen un nivel de ingesta de productos proteicos, como es el cangrejo.

5.1.3 Propuesta de valor

Es el conjunto de beneficiosos y factores claves que la compañía asegura entregar al consumidor al momento de la compra para generar valor. (Armstrong K. , 2016). Por lo tanto, la propuesta del valor del producto es añadirle al nugget una harina no convencional, como es la harina de centeno, debido a que tiene un elevado contenido de proteínas, fibras, hierro y fósforo, un aminoácido esencial y sobretodo es bajo en grasa y en gluten, lo cual es beneficioso para la salud humana; asimismo el cangrejo tiene varias propiedades nutritivas que lo complementa y es una gran oportunidad para ofertar el producto.

Asociaciones Clave  <ul style="list-style-type: none"> -Alianza con proveedores de cangrejos (distribuidores de mariscos, asociaciones) -Proveedores de insumos para realizar el nugget (harina de centeno) -Alianza con proveedores de empaque (cierra fácil) y empaquetado. -Alianza con distribuidores y cadena de supermercados en Miami. 	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> -Adquisición de la pulpa de cangrejo. -Procesamiento y elaboración del nugget. -Etiquetado y empaquetado del producto. -Distribución y comercialización en Miami. -Estrategias de promoción y publicidad -Envío y seguimiento del producto 	Valor añadido  <ul style="list-style-type: none"> -Brindar un producto único y nuevo en el mercado norteamericano, elaborado con empanizado de harina de centeno, que dará a los consumidores un toque saludable a su dieta. Además del sabor del cangrejo ecuatoriano que es único y tradicional de nuestro país. -Generará bienestar a la salud humana y aportará valores nutricionales en la dieta diaria de los consumidores. -Producto amigable con el medio ambiente al empaquetarlos con materiales biodegradables. 	Relaciones con los clientes  <ul style="list-style-type: none"> -Comunicación directa con los intermediarios y supermercados. -Retroalimentación con los clientes y consumidores. -Comunicación con clientes a través de correo electrónico. -Relación con clientes y consumidores a través de redes sociales y páginas web 	Clientes  <ul style="list-style-type: none"> -Hogares residentes en Miami, Florida con ingresos anuales entre \$35.000-\$150.000 o más 	
Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> -Personal capacitado -Materia prima (pulpa de cangrejo, harina de centeno, pan rallado, huevo, aceite) -Insumos y maquinaria 		Canales  <ul style="list-style-type: none"> -Contratación de un intermediario que distribuya el producto en los supermercados mas visitados de Miami. -Difusión: redes sociales y páginas web. 		Costes  <ul style="list-style-type: none"> -Costo de insumos y materia prima -Costo de logística (transporte nacional e internacional) -Sueldo de empleados -Costos incurridos por promoción y publicidad -Costos de exportación (flete, seguro, etc) -Costo de mantenimiento y creación de página web y redes sociales 	Ingresos  <ul style="list-style-type: none"> Ingreso por ventas de nuggets de cangrejo.

Figura No.1: Modelo Canvas

5.1.4 Fase de Posicionamiento

Con base en lo expuesto, se ha decidido que la estrategia de posicionamiento que se ofrecerá al mercado objetivo es “*más por menos*”, con esto se entiende que los atributos serán diferenciadores y tendrán un mayor valor en relación a los existentes con un precio menor al de la competencia. El cangrejo en Estados Unidos es un alimento estrella, por lo que su precio en el mercado es alto, pero al adquirir los nuggets, el consumidor pagará un precio menor, y comprará un producto, 100% pulpa de cangrejo y nuevo para el paladar.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Estrategia de producto

OCEAN STAR establecerá la estrategia de **desarrollo de producto**, debido a que el proyecto se basa en la elaboración de un producto nuevo ofrecido a un mercado existente. Por tanto, se pretende exportar nuggets de pulpa de cangrejo ecuatoriano al mercado norteamericano.

Para la elaboración se necesitará la pulpa del cangrejo, seguido de la materia prima tales como huevo, harina de centeno, pan rallado y especias que le darán un sabor único al producto.

5.2.1.2 Características del producto

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

Atributo básico: marisco congelado empanizado

Atributos de rendimiento: La conservación del producto es importante, cada caja contendrá 300 gramos, lo que equivale a 12 nuggets.

Atributos excitantes: Producto con buen sabor 100% pulpa de cangrejo, fácil y de rápida preparación, además es fuente de proteína y contiene valores nutricionales fundamentales para el cuerpo humano. En igual forma, la harina de centeno, al ser un alimento con alto contenido en fibra y demás propiedades nutritivas, hacen del nugget un sabor único.

5.2.1.3 Branding

La marca comercial del producto y la empresa que lo elabora será "OCEAN STAR", ya que el cangrejo es un crustáceo considerado *estrella* a nivel nacional e internacional, específicamente en Estados Unidos.

La posición de un producto es la manera en que el cliente percibe el producto que adquiere con base en sus atributos. (Kotler A. , 2016). Por lo tanto, en el presente proyecto se implementará una estrategia de posicionamiento por atributos y beneficios para dar a conocer el valor agregado del producto a los clientes y consumidores.



Figura No.2: Logotipo

Para la representación de la marca se utilizará un diseño sobrio, que simboliza lo fresco y confiable del producto. La figura contiene un círculo celeste que representa una ola en donde simboliza lo transparente del mar, seguido del movimiento circular, lo que señala que Ocean Star estará en constante innovación y adaptación a las nuevas tendencias y gustos del consumidor; en la parte superior e inferior del logo se puede observar el nombre de la empresa, la materia prima y el país natal en color negro, esto significa el prestigio de una marca de mariscos ecuatoriana, como "OCEAN STAR", asimismo la estrella amarilla representa energía, creatividad y felicidad, dando a conocer que el cangrejo ecuatoriano es un producto estrella. (Entrepreneur, 2011)

5.2.1.4 Empaque

En función de todo el análisis realizado anteriormente se determinó que el empaque tendrá tres partes importantes:

Primario: empaque inicial al vacío que permitirá un mayor tiempo de preservación



Figura No. 3: Empaque inicial al vacío

Secundario: La caja de cartón externa que es la primera impresión que tiene el consumidor en el momento de la compra. Sus dimensiones serán de 18 cm (largo) x 24 cm (ancho) x 5 cm (alto).



Figura No. 4: Empaque secundario de los nuggets del cangrejo

La imagen de la marca es uno de los factores fundamentales en las estrategias, por que sustenta al posicionamiento en el mercado, por lo tanto, los colores a utilizar serán llamativos para una fácil recordación del producto, además tendrá una abertura transparente para que el cliente pueda visualizar el producto.

Terciario: Cajas de cartón con dimensiones de 54cm (largo) x 48 cm (ancho) x 30cm (alto), con lo cual se despachará 36 empaques en cada caja.

5.2.1.5 Etiquetado y embalaje

Existen varias instituciones que regulan la entrada de productos al Estado norteamericano, entre ellas la FDA, en donde debe cumplirse la normativa CFR (21CFR101) que expone lo siguiente : deberá constar el nombre de alimento, contenido neto, el país de origen y nombre del fabricante, el idioma (debe estar

en inglés y cualquier otro es opcional), panel de exhibición principal peso de cada ingrediente así como los alérgenos al producto, contenido nutricional (en formato "Nutrition facts") e inocuidad. (Testa, 2017) También deberá incluirse el registro sanitario, datos adicionales, instrucción de uso y barra de identificación. (Kopper, 2010)

En cuanto al embalaje, se encarga la institución FSIS por sus siglas en inglés: Food and Safety and Inspection Service, que indica que todos los productos cárnicos incluidos mariscos deben estar en congelación y registrado en cada contenedor nombre del producto, número de establecimiento extranjero, marca de embarque, el país de origen y un espacio para colocar el sello de inspección. (Testa, 2017) Por esta razón, los nuggets de cangrejo al ser un producto que necesita de refrigeración, se deberá enviar el producto en un contenedor de 20' debidamente acondicionado, ajustado y colocado un anclaje dentro del mismo por vía marítima. (Trade, 2019) Además debe constar el certificado de la FDA junto con la etiqueta del país de origen que solicita la USDA. Se utilizará el empaque terciario, en la cual estará distribuida en cajas de cartón con dimensiones de 54cm (largo) x 48 cm (ancho) x 30cm (alto), ingresando 36 empaques en cada caja.

5.2.1.6 Soporte

OCEAN STAR como empresa exportadora ecuatoriana busca conocer sobre las experiencias que han tenido los clientes acerca del sabor, presentación y calidad del producto. Por lo que se brindará un canal de comunicación directa mediante correo electrónico con el intermediario encargado de distribuir el producto, con la finalidad de conocer si la mercancía se encuentra en buen estado. De igual manera, el servicio post venta será a través de la página web y redes sociales, en las que se generará interacción con los consumidores sobre quejas, expectativas, y satisfacción del producto.

5.2.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes renuncian para obtener o intercambiar algún producto o un servicio. (Kotler A., Fijación de precios, 2013)

Tabla No.9: Precios de la competencia

Empresa	Empresa /producto	Cantidad (onzas)	Cantidad (gramos)	Precio (PVP)
Handy Seafood	Crab cakes	3 oz	85 gr	\$77,99
Handy	Can of crab meat (Lata de carne de cangrejo)	16 oz	453 gr	\$91,50
Sea Best	Carne imitación de cangrejo	16 oz	453 gr	\$57,42
Geomar	Alaska King Crab	7 oz	198 gr	\$165,98
Trans Ocean	Surimi (Imitación de cangrejo)	12 oz	340 gr	\$10

Como se puede observar los precios de la competencia tienden a ser superiores a \$50 dólares, tomando en cuenta la inexistencia de los nuggets de cangrejo en el mercado. Por esta razón el precio del proyecto, estará definido en base a la competencia y los costos finales del producto que se detallarán a continuación:

5.2.2.1 Costo de venta

Para realizar la estructura de costos se tomó en cuenta los insumos necesarios utilizados para la elaboración y producción de una caja de 300 gramos de nuggets de cangrejo. Se detalla el costo de la materia prima directa e indirecta, partiendo de la elaboración de 7524 unidades que se enviarán mensualmente se distribuirán en los diferentes puntos de venta de Miami. El costo de venta por unidad es de \$10,86, como se detalla a continuación:

Tabla No.10: Costo de venta del producto para el año 1

	Año1
Inventario inicial de materiales directos	\$ 114.871,90
Compra de materiales directos	\$ 890.584,20
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 1.005.456,10
Inventario final de materiales directos	\$ 114.871,90
<u>Materiales directos usados</u>	\$ 890.584,20
<u>Mano de obra directa</u>	\$ 54.908,64
<u>Costos indirectos de manufactura</u>	\$ 35.082,74
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ -
Compra de materiales indirectos	\$ 35.082,74
Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 35.082,74
Inventario final de materiales indirectos	\$ -

<i>Materiales indirectos usados</i>	\$ 35.082,74
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ 980.575,58
Inventario inicial de productos en proceso	\$ -
<i>Total costos de manufactura a considerar</i>	\$ 980.575,58
Inventario final de productos en proceso	\$ -
Costo de productos manufacturados	\$ 980.575,58
Unidades Vendidas	\$ 90.288,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 10,86

Éstos costos crecen anualmente en 1,65%, cálculo que se realizó al promedio de inflación de los últimos 5 periodos fiscales de Ecuador.

Tabla No.11: Costos de producción anualizado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	\$ 944.512	\$ 991.922	\$ 1.041.564	\$ 1.093.697	\$ 1.148.361
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 35.083	\$ 36.557	\$ 38.389	\$ 40.308	\$ 42.327
Costo de mano de obra directa	\$ 54.909	\$ 54.909	\$ 64.060	\$ 64.060	\$ 64.060
Costos de Producción	\$1.034.503,08	\$1.083.386,90	\$1.144.012,30	\$1.198.064,60	\$1.254.747,56

5.2.2. 2 Estrategia de precios

Para el proyecto, se aplicará la estrategia de precios por *penetración* para productos nuevos, la cual consiste en fijar un precio bajo al inicio para posteriormente alcanzar una mayor aceptación en el mercado; y, una vez generado el hábito en los consumidores se aumentaría posteriormente. El producto tiene un valor agregado diferenciado, por lo que se establecerá un precio inicial de \$12,89 durante el primer año, y luego se mantendrá en un 2% adicional basado en el aumento de la inflación anual del Ecuador de los últimos cinco años.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Existen varios mariscos sustitutos y más económicos que el producto ofertado. Sin embargo, al ser un producto inexistente en el mercado, junto con los beneficios y valor agregado, hace que sea distinto de los demás. El precio es bastante accesible, debido a que está dentro del rango o menos que el precio de la competencia. Esto nace a raíz del resultado de la estrategia de posicionamiento mencionada anteriormente en ofrecer “*más por menos*”, refiriéndose al ingreso del producto al mercado norteamericano con más atributos y características diferenciadoras por un precio menor a los productos similares existentes.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Es conveniente aplicar la estrategia de fijación de precios internacionales una vez que el producto haya ingresado al mercado de destino, debido a que, al ser un producto nuevo, el precio se debe acoplar al ambiente internacional y a los gustos y preferencias del consumidor.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Los canales de distribución son vías que permite a la compañía vender y distribuir sus bienes y servicios al consumidor final. (Armstrong, 2007). La estrategia a utilizar será la de **distribución selectiva**, la cual se define por ofrecer productos de alto valor o de lujo en los mejores establecimientos del mercado objetivo escogido.

El cliente principal encargado de la distribución del producto en la zona de Miami será UNFI, distribuidor de comida reconocido en los Estados Unidos (UNFI, s.f.), la misma que tendrá como clientes a los grandes supermercados reconocidos a nivel nacional.

5.2.3.2 Puntos de venta

Con base en las encuestas realizadas a los consumidores se obtuvo que los lugares preferidos para comprar sus alimentos, en su mayoría, son los supermercados. Es por ello, que, para llegar a estos puntos de venta, se realizará a través un intermediario denominado UNFI, que es uno de los distribuidores de alimentos reconocidos en Estados Unidos, el mismo que se encargará de que el producto llegue a los supermercados: Walmart, Costco, Publix, Aldi, Whole foods y Target.

5.2.3.3 Tipos de canal

Ocean Star S.A, implementará para su cadena de distribución el sistema vertical de Marketing (SVM), el cual viene determinado por el número de niveles de intermediarios distintos que hay entre el productor y el consumidor. (Monferrer Tirado , 2013) Por ende, el canal estará conformado por productor, exportador, importador, distribuidor.

5.2.3.4 Estructura de canal de distribución

OCEAN STAR utilizará un canal de distribución indirecto, es decir nosotros no llevaremos el producto al consumidor final, por lo que se negociará directamente con el importador que vendría a ser un distribuidor de alimentos, el mismo que conoce del mercado y que se encargará de que los nuggets de cangrejo se exhiban en las perchas de supermercados para que esté disponible al consumidor.

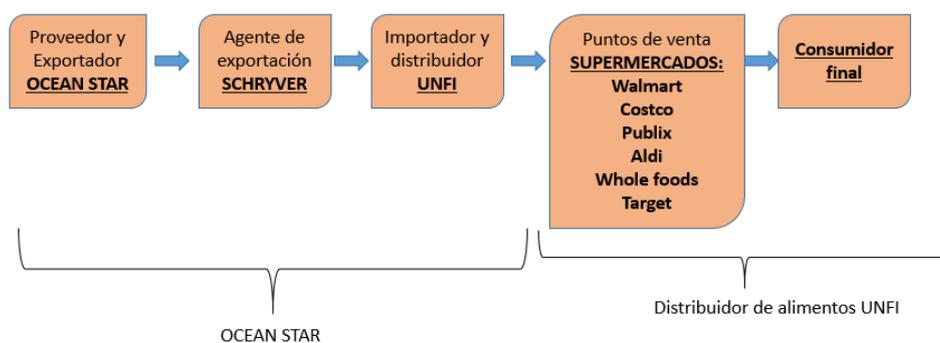


Figura No.5: Canal de distribución de Ocean Star S.A

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia de **atracción** permite a la empresa enfocar sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para promover la compra del producto. (Kotler A. , Marketing-version para latinoamerica, 2007) Para ello, se utilizará redes sociales y páginas web para tener una interacción con el consumidor y el producto. De igual manera, se implementará la estrategia “**pull**”, en la cual la empresa invierte en promoción y publicidad con el fin que el consumidor adquiera el producto. Esta estrategia va de la mano con la estrategia de distribución selectiva mencionada anteriormente, debido a que el cangrejo es un alimento de alto valor y se dirige a un público objetivo específico, por lo que se ha seleccionado los hogares con un ingreso socioeconómico medio-alto.

5.2.4.2 Publicidad

Con base en el análisis cuantitativo, el 70% de los encuestados mencionó que les gustaría recibir información del producto por redes sociales, por lo que se utilizará una publicidad online a través de páginas de Facebook e Instagram, con el fin de que la empresa y la marca sean reconocidas. Así mismo se desarrollará una página web enfocada a brindar información acerca del origen, propiedades, componentes, beneficios y producción del producto. Por otro lado, al ser un alimento nuevo en el mercado norteamericano se pretende ofertar los Nuggets en ferias internacionales de comida y degustaciones para que el consumidor conozca más acerca del producto.

Tabla No.12: Costo anual aproximado de publicidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital					
Community Manager	\$ 4.800,00	\$ 4.879,20	\$ 4.959,71	\$ 5.041,54	\$ 5.124,73
Página Web	\$ 1.800,00	\$ 1.829,70	\$ 1.859,89	\$ 1.890,58	\$ 1.921,77
Marketing Directo					
Degustaciones (3 veces al año)	\$ 9.000,00	\$ 9.148,50	\$ 9.299,45	\$ 9.452,89	\$ 9.608,86
Ferias (2 veces al año)	\$ 8.000,00	\$ 8.132,00	\$ 8.266,18	\$ 8.402,57	\$ 8.541,21
TOTAL GASTO PUBLICIDAD ANUALIZADA	\$23.600,00	\$23.989,40	\$ 24.385,23	\$ 24.787,58	\$25.196,58

Para la creación de la página web se consideró una inversión al iniciar el proyecto por lo que se amortiza con un valor de \$1500 dólares.

5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas que tiene Ocean Star se basa en motivar al consumidor a que adquiera el producto, en la cual se realizará degustaciones en los supermercados que el intermediario ha escogido tres veces al año; se participará en ferias internacionales de comida, indicando las características y beneficios del producto dos veces al año, con el fin de impulsar las ventas y dar motivos al consumidor de adquirir los nuggets de cangrejo.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Para dar a conocer un poco más de la empresa y el producto a ofrecer se participará en ferias internacionales que se realizan anualmente en Miami. Una de ellas y más conocida como Americas food & Beverage show & Conference, donde reúne a fabricantes, emprendedores y distribuidores de alimentos de todo el mundo. Tiene lugar en Miami Beach Convention Center el 23 y 24 de septiembre, el cual es un lugar estratégico al estar cerca de la zona costera y del mercado objetivo seleccionado. (Americas food and Beverage, 2019) El representante de la empresa estará a cargo de esta presentación, ya que es la puerta de entrada para hacer conocer a la marca y al producto.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

La principal fuerza de venta es el intermediario, en este caso, el distribuidor seleccionado (UNFI), que es el encargado de hacer llegar el producto en buenas condiciones y a tiempo a los puntos de venta. Además, el representante encargado de participar en las ferias, y también hará un seguimiento semestral en los puntos de venta para analizar la aceptación del producto y qué estrategias se podrían implementar para aumentar la demanda y ventas. De igual manera, las redes sociales también forman parte de la fuerza de ventas, por lo que se promocionará el producto en ciertos horarios y se mantendrán actualizadas con la ayuda de la empresa de community management contratada para el efecto.

5.2.4.6 Marketing directo

Se enfoca en establecer conexiones directas con el consumidor final, el objetivo es obtener resultados y respuestas inmediatas y desarrollar relaciones

duraderas. (Kotler A. , La mezcla de comunicaciones de marketing , 2007). Al ser una empresa que necesita de un intermediario, Ocean Star también invertirá periódicamente en establecer una relación “face to face” con las degustaciones y las ferias internacionales, indicando las propiedades nutritivas y beneficios del producto.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La empresa ecuatoriana Ocean Star, asume con responsabilidad social, la producción, comercialización y exportación de nuggets de pulpa de cangrejo ecuatoriano con la finalidad de satisfacer a los hogares residentes en la ciudad de Miami, Estados Unidos; estando enfocada en brindar alimentos diferentes con beneficios y propiedades nutritivas para el ser humano, convirtiéndose en ejemplo de compromiso con la sociedad al cumplir con todas las normas que impliquen bienestar y satisfacción para los clientes , empleados y medio ambiente. De esta manera poder alcanzar el éxito de la marca tanto en el mercado nacional e internacional.

6.1.2 Visión

Para el 2024, Ocean Star busca incrementar su producción con el fin de expandir sus relaciones comerciales y llegar a las distintas ciudades de Estados Unidos, manteniendo la rentabilidad y sustentabilidad de la compañía, así como la satisfacción del cliente.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Incrementar en un 5% los ingresos por ventas en el segundo año.
- Recuperar el capital inicial invertido en el desarrollo del negocio en un plazo máximo de 4 años.
- Establecer una participación de la empresa en ferias internacionales de comida en la ciudad de Miami anualmente hasta ganar mayor cuota de mercado.

- Para el año 2021, obtener la certificación de buenas prácticas de manufactura.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Proponer para el año 2026 un aderezo que complemente los nuggets de cangrejo.
- Para el año 2025, expandir las ventas a distintas ciudades de Estados Unidos, además de seguir satisfaciendo al mercado de Miami.
- Incrementar las ventas los nuggets de cangrejo con adquisición de nueva maquinaria y empleados en el año 2024.
- Diversificar la cartera de productos para incrementar en un 25% la rentabilidad de la compañía en el año 2026.

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Estructura legal

Ocean Star estará constituida como una compañía de responsabilidad limitada, con la participación de dos socios como mínimo y máximo de quince, conforme a lo expresado del Art.92 de la ley de compañías. Además de iniciar con un capital de cuatrocientos dólares americanos y las acciones no pueden cotizarse en la bolsa. (Superintendencia de compañías , 2018)

6.2.2 Diseño Organizacional

6.2.2.1 Tipo de estructura

El tipo de estructura organizacional seleccionada para Ocean Star será la conocida “estructura funcional”, por ser la más sencilla y menos costosa. En donde la división de trabajo es agrupada en las principales actividades o funciones a realizarse y serán supervisadas por sus superiores de las diferentes áreas departamentales. El detalle de funciones se encuentra en el Anexo 7.

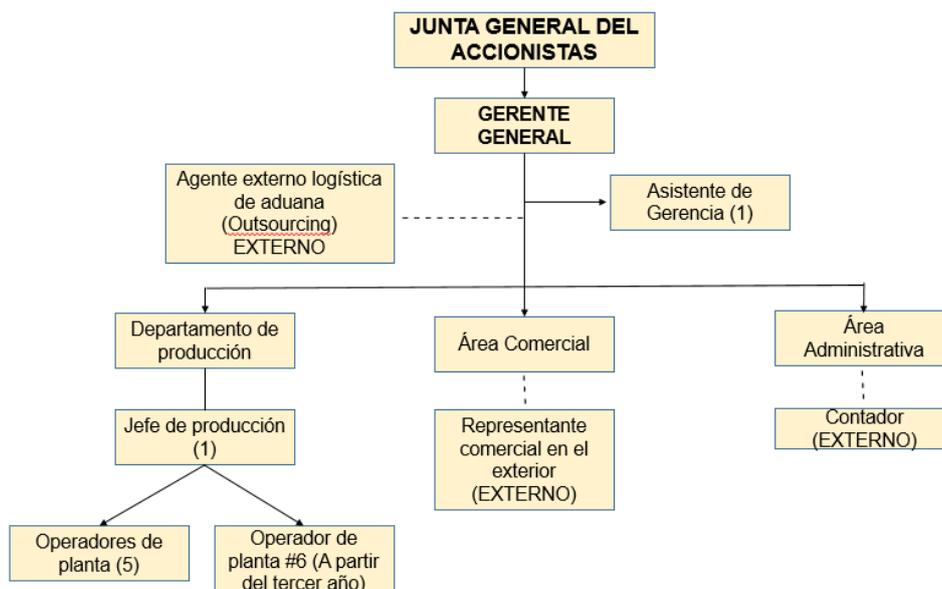


Figura No.6: Organigrama estructural- funcional de Ocean Star

6.2.3 Análisis comparativo con la industria

En lo concerniente a la industria, existen varias empresas productoras y exportadoras de mariscos en el Ecuador; sin embargo, hay pocas dedicadas a la elaboración de productos especializados. Se ha encontrado empresas tales como Mr Cook, que ofrece deditos y croquetas de pescado, así como también Pronaca en ofrecer nuggets de pollo, que se dedican a vender localmente, más no a exportar tales productos. Con referencia a las exportaciones de la partida arancelaria 1605. 10.00.00, Ecuador ha exportado a Estados Unidos durante los cinco últimos años las siguientes cantidades en miles de dólares: \$11.796 (2014), \$10.800 (2015), \$8.410 (2016), \$9.865 (2017), \$17.233 (2018). (Trademap, 2018) .Los datos obtenidos, muestran que las exportaciones han tenido fluctuaciones , pero en su mayoría tiene picos de crecimiento en los últimos años de manera favorable , lo que permite incentivar a empresas a exportar y por ende ejecutar el presente proyecto.

Por otro lado, se analizan los objetivos gerenciales y políticas de calidad de las diferentes empresas existentes, concluyendo en que la filosofía organizacional de Ocean Star se relaciona con el enfoque de la industria, mediante una misión y visión clara y estructurada, objetivos SMART en mediano y largo plazo,

información sustentada en varios análisis de la industria, con el fin de que la empresa tenga un éxito en el futuro tanto nacional como internacional.

6.3 Plan de Operaciones

6.3.1 Cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta que utiliza la compañía a través de departamentos internos para lograr generar valor a la misma y por ende al cliente final. (Kotler A. , La empresa y la estrategia de marketing) Ocean Star, abarcará todas aquellas actividades primarias que son esenciales para su funcionamiento, así como también las actividades de soporte que sirven de apoyo para generar valor a los consumidores y cumplir sus expectativas.

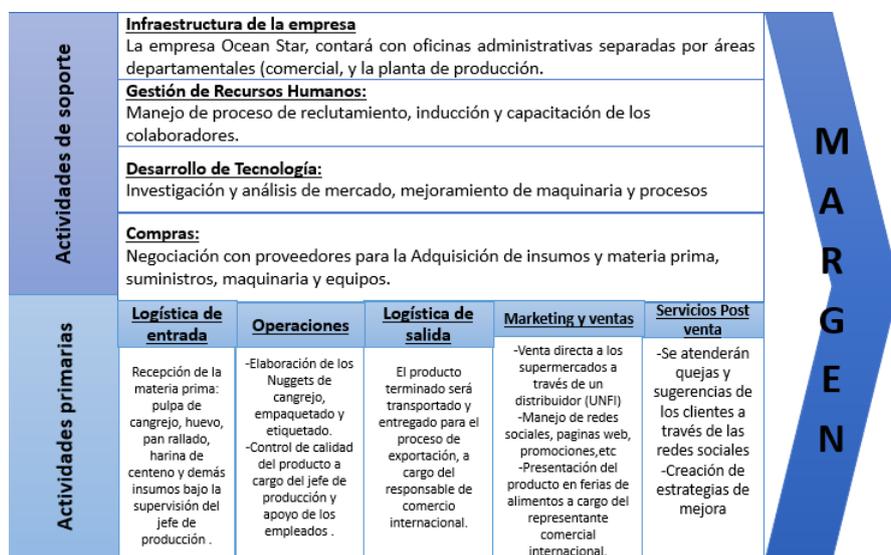


Figura No.7: Cadena de valor

Actividades primarias

a) Logística de entrada

Comienza con la recepción de la materia prima, en este caso de la pulpa del cangrejo, huevos, harina de centeno, pan rallado, especias y aceite. La recepción la hace el jefe de producción con la ayuda de los operarios en las instalaciones de Ocean Star.

b) Operaciones

En esta sección se realiza toda la transformación y fabricación del producto final, en la cual incluye:

- Correcto peso y medición de los ingredientes para la correcta elaboración de los nuggets.
- La preparación consiste en tomar la pulpa de cangrejo y darle forma de un nugget, pasarla por harina de centeno para obtener una consistencia sólida, bañarlo en huevo batido y finalmente el pan rallado. Semi prepararlos en las freidoras a una temperatura de 90°C en menos de 1 minuto. Posteriormente empaquetarlos al vacío y colocarlos en la cámara de refrigerado.
- Una vez que se ha realizado el empaque al vacío, el siguiente paso es colocarlos en las cajas de cartón, las mismas que tendrán una capacidad de 300gr cada una. Asimismo, constará el etiquetado, fechas de elaboración y vencimiento, logo de la empresa (OceanStar), los ingredientes, información nutricional y pasos para su preparación.
- Al tener listas las cajas individuales de nuggets de cangrejo, se mantendrán en las cámaras de refrigerado a una temperatura de -16°C, esto permitirá que el producto se conserve y no se deteriore.
- El empaquetado final será transportado en cajas de cartón con medidas de: 54cm (largo), 48cm (ancho), 30cm (alto). Cada caja tendrá 36 unidades, con un total de 209 cajas.

c) Logística de salida

La logística de salida estará a cargo de la empresa de logística contratada (Schryver). Se transportará la mercancía en un contenedor de 20 pies con dimensiones de 5,89 x 2,35 x 2,39. Adicionalmente, el agente de aduana manejará y supervisará todo el proceso de exportación, mediante la implementación del incoterm CIF, así como la coordinación con el distribuidor en el mercado de destino.

d) Marketing y ventas

Se desarrollará las estrategias de marketing y de promoción de las 4P's descritas en el capítulo 5.

e) Servicio post venta

Se plantea dar seguimiento con el representante de comercio exterior que viajará semestralmente a Miami, con el fin de supervisar y controlar las ventas y

satisfacción del consumidor. De igual manera, la agencia publicitaria contratada, estará en constantes actualizaciones acerca del producto. En igual forma todas las sugerencias y quejas de los consumidores serán manejadas a través de las redes sociales y página web.

Actividades de soporte

f) Infraestructura de la empresa

La empresa contará con oficinas departamentales y planta de producción, así como todas las actividades financieras, comerciales y de control.

g) Recursos humanos

Involucra todos los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, además de las actividades de desarrollo laboral y personal junto con los beneficios y bienestar de los empleados.

h) Desarrollo de tecnología

Se enfoca en el mejoramiento de maquinaria y equipos (freidora, cámara de refrigerado, etc), así como también en la constante investigación y análisis del mercado.

i) Compras

Se refiere a la negociación con proveedores para la adquisición y abastecimiento de materia prima, suministros, maquinaria y equipos.

6.3.2 Mapa de Procesos

Los principales procesos que generan valor y dan soporte a la empresa en sus actividades se presenta a continuación en el siguiente mapa de procesos, el cual está conformado por procesos estratégicos que incluyen gestión de negociación, planificación estratégica y de dirección y control. Así mismo posee procesos operativos que corresponde a la producción y transformación, iniciando desde la obtención de materia prima hasta llegar al producto terminado y posteriormente a su exportación y venta. Por último, están los procesos de soporte que sustentan a las actividades primarias en la cual consta de gestión administrativa - comercial, gestión financiera y gestión de recursos humanos.



Figura No.8: Mapa de procesos

6.3.3 Flujo de procedimiento de producción

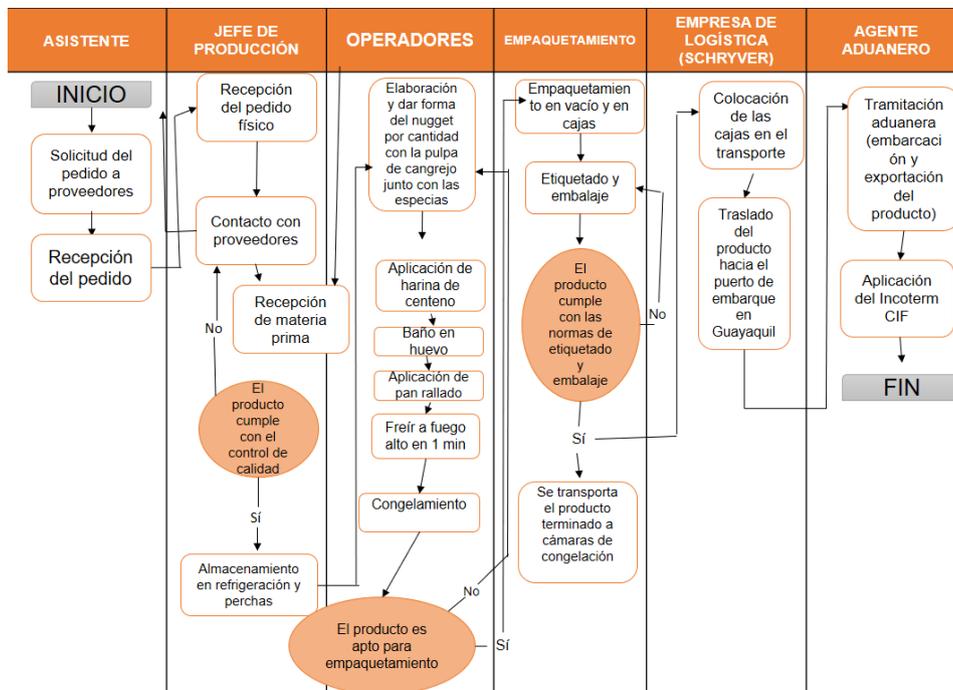


Figura No.9: Flujo de procedimiento del proceso de elaboración del producto

En el Anexo 8 se detalla el tiempo de producción que conlleva el proceso de elaboración de nuggets de cangrejo.

6.3.4 Flujograma de logística

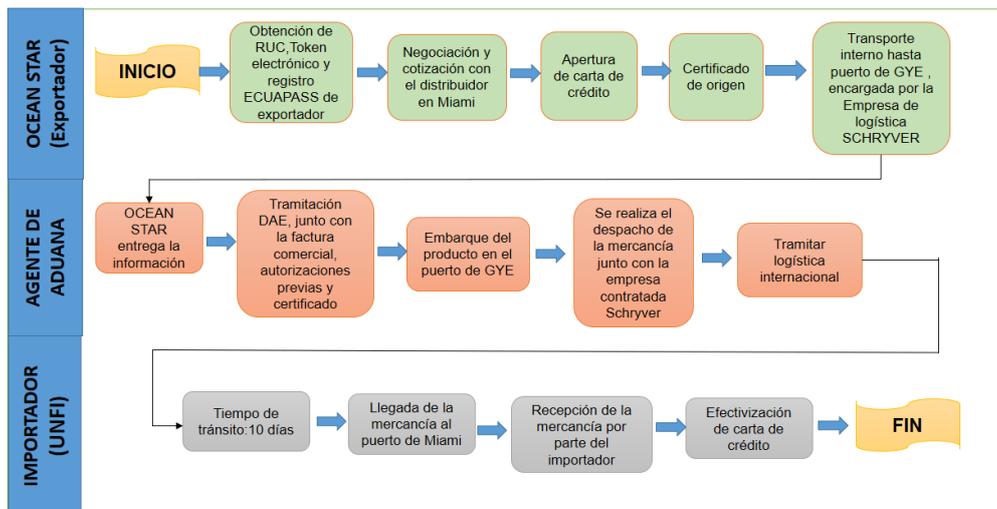


Figura No. 10: Flujograma del proceso de exportación

El proceso de exportación se realizará vía marítima bajo el término de negociación CIF. Este Incoterm estipula que el exportador es responsable de pagar el transporte local, así como contratar flete y seguro internacional hasta el puerto de destino y realizar el despacho de exportación. El flujograma representa el proceso logístico que se lleva a cabo para la exportación de 7,524 paquetes mensuales. El tiempo de tránsito es de 10 a 12 días desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Miami.

6.3.5 Infraestructura / Instalaciones

La empresa Ocean Star contará con instalaciones tanto para su área administrativas (oficinas) y su área operativa de producción. Estará localizada en Guayaquil debido a las siguientes razones:

- En los manglares de Tenguel, Churute, Naranjal, Balao y el golfo de Guayaquil son los principales lugares para la recolección del cangrejo rojo, lo que es beneficioso ya que se optimizaría costos con respecto al transporte de la materia prima hacia las instalaciones de la empresa.
- Guayaquil cuenta con uno de los principales puertos marítimos del país, por lo que se minimizaría costos en transporte y movilización del producto desde la planta hasta el puerto de embarque.

Las oficinas estarán distribuidas con paneles separadores para realizar la división de las diferentes áreas y un espacio para la manufactura del producto. El costo del arrendamiento mensual es de \$ 4000,00 con una extensión de 520 m² aproximadamente.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En la siguiente sección se desarrollará el análisis financiero con proyección de 5 años con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se tomó en consideración la cantidad de cajas mensuales enviadas en la exportación. Esto se relacionó con el segmento establecido y con la capacidad de producción de la empresa. Es así que, las ventas en el primer año dieron un ingreso de USD \$ 1.164.140,28 dólares, equivalentes a la exportación mensual de 7.524 unidades de 300 gramos, correspondientes a 209 cajas. A partir del segundo año se incrementa las exportaciones en una participación anual del 5 %, hasta el quinto año.

El margen de ganancia establecido sobre los costos de producción es de \$2,00 para la empresa, el mismo que permite cubrir los gastos y recuperar la inversión. De este modo, se fijó un precio para el distribuidor de \$13,43 con un margen del 40% y finalmente los puntos de venta (supermercados) tendrían un margen del 50%.

De igual manera el precio es un factor determinante en la proyección de ingresos, por lo que se ha establecido en función de la estrategia de precio por penetración mencionada en el capítulo 5, un precio inicial de \$12,89 durante el primer año y a partir del segundo año se fijó un 25%, al tomar en cuenta el valor porcentual del margen de la empresa (20%) e incrementar un 5%, posteriormente tendrá un incremento anual del 2% basándose en la inflación promedio anual de Estados Unidos de los últimos cinco años y del análisis del mercado. (INFLATION, 2018) Por otro lado, para determinar la recompra se utilizará las estrategias de

promoción mencionadas anteriormente para incentivar al cliente a optar por el producto y por ende al consumidor final.

Tabla No. 13: Proyección anual de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual	5%	5%	5%	5%	5%
Unidades Vendidas	90.288	90.665	91.042	91.419	91.796
Incremento inflacionario	2%	2%	2%	2%	2%
Precio	\$ 12,89	\$ 13,62	\$ 13,89	\$ 14,17	\$ 14,45
Total Ingreso ventas	\$1.164.140,28	\$1.234.588,97	\$1.264.517,05	\$1.295.148,41	\$ 1.326.499,23

7.1.2 Proyección de costos

Para obtener una correcta proyección de costos se ha realizado un cálculo donde se incorporaron todos los costos directos e indirectos que intervinieron en la fabricación del producto y costos de exportación hacia el país de destino. Adicionalmente, se determinó las cantidades necesarias de insumos por cada unidad producida, es decir por un empaque de 300 gr. Además, se añade el costo indirecto de fabricación y costo de mano de obra directa.

Cabe recalcar que todos los costos están basados y crecen en relación a un promedio de la inflación anual de Ecuador del 1,65% de los últimos cinco años, ya que influyen directamente en los costos de los insumos de la producción. En el Anexo 9 se detalla el costo de productos manufacturados, en donde se incluye costos directos e indirectos de fabricación, así como el inventario inicial y final en la proyección de los 5 años.

7.1.3 Proyección de gastos

Dentro de la proyección de gastos se ha considerado todos los gastos generales que se muestran en el Anexo 10. Por otro lado, se añadió los sueldos de los colaboradores, en el cual a partir del tercer año se incorpora una persona más a la planta de producción con la finalidad de cumplir con la capacidad producida, y por último los gastos por depreciaciones de equipos y amortizaciones. A continuación, se detallan todos los gastos incurridos en el proyecto en la proyección de los 5 años:

Tabla No.14: Gastos anualizados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 56.792,76	\$ 56.792,76	\$ 56.792,76	\$ 56.792,76	\$ 56.792,76
Gastos generales	\$121.805,22	\$ 123.815,00	\$ 125.857,95	\$ 127.934,60	\$ 130.045,53
Gastos exportación	\$ 48.240,00	\$ 49.035,96	\$ 49.845,05	\$ 50.667,50	\$ 51.503,51
Gastos de depreciación	\$ 4.408,90	\$ 4.408,90	\$ 4.507,70	\$ 3.291,90	\$ 3.291,90
Gastos de amortización	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00
TOTAL GASTOS	\$ 233.066,87	\$ 235.872,62	\$ 238.823,46	\$ 240.506,76	\$ 243.453,69

7.1.4 Reinversión

La inversión que se realiza en propiedad, planta y equipo (Activos no Corrientes), la cual se resume a continuación detalla lo invertido en maquinaria, muebles y equipos de computación. Sin embargo, en el tercer año se hace una reinversión en maquinaria de dos freidoras industriales con el fin de aumentar la capacidad de producción, y es por ello que se puede observar un incremento en el año 3 hasta el último año. (Anexo 11)

7.2 Políticas de pago, cobro y manejo de inventarios

7.2.1 Política de pago

La política de pago que maneja OceanStar frente a los proveedores será de 30% de contado como anticipo y 70% al cabo de 30 días, con la finalidad de que la empresa se pueda apalancar en los proveedores y disminuir el capital de trabajo que se necesita para poder operar.

7.2.2 Política de cobro

Con la negociación llevada con el distribuidor se ha acordado en llevar una política de cobro del 50 % al contado para enviar la mercancía, y la diferencia deberá ser cancelada en los 30 días después de que haya llegado el producto a su destino.

7.2.3 Manejo de inventario

En cuanto al inventario de productos, será terminado en su totalidad al momento de ser exportados a Miami dentro de los primeros cinco días de cada mes. No se tendrá inventario de productos terminados al final del año porque está planificado exportar todo lo producido mensualmente. Por otro lado, el inventario

en materia prima si varía sobre todo para la pulpa de cangrejo ya que en Ecuador en el año existe dos temporadas de veda, en marzo y mediados de agosto hasta mediados de septiembre, por lo que los meses anteriores a estos, (febrero y los primeros 15 días de agosto) es necesario un abastecimiento adecuado para cumplir con la producción fijada inicialmente. Es por ello, que el día que ingresa la materia prima se la procesa inmediatamente en un tiempo máximo de 2 días.

7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.3.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial de Ocean Star está compuesta por propiedad, planta y equipo que se subdivide en las inversiones realizadas tales como maquinaria, muebles y equipos por un valor de \$ 37.308,06; seguido de lo que se necesitó para la constitución de la compañía, adecuaciones, patente, creación de página web y utensilios con una cantidad de \$ 9100,00. Por otro lado, el capital neto de trabajo se calculó con base en las necesidades que tiene el proyecto y lo que se identificó en el estado de flujo de efectivo y presupuesto de efectivo proyectado con un valor de \$52.222,50 el cual permite a la empresa cubrir todas las obligaciones operacionales y financieras para que al cabo de un tiempo puedan generar sus propios recursos y seguir cumpliendo con los objetivos de la compañía, dando un total de inversión inicial de \$ 98.630,56.

Tabla No.15: Inversión inicial presupuestada para el proyecto

Inversión Inicial			
Inversiones PPE	\$ 37.308,06	\$ 47.448,06	PPE
Constitución	\$ 9.100,00		
Inventarios	\$ 52.222,50	Capital Neto de Trabajo	
Sueldos			
Gastos Generales			
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 98.630,56		

7.3.2 Estructura de capital

La estructura de capital de Ocean Star está dividida en 45% capital propio (\$44.383,75) y el 55% restante como deuda (\$54.246,81), mediante un préstamo por un plazo de 5 años a una tasa del 11,83% de interés anual, (Banco Central

del Ecuador , Estadísticas , 2019) con cuotas mensuales de \$1.202,04 . En el Anexo 12, se puede observar la tabla de amortización de la deuda a largo plazo.

7.4 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.4.1 Proyección de estado de resultados

Tabla No. 16: Proyección de estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	1.164.140,28	1.291.058,84	1.382.882,36	1.481.092,51	1.586.319,44
Costo de los productos vendidos	980.575,58	1.026.775,80	1.084.570,20	1.135.616,40	1.189.182,96
UTILIDAD BRUTA	183.564,70	264.283,04	298.312,16	345.476,11	397.136,48
Gastos sueldos	56.792,76	56.792,76	56.792,76	56.792,76	56.792,76
Gastos generales	121.805,22	123.815,00	125.857,95	127.934,60	130.045,53
Gastos exportación	48.240,00	49.035,96	49.845,05	50.667,50	51.503,51
Gastos de depreciación	4.408,90	4.408,90	4.507,70	3.291,90	3.291,90
Gastos de amortización	1.820,00	1.820,00	1.820,00	1.820,00	1.820,00
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTICIP.	(49.502,17)	28.410,42	59.488,70	104.969,35	153.682,78
Gastos de intereses	5.968,66	4.912,28	3.723,93	2.387,12	883,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(55.470,83)	23.498,14	55.764,77	102.582,22	152.799,48
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.524,72	8.364,71	15.387,33	22.919,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(55.470,83)	19.973,42	47.400,05	87.194,89	129.879,56
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	4.394,15	10.428,01	19.182,88	28.573,50
UTILIDAD NETA	(55.470,83)	15.579,27	36.972,04	68.012,02	101.306,05
MARGEN BRUTO	15,77%	20,47%	21,57%	23,33%	25,04%
MARGEN OPERACIONAL	-4,25%	2,20%	4,30%	7,09%	9,69%
MARGEN NETO	-4,76%	1,21%	2,67%	4,59%	6,39%

Como se puede observar en la Tabla No. 16, los costos de bienes vendidos representan un 78,7% de las ventas, el mismo que va a disminuir a medida que aumenta las unidades comercializadas, dando así un margen bruto promedio del 21, 23%. Al mismo tiempo, los gastos representan en promedio el 17%, siendo los gastos generales el rubro en el que más se incurre en la empresa (9%), generando un margen operativo de 3,81% y margen neto promedio de 2,02%. Dichos márgenes negativos son ocasionados por la pérdida del primer año.

7.4.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de la empresa, viene dado por sus componentes, entre los que figuran activos, pasivos y patrimonio. En el Anexo 13, se observa que los activos tienen un crecimiento constante para cada año, lo cual demuestra que la empresa puede cubrir sus obligaciones corrientes en corto y largo plazo. Sin embargo, para los activos no corrientes se reduce al aumentar las depreciaciones y amortizaciones. En cuanto a los pasivos no corrientes se ve que disminuye a medida que se amortiza la deuda. Por lo tanto, al finalizar el proyecto la deuda solo representará el 23,97% perteneciente a los activos y la diferencia le corresponde al patrimonio.

7.4.3 Estado de flujo de efectivo

Como se puede observar en el Anexo 14, en el año 0, la única fuente de ingreso son las actividades de financiamiento que viene dada por parte de los accionistas y de la deuda del banco (capital neto de trabajo), lo cual hace que la empresa inicie sus operaciones sin tener flujos de efectivo negativos. Para el año siguiente, la empresa tiene valor negativo por inicio del proyecto y posteriormente empieza a tener flujos positivos, en donde puede operar y cubrir satisfactoriamente durante el tiempo que dura el proyecto. Por otro lado, es importante mencionar que la política de cobro del 50% genera un mayor flujo de efectivo, en lugar del pago de proveedores con un anticipo del 30%.

7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Esta herramienta permite tener una imagen de la rentabilidad del negocio, puesto que analiza los ingresos y egresos durante el período establecido.

Tabla No. 17: Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (98.630,56)	\$ 14.424,42	\$ 14.424,42	\$ 14.424,42	\$ 14.424,42	\$ 177.671,94
	\$ 14.424,42	\$ 28.848,85	\$ 43.273,27	\$ 57.697,69	\$ 235.369,63

En la Tabla No. 17 se puede observar que el flujo inicial en el periodo cero es negativo, debido a la inversión de \$98.630,56 que se necesitó para iniciar el proyecto. Este monto, empieza a tener un período de recuperación a partir del 4 año y 2 meses. Sin embargo, todas las actividades y operaciones que realiza la compañía, así como también las utilidades y el comportamiento del flujo de efectivo hacen que genere flujos de caja positivos a lo largo del tiempo, tanto para el proyecto como para el inversionista. Por último, en el quinto año tiene un incremento sustancial debido a la recuperación contable de PPE (Propiedad, Planta y Equipo).

7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.5.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

Tabla No.18: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (44.383,75)	\$ 2.011,44	\$ 1.655,44	\$ 1.254,97	\$ 804,46	\$ 163.545,19
	\$ 2.011,44	\$ 3.666,88	\$ 4.921,84	\$ 5.726,31	\$ 169.271,50

El flujo de caja del inversionista tiene como objetivo conocer la posición que tiene el inversionista en cuanto a la liquidez y período de recuperación. Tiene una relación similar al flujo de caja del proyecto, sin embargo, en este escenario se presentan las actividades de financiamiento (intereses) por haber realizado el

apalancamiento de la deuda bancaria. De igual manera, en el año cero es negativo, y después mejora en los años siguientes.

7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento

El modelo CAPM se usa para obtener la rentabilidad exigida de diversos activos a partir de la rentabilidad del activo libre de riesgo y de la rentabilidad agregada del mercado. (BOLSA, 2018). Partiendo de este concepto, se procede a calcular tomando en cuenta los siguientes datos: tasa libre de riesgo 1,65% (U.S Department of the Treasury , 2015); rendimiento de mercado 8,95% (Adamodar, 2018); riesgo país 12,23% (Banco Central del Ecuador , 2018); y tasa de impuestos 33,70%; obteniendo los siguientes valores:

Tabla No.19: Cálculo del CAPM y WACC

Tasa libre de riesgo	1,65%	WACC	
Rendimiento del Mercado	8,95%	Año 1	6,35%
Beta	0,81	Año 2	8,41%
Riesgo País	12,23%	Año 3	11,81%
Tasa de Impuestos	33,70%	Año 4	14,91%
CAPM	19,79%	Año 5	16,93%

7.5.3 Criterios de valoración

Tabla No.20: Criterios de valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$27.083,34	VAN	\$35.099,19
IR	\$1,27	IR	\$1,79
TIR	22,94%	TIR	31,82%
Periodo Rec.	4,23	Periodo Rec.	4,24

El VAN del proyecto es de \$27.083,34 y del inversionista es de \$35.099,19 ambos son positivos y mayores a cero lo cual indica que los dos escenarios son viables. Asimismo, la tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de descuento (rentabilidad exigida WACC) en todos los años proyectados, generando un retorno de 22,94% para el proyecto y 31,82% para el inversionista, lo cual indica que se debe aceptar el proyecto.

Por otro lado, el índice de rentabilidad presenta los beneficios que genera el proyecto, es decir, que por cada dólar invertido se obtiene \$1,27 para el proyecto y \$1,79 para el inversionista. De igual forma, el período en el cual se recupera la inversión inicial es de 4 años y 2 meses en ambos criterios mencionados.

7.6 Índices financieros

Los índices financieros que se muestran en el Anexo 15 han sido obtenidos de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2019), en la cual se observa que el indicador de liquidez corriente es de 0,90 y la prueba ácida de 0,84, donde ambos se encuentran dentro del rango que tiene la industria y se aproximan a la media. Estos índices indican la capacidad que tiene Ocean Star para cumplir con las obligaciones financieras sin necesidad de vender sus inventarios.

Por otro lado, el endeudamiento del activo de 1,13 está sobre el promedio de la industria lo que significa que la empresa está dependiendo de sus acreedores; sin embargo, a partir del segundo año va disminuyendo porque se amortiza la deuda. Finalmente, el ROA promedio es del 0,02 lo cual refleja que la empresa es capaz de generar utilidades con sus activos y el ROE promedio es del 2,09%, generando beneficios netos para los accionistas y se torna atractivo para los futuros inversionistas. Con los indicadores expuestos y todo el análisis financiero realizado se puede constatar que el proyecto es rentable y factible.

8.CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo del presente proyecto, se ha logrado evidenciar que existe un ambiente favorable para realizar la exportación de los nuggets de cangrejo a la ciudad de Miami, Estados Unidos. Por una parte, la libre entrada de producto sin arancel gracias al SGP entre ambos países, seguido del crecimiento de la industria de mariscos en el país destino, en donde Ecuador presentó durante los últimos tres años incremento en las exportaciones de la partida arancelaria 1605.10. Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados (sin ahumar). Por otro lado, la proliferación de algas tóxicas en las costas de Florida lo

que evita el consumo de este crustáceo. Es por ello que se seleccionó Miami como mercado destino.

- En cuanto al mercado de destino, se determinó que el 54,6% de los hogares estadounidenses consumen pescado y mariscos debido a su alto contenido nutricional, además existe la tendencia de adquirir productos congelados y de fácil preparación.
- El análisis cuantitativo y cualitativo determinó que los consumidores consideran el cangrejo un alimento estrella. Obtener un producto saludable y el buen sabor son los factores predominantes al momento de comprarlo. Teniendo en cuenta esta información se ha permitido plantear estrategias de mercado (diferenciación) y un posicionamiento (más por menos), las cuales se ajustan al mercado objetivo seleccionado. Asimismo, se ha elaborado el mix de marketing en cuanto al producto, precio, plaza y promoción para que den soporte a las estrategias seleccionadas.
- Se ha establecido por estrategia de penetración de productos nuevos un precio inicial al distribuidor de \$12,89, (con crecimiento a lo largo de los períodos) y un PVP de \$28,20 dólares, valor que está dentro del rango que los consumidores están dispuestos a pagar, arrojando así un margen del 40% para el importador y 50% para el supermercado.
- Ocean Star implementará un sistema vertical de marketing que empieza desde el productor hasta el importador, que es el distribuidor de alimentos (UNFI), el mismo que se encargará de llegar a los supermercados y al consumidor final. Sin embargo, la empresa mantendrá un constante seguimiento en la participación de ferias internacionales y degustaciones. Con el fin de impulsar las ventas y promocionar el producto se definirá la estrategia de atracción y las redes sociales y página web serán los principales medios para llegar a los consumidores.
- Existen varios mariscos sustitutos en el mercado americano, sin embargo, el producto a ofertar es inexistente en el mercado y por ende no está disponible para el paladar de los hogares estadounidenses, haciéndose una oportunidad para el proyecto. Por otro lado, el producto tiene un valor

agregado importante considerando que no es un nugget tradicional, ya que se le ha añadido un ingrediente como la harina de centeno como valor nutricional, empaque biodegradable, y lo principal es que el cangrejo ecuatoriano posee una reputación muy buena en el extranjero.

- La presente investigación ha permitido definir la filosofía organizacional, en cuanto a la ejecución de misión, visión y cumplimiento de objetivos. La empresa estará constituida como una compañía de responsabilidad limitada y establecerá una estructura funcional para los colaboradores de la empresa.
- Para concluir, se elaboró la evaluación financiera del proyecto la cual determinó la rentabilidad y viabilidad del mismo; en razón de que reflejó un VAN positivo de \$27.083,34 y una TIR de 22,94% para el proyecto; de igual forma para el inversionista VAN: \$35.099,19 y una TIR 31,82%. Adicionalmente, los índices financieros analizados validaron un rendimiento positivo de lo que se invirtió en el negocio, comparándolos con los índices de la industria. Como resultado final de todo lo expuesto, se puede mencionar que el proyecto es financieramente rentable y existe una gran oportunidad de negocio en un mercado internacional atractivo, por lo que se sugiere aceptar e implementar el plan de negocios.

Referencias

- Adamodar. (2018). *Adamodar*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Americas food and Beverage. (2019). Obtenido de <https://www.americasfoodandbeverage.com/index.cfm>
- Armstrong. (2007). Canales de distribución. En *Marketing para versión latinoamericana* (pág. 71). Mexico: Pearson.
- Armstrong, K. (2016). Selección de una propuesta de valor. En K. Armstrong, *Fundamentos del Marketing* (pág. 9). Mexico : Pearson.
- Banco Central del Ecuador . (2018). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador . (2 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador . (junio de 2019). *Estadísticas* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaSInteres/TasasVigentes062019.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas económicas*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=US&view=chart>
- Barragan, A. (2016). *Porque abrir una empresa en Estados Unidos*. Obtenido de Pymerang : <http://www.pymerang.com/emprender/1044-por-que-abrir-una-empresa-en-estados-unidos>
- Bodero, A. (Junio de 2005). *El bosque de manglar de Ecuador*. Obtenido de <http://suaia.ambiente.gob.ec/documents/783967/890048/Concepto+Del+Manglar%2C%20%28reas+A+Nivel+Global+Y+En+Ecuador%2C%20Modificaciones+Ocurridas+Durante+Las+%28Altimas+Tres+D%C3%A9cadas.pdf/895e7778-a39b-49ec-b992-d8e50ecb2cfa;jsessionid=1mpUkGK2ukOV2>

- BOLSA, L. D. (15 de enero de 2018). *Liga de Bolsa*. Obtenido de <https://ligadebolsa.com/2018/01/15/el-modelo-capm/>
- Cancilleria. (19 de Mayo de 2011). *COPCI*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- CFN. (15 de Mayo de 2018). *Corporacion Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/cfn-y-mcei-establecen-agendas-de-apoyo-para-sector-exportador-tradicional/>
- COMERCIO, E. (2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-proyecto-salvaguardar-biodiversidad-marina.html>
- Embassy, U. (s.f.). *Relación bilateral*. Obtenido de <https://ec.usembassy.gov/es/our-relationship-es/>
- ENSANUT. (Octubre de 2016). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- Entrepreneur. (26 de Abril de 2011). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264153>
- FAO. (2017). *OCDE-FAO Perspectivas agrícolas 2017-2026*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-BT091s.pdf>
- FDA. (s.f.). Obtenido de <http://www.fda.gov>
- FDA. (2018). *Guidance Regulation*. Obtenido de Guidance Regulation: <https://www.fda.gov/downloads/Food/GuidanceRegulation/FSMA/UCM463921.pdf>
- Fedexpor. (2 de Abril de 2018). *Renovación del SGP para productos ecuatorianos por parte de Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/renovacion-del-sgp-para-productos-ecuatorianos-por-parte-de-estados-unidos-2/>
- Feedbacknetworks. (s.f.). Obtenido de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- FIS. (2017). *Directorio de compañías*. Obtenido de https://fis.com/fis/companies/details.asp?l=s&company_id=58530
- Flacso. (Junio de 2017). *Boletín Mensual de análisis sectorial MIPYMES*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/ydymiy33b05xl5okzvtgyysqc8hjzz.pdf>

- Food and Wine Espanol. (15 de Marzo de 2018). *Stone Crabs: La joya de la Florida*. Obtenido de <https://foodandwineespanol.com/stone-crabs-la-joya-la-florida/>
- FSIS. (s.f.). Obtenido de http://www.fsis.usda.gov/About_Fsis/index.asp
- Globofran. (28 de Enero de 2016). *Características del consumidor estadounidense*. Obtenido de <http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>
- Graham. (2010). *Marketing Internacional*. En Graham. Mexico: Mc Graw Hill.
- Harmonized Tariff Schedule. (2019). *Hts*. Obtenido de <https://hts.usitc.gov/?query=1605>
- Hyvee. (2018). *Aisless online* . Obtenido de <https://www.hyvee.com/grocery/PD6332335/Louis-Kemp-Crab-Delights-Flake-Style-Crabmeat>
- IA Alimentos. (2016). *Los alimentos congelados se consolidan en el mercado*. Obtenido de <https://www.revistaalimentos.com/ediciones/edicion-22/los-alimentos-congelados-se-consolidan-en-el-mercado/>
- INEC. (2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Agosto de 2019). *Índice de Producción de la Industria Manufacturera*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Agosto/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2019_08.pdf
- Inflation. (2018). Obtenido de <https://www.inflation.eu/inflation-rates/united-states/historic-inflation/cpi-inflation-united-states.aspx>
- INFLATION. (2018). *Tasas de inflación* . Obtenido de <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2015.aspx>
- International Monetary Fund . (2018). *IMF*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/index.aspx>
- Kopper, G. (Noviembre de 2010). *Requisitos de la FDA para exportar alimentos a EEUU*. Obtenido de Camara Lima : <https://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU-UE/EEUU/4.%20Requisitos%20de%20la%20FDA%20para%20alimentos%20de%20Peru.pdf>
- Kotler, A. (2007). *La mezcla de comunicaciones de marketing* . En *Marketing versión latinoamericana* . Mexico : Pearson.

- Kotler, A. (2007). Marketing-version para latinoamerica. En *Estrategias de la mezcla de promocion* (pág. 447). Mexico: Pearson.
- Kotler, A. (2013). Fijacion de precios . En *Fundamentos de Marketing* (pág. 257). Mexico : Pearson .
- Kotler, A. (2016). Diferenciacion y Posicionamiento. En Kotler, *Fundamentos del Marketing* (pág. 187). Mexico: Pearson.
- Kotler, A. (s.f.). La empresa y la estrategia de marketing . En A. Kotler. Mexico: Pearson.
- Kotler, P. ., (2013). Fundamentos de Marketing. En y. A. Kotler, Philip , *Fundamentos de Marketing* (pág. 52). México: PEARSON EDUCACION.
- Lambin, J. J. (2009). Direccion de marketing: Gestion estrategica y operativa del mercado .
- Ministerio de Acuicultura y Pesca. (2017). *Acuerdo Ministerial No. 16*. Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca94-acuerdo-ministerial-n-016-cangrejos.html>
- Ministerio de Acuicultura y pesca. (2017). *Nueva tecnologia para monitoreo de pesca*. Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca381-nueva-tecnologia-para-monitoreo-de-pesca.html>
- Ministerio de Acuicultura y pesca. (2018). *Acuicultura y pesca*. Obtenido de <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca3830-ee-uu-emite-nuevas-normas-para-el-ingreso-de-productos-del-mar-a-sus-mercados.html>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio . (14 de julio de 2016). *Ministerio de Cultura y Patrimonio*. Obtenido de <http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Cangrejo>
- Monferrer Tirado , D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de Universitat Jaume : <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Naresh, M. (1997). Investigación de Mercados un enfoque práctico. En Naresh, *Investigación de Mercados un enfoque práctico* (págs. 21,22). Prentice Hall.
- Philip Kotler, K. L. (2012). Dirección de Marketing. En K. L. Philip Kotler, *Dirección de Marketing* (pág. 54). México: PEARSON EDUCACION.
- Political Risk Map . (2019). Obtenido de <https://www.marsh.com/es/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>

- Political Risk Map. (2019). Obtenido de Marsh:
<https://www.marsh.com/es/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- PROECUADOR. (2017). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/la-seccion-de-comida-congelada-esta-de-moda-en-el-mercado-estadounidense/>
- PROECUADOR. (2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-estados-unidos/>
- Santander Trade. (Abril de 2019). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Santander Trade. (2019). *Inversión extranjera*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/inversion-extranjera>
- Santandertrade. (Abril de 2019). *Distribuir un producto*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto>
- Share America. (7 de Agosto de 2018). *Trabajo en equipo y tecnología ayudan a frenar la pesca ilegal*. Obtenido de <https://share.america.gov/es/trabajo-en-equipo-y-tecnologia-ayudan-a-frenar-la-pesca-ilegal/>
- Siicex. (28 de Agosto de 2012). *Estudio del mercado pesquero en Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Estudio%20del%20mercado%20pesquero%20gourmet%20y%20%C3%A9tnico%20en%20EEUU.pdf>
- Superintendencia de compañías . (2018). *Instructivo societario* . Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. (2019). Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Estadisticas/IndicadoresEconomicos>
- Testa. (2 de Marzo de 2017). *testa*. Obtenido de <https://www.testa.tv/easyblog/entry/el-etiquetado-de-alimentos-en-estados-unidos-lo-que-necesitas-saber-para-exportar.html>
- Thesustainabilityalliance. (2016). *US Seafood Sustainability* . Obtenido de <https://thesustainabilityalliance.us/wp-content/uploads/2016/07/SP-US-Seafood-Sustainability-The-Facts-FORMATTED.pdf>

- Trade, S. (Abril de 2019). *Empaques y normas*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/estados-unidos/empaques-y-nomas>
- Trademap. (2017). Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c218%7c%7c1605%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trademap. (2018). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c842%7c%7c%7c%7c1605%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
- Trademap. (2018). Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c1605%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trademap. (2018). *Comercio Bilateral* . Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c1605%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trademap. (2018). *Select by Product* . Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c842%7c%7c%7c%7c1605%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
- U.S Department of the Treasury . (2015). Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- UNFI. (s.f.). Obtenido de <https://www.unfi.com/>
- United States Census Bureau . (2010). *Factfinder*. Obtenido de https://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/community_facts.xhtml
- United States Census Bureau. (2018). *American Fact Finder*. Obtenido de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>
- UNIVISION. (8 de Agosto de 2018). *Qué es y dónde se encuentra la tóxica marea roja que está afectando las costas de Florida*. Obtenido de <https://www.univision.com/local/miami-wltv/que-es-y-donde-se-encuentra-la-toxica-marea-roja-que-esta-afectando-las-costas-de-florida>
- US Mission Ecuador . (13 de junio de 2018). *Nuevos requisitos para exportar a Estados Unidos*. Obtenido de USEmbassy : <https://ec.usembassy.gov/es/productores-de-camaron-reciben-capacitacion-sobre-nuevos-requisitos-para-exportar-a-estados-unidos/>

Zibell, M. (15 de julio de 2013). *El tortuoso oficio de los cangrejeros de Ecuador*. Obtenido de BBC:
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/07/130710_ecuador_manglares_cangrejos_il

ANEXOS

Anexo 1. Participación por división CIU (Agosto 2018- Agosto 2019)

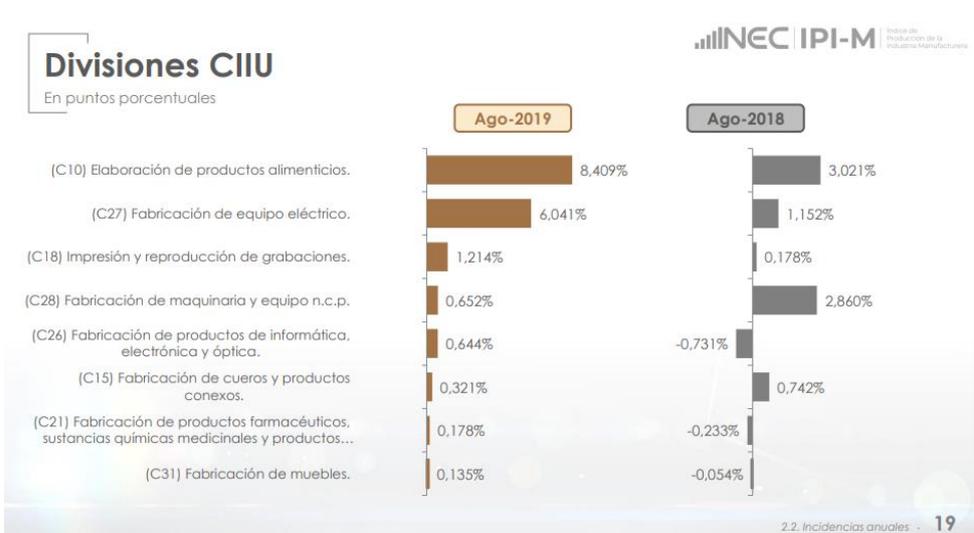


Figura No.1: Participación por división CIU
Tomado de: INEC

Anexo 2. Balanza comercial no Petrolera Ecuador- Estados Unidos (2014-2019)

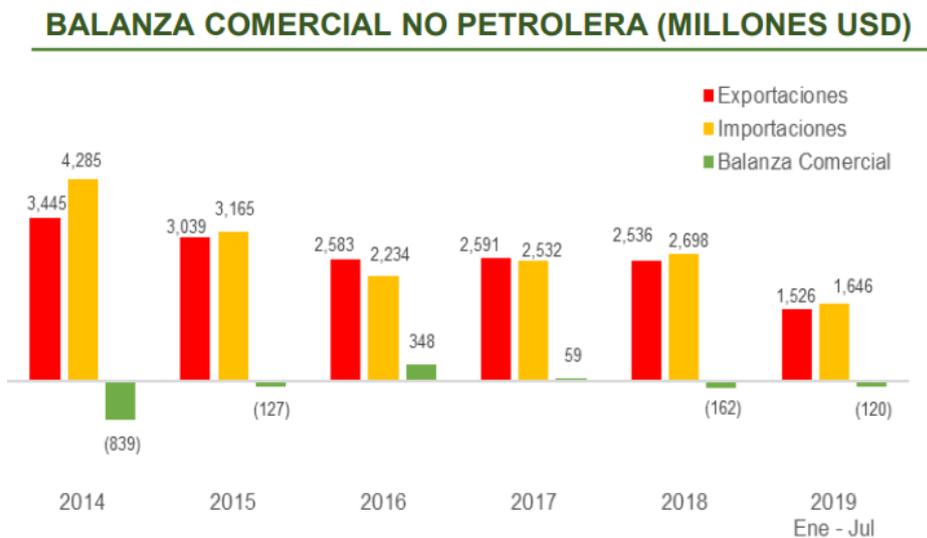


Figura No. 2: Balanza comercial no Petrolera Ecuador- Estados Unidos (2014-2019)
Tomada de: PROECUADOR (Ficha Técnica Estados Unidos 2019)

Anexo 3: Exportaciones bajo partida arancelaria 1605.10.00 de Ecuador a Estados Unidos

Comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos de América
Producto: 1605 Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados (sin ahumar)

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla Gráfico Mapa Empresas

Descargar: Período (número de columnas): 3 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

SA6	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Estados Unidos de América			Estados Unidos de América importa desde el mundo			Ecuador exporta hacia el mundo		
			Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018
1604		Preparaciones y conservas de pescado, caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado	102.239	120.282	145.397	1.454.205	1.660.152	1.874.931	896.345	1.158.154	1.215.532
1605		Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados (sin ahumar)	8.410	9.865	17.233	2.495.180	2.900.746	3.098.043	15.318	14.610	22.623
1601		Embutidos y productos simil., de carne, despojos o sangre; preparaciones alimenticias a base ...	0	0	0	44.709	50.209	57.973	1	0	0
1603		Extractos y jugos de carne, pescado o crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos	0	0	0	9.332	18.526	24.773	0	0	0
1602		Preparaciones y conservas de carne, despojos o sangre (exc. embutidos y productos simil., así ...)	0	0	0	805.089	798.814	926.595	0	1	83

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE

Figura No. 3: Comercio bilateral de Ecuador y Estados Unidos por partida arancelaria 1605
 Tomado de: Trade Map

Anexo 4: Fichas técnicas de entrevistas a expertos

Tabla No.21: Fichas técnicas No. 1 de entrevistas a expertos

FICHA TÉCNICA # 1	
Nombre de la empresa:	“Distribuidores de mariscos Johana”
Actividad de la empresa:	Producción y distribución de mariscos
Ubicación de la empresa:	Bahía de Caráquez
Nombre del Entrevistado:	Daniel Hidalgo
Cargo que ocupa:	Propietario
Duración de la entrevista:	Vía correo electrónico

Tabla No.22: Fichas técnica No.2 de entrevistas a expertos

FICHA TÉCNICA # 2	
Nombre del entrevistado:	PhD. Edgar Romero Moncayo
Título Profesional:	Ing. en Comercio Exterior e Integración de Aduanas, Investigador, docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial y actual Coordinador de la Carrera de Comercio Exterior sede Santo Domingo
Localidad:	Santo Domingo de los Tsáchilas
Duración de la entrevista:	28:26 minutos

Anexo 5: Fichas técnicas de entrevistas a clientes potenciales

Tabla No. 23: Fichas técnica No. 1 de entrevistas a clientes potenciales

Nombre de la empresa que labora:	Publix Supermarket
Actividad de la empresa:	Supermercado
Ubicación de la empresa:	Miami, Florida
Nombre del entrevistado:	Richard Palma
Cargo que ocupa:	Purchasing Supervisor (Supervisor de compra)
Tiempo que labora en la empresa:	10 años
Duración de la entrevista:	Vía correo electrónico

Tabla No.24: Fichas técnica No. 2 de entrevistas a clientes potenciales

Nombre de la empresa que labora:	El Chalan
Actividad de la empresa:	Restaurante
Ubicación de la empresa:	Miami, Florida
Nombre del entrevistado:	Roxana Ramírez
Cargo que ocupa:	Propietaria
Duración de la entrevista:	Vía correo electrónico

Anexo 6: Resultados de encuesta realizada – Análisis cuantitativo

Producto

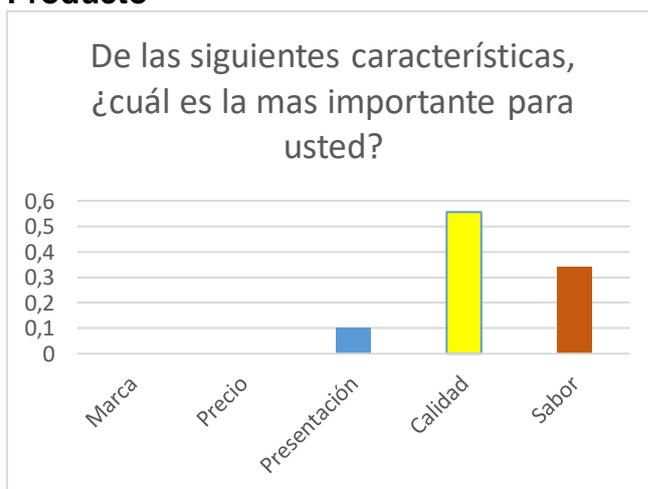


Figura No.4: Resultados encuestas análisis cuantitativo – Producto

Precio

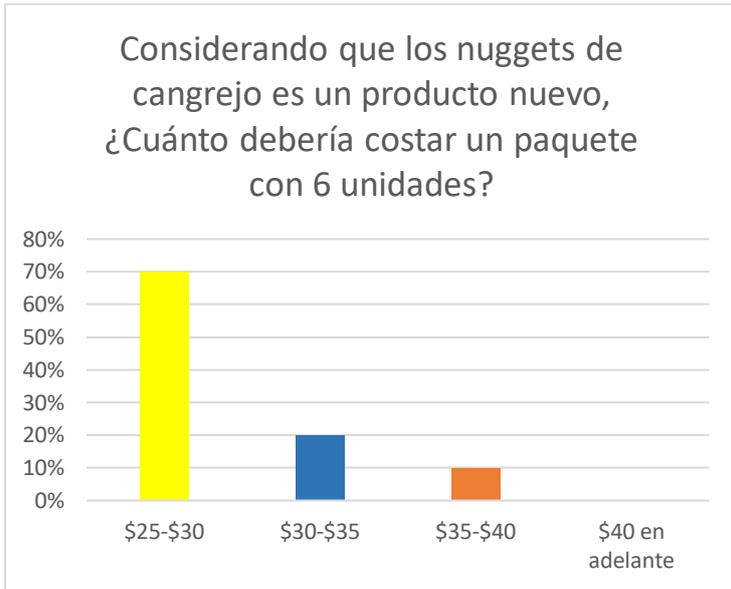


Figura No.5: Resultados encuestas análisis cuantitativo – Precio

Plaza

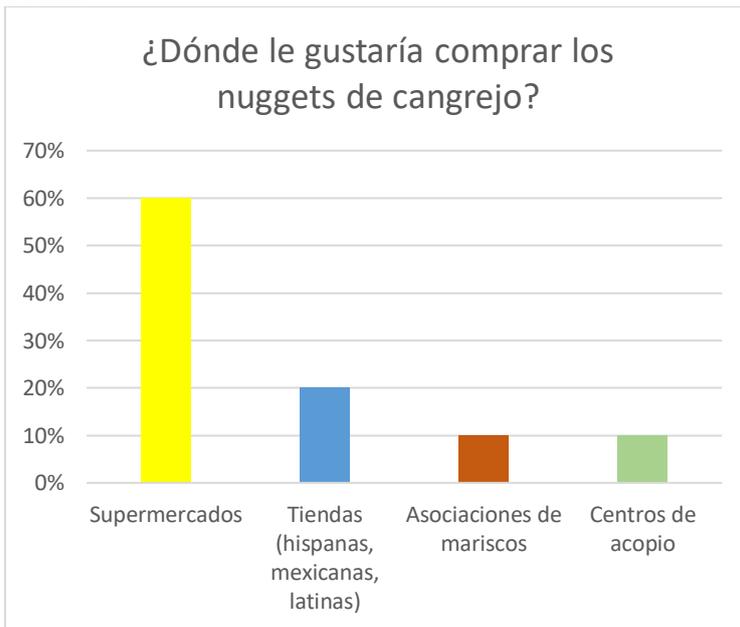


Figura No.6: Resultados encuestas análisis cuantitativo – Plaza

Promoción



Figura No.7: Resultados encuestas análisis cuantitativo – Promoción

Anexo 7: Descripción de funciones por departamentos

Tabla No.25: Descripción de funciones por departamentos

CARGO	FUNCION
Gerente general	Sus funciones consisten en planificar y organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, tomar decisiones en el área financiera, administrativa y personal, controlar las actividades planificadas con proveedores, clientes, distribuidores, además de ser un líder y supervisar las actividades de la empresa para el alcance de los objetivos.
Asistente de gerencia	Se encargará de trabajar en conjunto con el gerente y brindar apoyo en las actividades de la empresa y llevar un seguimiento del archivo y de las negociaciones y contratos internos y externos.
Agente logístico aduanero	Se contratará un agente logístico externo encargado de la coordinación con el importador en el extranjero, en actividades tales como tramitaciones, despacho, inspecciones físicas que pueda requerir la aduana, pagos correspondientes, etc. y dará seguimiento del traslado del producto hacia su destino final.
Jefe de producción	Será la persona encargada de controlar y supervisar todos los procesos que se desarrollan durante la fabricación del producto. Es el responsable de entrenar a cada trabajador, de verificar las existencias

	de materia prima, empaque y etiquetado para un correcto control de calidad que cumpla con todos los certificados requeridos.
Operadores	Existirán cinco personas encargadas directamente de la materia prima para la elaboración del producto. Participan a lo largo de todas las actividades primarias de la cadena de valor. A partir del tercer año se incorpora un nuevo operario.
Representante comercial en el exterior	Se contratará una persona por honorarios para la coordinación y seguimiento post venta de los consumidores en los supermercados; de igual manera, en las ferias y degustaciones para brindar información acerca de la marca y de la empresa.
Contador	Toda la situación financiera de la empresa será registrada por una persona contratada bajo servicios profesionales mediante entrega de facturas mensuales, la misma que se encargará de realizar informes contables, balances financieros y declaraciones mensuales.

Anexo 8: Tiempo de producción de los nuggets de cangrejo

Tabla No.26: Descripción de los tiempos de producción de nuggets de cangrejo

N°	Actividad	Descripción	Duración
1.	Recepción de materia prima y resto de insumos (Revisión y control)	Se adquiere toda la materia prima y demás ingredientes de los proveedores, se realiza una revisión y control de la pulpa de cangrejo (frescura), así como de los demás ingredientes en olor, calidad y cantidades.	35 min
2.	Almacenamiento y refrigeración de la materia prima.	Toda la materia prima obtenida se almacena en perchas por fechas y la pulpa de cangrejo en las cámaras de congelación para mantener su conservación y frescura	15min
3.	Transportación de materia prima a planta de producción	Se inicia el proceso de producción de los nuggets	3 min

4.	Selección de la pulpa y tamaño del nugget y aplicación de especias	Dar forma y medir la cantidad de pulpa de cangrejo que lleva un nugget (1,5oz), junto con la pequeña porción de especias	40 min
5.	Pasar por harina	Aplicar harina de centeno en ambos lados del nugget para obtener un alimento sólido.	15 min
6.	Baño en huevo	Tener mezclado el huevo, para pasar el nugget en el huevo	10 min
7.	Aplicar el pan rallado	Una vez obtenido el baño en huevo , incorporar el pan rallado.	20 min
8.	Freír en un tiempo limitado	Se pasa a la freidora en un tiempo corto para dar un aspecto de precocido	1 min
9.	Control de producto terminado	Se supervisará el trabajo por el jefe de producción	15 min
10.	Empaquetamiento al vacío y cajas	Se distribuirá la cantidad de nuggets por cada paquete y se empacará al vacío	20 min
10.	Congelamiento	Se transfiere el producto a las cámaras de congelamiento	1 hora y media
11.	Embalaje	42 unidades serán empacadas en cajas grandes para después ser embaladas para su exportación	30 min

Anexo 9: Proyección de costos

Tabla No.27: Proyección de costos anualizado

	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Inventario inicial de materiales directos	\$ 114.871,90	\$ 120.633,50	\$ 126.672,10	\$ 133.015,40	\$ 139.663,40
Compra de materiales directos	\$ 890.584,20	\$ 935.310,60	\$ 982.121,40	\$ 1.031.248,80	\$ 1.082.796,00
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 1.005.456,10	\$1.055.944,10	\$ 1.108.793,50	\$ 1.164.264,20	\$ 1.222.459,40
Inventario final de materiales directos	\$ 114.871,90	\$ 120.633,50	\$ 126.672,10	\$ 133.015,40	\$ 139.663,40
<u>Materiales directos usados</u>	\$ 890.584,20	\$ 935.310,60	\$ 982.121,40	\$ 1.031.248,80	\$ 1.082.796,00
<u>Mano de obra directa</u>	\$ 54.908,64	\$ 54.908,64	\$ 64.060,08	\$ 64.060,08	\$ 64.060,08
<u>Costos indirectos de manufactura</u>	\$ 35.082,74	\$ 36.556,56	\$ 38.388,72	\$ 40.307,52	\$ 42.326,88
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de materiales indirectos	\$ 35.082,74	\$ 36.556,56	\$ 38.388,72	\$ 40.307,52	\$ 42.326,88

Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 35.082,74	\$ 36.556,56	\$ 38.388,72	\$ 40.307,52	\$ 42.326,88
Inventario final de materiales indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Materiales indirectos usados</i>	\$ 35.082,74	\$ 36.556,56	\$ 38.388,72	\$ 40.307,52	\$ 42.326,88
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ 980.575,58	\$ 1.026.775,80	\$ 1.084.570,20	\$ 1.135.616,40	\$ 1.189.182,96
Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Total costos de manufactura a considerar</i>	\$ 980.575,58	\$ 1.026.775,80	\$ 1.084.570,20	\$ 1.135.616,40	\$ 1.189.182,96
Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de productos manufacturados	\$ 980.575,58	\$ 1.026.775,80	\$ 1.084.570,20	\$ 1.135.616,40	\$ 1.189.182,96
Unidades Vendidas	\$ 90.288,00	\$ 90.665,00	\$ 91.042,00	\$ 91.419,00	\$ 91.796,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 10,86	\$ 11,32	\$ 11,91	\$ 12,42	\$ 12,95
Inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de productos manufacturados	\$ 980.575,58	\$ 1.026.775,80	\$ 1.084.570,20	\$ 1.135.616,40	\$ 1.189.182,96
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 980.575,58	\$ 1.026.775,80	\$ 1.084.570,20	\$ 1.135.616,40	\$ 1.189.182,96
Inventario final de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de los productos vendidos	\$ 980.575,58	\$ 1.026.775,80	\$ 1.084.570,20	\$ 1.135.616,40	\$ 1.189.182,96

Anexo 10: Gastos generales

Tabla No.28: Gastos generales incurridos en el proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.439,60	\$ 2.479,85	\$ 2.520,77	\$ 2.562,36
Seguro maquinaria	\$ 1.460,60	\$ 1.484,70	\$ 1.509,19	\$ 1.534,09	\$ 1.559,41
Mantenimiento y reparaciones	\$ 4.800,00	\$ 4.879,20	\$ 4.959,71	\$ 5.041,54	\$ 5.124,73
Servicios básicos	\$ 24.000,00	\$ 24.396,00	\$ 24.798,53	\$ 25.207,71	\$ 25.623,64
Gasto arriendo	\$ 48.000,00	\$ 48.792,00	\$ 49.597,07	\$ 50.415,42	\$ 51.247,27
Uniformes	\$ 1.000,00	\$ 1.016,50	\$ 1.033,27	\$ 1.050,32	\$ 1.067,65
Guantes	\$ 300,00	\$ 304,95	\$ 309,98	\$ 315,10	\$ 320,30
Firma electrónica SECURITY DATA	\$ 4,62	\$ 4,70	\$ 4,77	\$ 4,85	\$ 4,93
Agente aduanero	\$ 2.400,00	\$ 2.439,60	\$ 2.479,85	\$ 2.520,77	\$ 2.562,36

Contador	\$ 3.840,00	\$ 3.903,36	\$ 3.967,77	\$ 4.033,23	\$ 4.099,78
Representante Internacional	\$ 10.000,00	\$ 10.165,00	\$ 10.332,72	\$ 10.503,21	\$ 10.676,52
Community Manager	\$ 4.800,00	\$ 4.879,20	\$ 4.959,71	\$ 5.041,54	\$ 5.124,73
Página Web	\$ 1.800,00	\$ 1.829,70	\$ 1.859,89	\$ 1.890,58	\$ 1.921,77
Degustaciones (3 veces al año)	\$ 9.000,00	\$ 9.148,50	\$ 9.299,45	\$ 9.452,89	\$ 9.608,86
Ferías (2 veces al año)	\$ 8.000,00	\$ 8.132,00	\$ 8.266,18	\$ 8.402,57	\$ 8.541,21
Gastos Generales	\$ 121.805,22	\$ 123.815,00	\$ 125.857,95	\$ 127.934,60	\$ 130.045,53
Gasto Exportación	\$ 48.240,00	\$ 49.035,96	\$ 49.845,05	\$ 50.667,50	\$ 51.503,51
	\$ 170.045,22	\$ 172.850,96	\$ 175.703,00	\$ 178.602,10	\$ 181.549,04

Anexo 11: Reinversión en Activos no corrientes

Tabla No.29: Reinversión en Activos no corrientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria	\$ 27.048,06	\$ 27.048,06	\$ 28.088,06	\$ 28.088,06	\$ 28.088,06
Muebles	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00	\$ 6.570,00
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación - Tecnología	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00
Total Inversiones	\$ 37.308,06	\$ 37.308,06	\$ 38.348,06	\$ 38.348,06	\$ 38.348,06

Anexo 12: Estructura de capital

Tabla No.30: Tabla de amortización crediticia- estructura de capital

AÑO	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ -	\$ -	\$ 45.791,05	\$ 36.278,91	\$ 25.578,42	\$ 13.541,12
Pago mensual (cuota)	\$ -	\$ 14.424,42	\$ 14.424,42	\$ 14.424,42	\$ 14.424,42	\$ 14.424,42
Gasto Interés	\$ -	\$ 5.968,66	\$ 4.912,28	\$ 3.723,93	\$ 2.387,12	\$ 883,31
Amortización al capital	\$ -	\$ 8.455,76	\$ 9.512,14	\$ 10.700,49	\$ 12.037,30	\$ 13.541,12
Saldo final	\$ 54.246,81	\$ 45.791,05	\$ 36.278,91	\$ 25.578,42	\$ 13.541,12	\$ 0,00

Anexo 13: Proyección de estado de situación financiera

Tabla No.31: Proyección de estado de situación financiera anualizado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	98.630,56	88.685,35	94.826,48	124.788,88	185.002,60	277.248,38
Corrientes	52.222,50	48.506,19	60.876,21	96.126,31	161.451,92	258.809,60
Efectivo	52.222,50	(2.900,57)	4.035,71	35.307,15	96.380,78	189.185,72
Cuentas por Cobrar	-	48.505,84	53.794,12	57.620,10	61.712,19	66.096,64
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	2.900,92	3.046,38	3.199,06	3.358,96	3.527,24
No Corrientes	46.408,06	40.179,16	33.950,27	28.662,57	23.550,68	18.438,78
Propiedad, Planta y Equipo	37.308,06	37.308,06	37.308,06	38.348,06	38.348,06	38.348,06
Depreciación acumulada	-	4.408,90	8.817,79	13.325,49	16.617,38	19.909,28
Intangibles	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00
Amortización acumulada	-	1.820,00	3.640,00	5.460,00	7.280,00	9.100,00
PASIVOS	54.246,81	99.772,44	90.334,29	83.324,66	75.526,36	66.466,09
Corrientes	-	53.981,39	54.055,39	57.746,24	61.985,24	66.466,09
Cuentas por pagar proveedores	-	53.981,39	56.692,25	59.529,76	62.507,45	65.632,17
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	(2.636,86)	(1.783,52)	(522,21)	833,92
No Corrientes	54.246,81	45.791,05	36.278,91	25.578,42	13.541,12	-
Deuda a largo plazo	54.246,81	45.791,05	36.278,91	25.578,42	13.541,12	-
PATRIMONIO	44.383,75	(11.087,08)	4.492,19	41.464,23	109.476,24	210.782,29
Capital	44.383,75	44.383,75	44.383,75	44.383,75	44.383,75	44.383,75
Utilidades retenidas	-	(55.470,83)	(39.891,57)	(2.919,53)	65.092,49	166.398,54
Comprobación	-	(0,00)	(0,00)	-	-	-

Anexo 14: Estado de flujo de efectivo

Tabla No.32: Estado de flujo de efectivo anualizado.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(46.667,31)	16.448,43	43.011,93	73.110,93	106.346,06
Utilidad Neta	-	(55.470,83)	15.579,27	36.972,04	68.012,02	101.306,05
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	4.408,90	4.408,90	4.507,70	3.291,90	3.291,90
+ Amortización	-	1.820,00	1.820,00	1.820,00	1.820,00	1.820,00
- Δ CxC	-	(48.505,85)	(5.288,27)	(3.825,98)	(4.092,09)	(4.384,46)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	(2.900,92)	(145,46)	(152,68)	(159,90)	(168,28)
+ Δ CxP	-	-	-	-	-	-
PROVEEDORES	-	53.981,39	2.710,86	2.837,51	2.977,70	3.124,72
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	(2.636,86)	853,35	1.261,31	1.356,13
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(46.408,06)	-	-	(1.040,00)	-	-
- Adquisición PPE y adecuaciones	(46.408,06)	-	-	(1.040,00)	-	-
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	98.630,56	(8.455,76)	(9.512,14)	(10.700,49)	(12.037,30)	(13.541,12)
+ Δ Deuda Largo Plazo	54.246,81	(8.455,76)	(9.512,14)	(10.700,49)	(12.037,30)	(13.541,12)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	44.383,75	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	52.222,50	(55.123,07)	6.936,29	31.271,44	61.073,63	92.804,94
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	-	52.222,50	(2.900,57)	4.035,71	35.307,15	96.380,78
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	52.222,50	(2.900,57)	4.035,71	35.307,15	96.380,78	189.185,72

Anexo 15: Índices financieros

Tabla No.33: Índices financieros

Empresa					
Indicadores	1	2	3	4	5
Indice de Liquidez corriente	0,90	1,13	1,66	2,60	3,89
Prueba Acída	0,84	1,07	1,61	2,55	3,84
Endeudamiento del activo	1,13	0,95	0,67	0,41	0,24
Endeudamiento patrimonial	(9,00)	20,11	2,01	0,69	0,32
Endeudamiento del activo fijo	(0,28)	0,13	1,45	4,65	11,43
Apalancamiento	(8,00)	21,11	3,01	1,69	1,32
Rentabilidad Neta del Activo (ROA)	(0,04)	0,01	0,02	0,04	0,06
Rentabilidad Financiera (ROE)	5,00	3,47	0,89	0,62	0,48

