



ESCUELA DE NEGOCIOS

**MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN ESTRATEGIA
DIGITAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL PARA POSICIONAR LOS
PRODUCTOS DE “WAC CAMARÓN DE EXPORTACIÓN” EN EL
SEGMENTO HORECA EN LAS PROVINCIAS DE PICHINCHA, GUAYAS Y
MANABÍ**

**Profesor
Ricardo González Pinos**

**Autora
Nadya Estefanía Salazar Silva**

2021

RESUMEN

El plan de marketing a analizarse a continuación trata sobre una empresa dedicada a la siembra y cosecha de camarón de piscinas y en la actualidad se enfoca en la venta a empacadoras que estas a su vez exportan a otros países y venden a nivel nacional a proveedores, distribuidores y autoservicios. En el proyecto se busca mejorar ingresos y margen y se propone un e-commerce que permita vender directamente a un nuevo segmento llamado Horeca de restaurantes y hoteles y a su vez ofrecer un servicio de planificación de compras y recurrencia en las mismas.

ABSTRACT

The next marketing plan to analyze, is about a company which sowing and harvesting pool shrimps. Nowadays, this company sells to enterprises that exports shrimps to other countries and sells to national companies as vendors, distributors and different markets. The project is about improving incomes and net revenue by opening new market segment as Horeca, is composed of restaurants and hotels. The idea is to open an e-commerce which let them sell directly with best prices and a personalized services that includes purchases planning and recurrences in them.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Revisión de literatura	11
1.2. Identificación del Objeto de Estudio	13
1.3. Planteamiento del Problema	14
1.3.1. Enunciado del problema	14
1.3.2. Establecimiento de posibles soluciones al problema	15
1.4. Objetivo del Plan de Marketing	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
2.1. Análisis del Macroentorno	18
2.1.1. Análisis PESTEL	18
2.2. Análisis del Microentorno	20
2.2.1. Fuerzas de Porter	21
2.3. Análisis Interno	23
2.4. Análisis FODA.....	23
3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	25
3.1. Objetivos de investigación	25
3.1.1. Objetivo General	25
3.1.2. Objetivos Específicos	25
3.2. Metodología de la investigación	26
3.2.1. Hipótesis	26
3.3. Herramientas de investigación.....	26
3.3.1. Grupo Focal.....	27
Perfil del participante.....	27
Diseño de la Entrevista	27

Análisis de la información.....	27
Conclusiones de la entrevista	39
Comprobación de la hipótesis	41
3.3.2. Encuesta	41
Población Objetivo	41
Segmentación	42
Mercado Potencial.....	42
Marco Muestral	43
Tipo de muestreo.....	44
Diseño cuestionario	44
Conclusiones de la encuesta	52
4. CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING	54
4.1. Plan de marketing.....	54
4.1.1. Enunciado.....	54
4.1.2. Demanda.....	54
4.1.3. Segmentación de mercado.....	55
4.1.4. Descripción de la segmentación prioritaria.....	55
4.1.5. Proyección de la demanda	55
4.1.6. Oferta	56
4.1.7. Competencia.....	57
4.1.8. Objetivos de marketing.....	58
4.1.9. Declaración del posicionamiento.....	58
4.1.10. Canvas	58
4.1.11. Estrategias de Mix de Marketing	60
4.1.12. Mezcla de marketing.....	61
E-commerce.....	61
Producto	69
Plaza.....	70
Precio	71
Promoción.....	71

4.1.13.	Planeación y Control.....	73
4.1.14.	Operativa	74
5.	CAPÍTULO V. VIABILIDAD FINANCIERA	75
5.1.	Presupuesto de marketing	75
5.2.	Proyección de ingresos.....	75
5.3.	Proyección de costos y gastos	76
5.4.	Utilidad estimada.....	76
5.5.	Flujo de Caja	77
5.6.	Indicadores de Evaluación Financiera	78
5.7.	Punto de equilibrio	79
6.	CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
6.1.	Conclusiones	79
6.2.	Recomendaciones.....	80
	REFERENCIAS.....	82
	ANEXOS.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA	24
Tabla 2. Datos para segmentación.....	43
Tabla 3. Cálculo del tamaño muestral.....	43
Tabla 4 Proyección de la demanda.....	56
Tabla 5 Reconocimiento de marcas.....	58
Tabla 6 Estrategias de Marketing.....	61
Tabla 7 Tallas de camarón	65
Tabla 8 Matriz de expansión de productos y mercados	70
Tabla 9 Tabla de precios.....	71
Tabla 10 CLV	72
Tabla 11 Cronograma de planificación por trimestre	73
Tabla 12 Proyección de ingresos	75
Tabla 13 Proyección de costos	76
Tabla 14 Proyección Gastos.....	76
Tabla 15 Utilidad estimada	76
Tabla 16 Flujo de caja del proyecto.....	77
Tabla 17 Flujo de caja del Inversionista.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de compra.....	28
Figura 2 Elección del proveedor	29
Figura 3 Tiempos de entrega	30
Figura 4 Medios de compra.....	31
Figura 5 Percepción de calidad de camarón.....	32
Figura 6 Características del camarón.....	32
Figura 7 Tiempo de almacenamiento de camarón	35
Figura 8 Mock Up Bryan.....	37
Figura 9 Mock Up Nancy	38
Figura 10 Mock Up Paulina	38
Figura 11 Mock Up Galo	38
Figura 12 Mock Up Daniel	39
Figura 13 Mock Up Doris.....	39
Figura 14 Provincias donde se encuentran los hoteles y/o restaurantes	45
Figura 15 Lugar donde trabaja el encuestado.....	45
Figura 16 Área a la que pertenece.....	46
Figura 17 Información sobre preparación del camarón	46
Figura 18 Compra promedio de camarón	47
Figura 19 Frecuencia de compra de camarón.....	47
Figura 20 Tiempo de almacenamiento de camarón congelado	48
Figura 21 Lugares o medios de compra de camarón	49
Figura 22 Atributos para elección del camarón.....	49
Figura 23 Característica para elección del proveedor actual	50
Figura 24 Proceso de compra	51
Figura 25 Disposición de compra mediante un e-commerce.....	51
Figura 26 Negatividad de la compra por e-commerce.....	52
Figura 27 Explotación de Criaderos de camarones	55
Figura 28 Política de Offering	57
Figura 29 Value Proposition Canvas	60
Figura 30 Página de inicio parte superior.....	62

Figura 31 Página de inicio parte inferior	63
Figura 32 Página cotización parte superior.....	64
Figura 33 Página cotización parte inferior.....	65
Figura 34 Tamaños de camarón.....	67
Figura 35 Página Blog.....	68
Figura 36 Página de contactos	69
Figura 37 Punto de equilibrio	79

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó de una microempresa dedicada a la siembra, cosecha y comercialización de camarón misma que fue constituida en el 2019 y se ubica en la ciudad de Pedernales; dicha empresa se llama WAC camarón de exportación.

La empresa al tener dos años en el mercado se encuentra en etapa de introducción y no cuenta con un posicionamiento en la misma provincia, mucho menos a nivel nacional, por esa razón se buscó elaborar un plan estratégico de Marketing Digital para posicionar los productos “WAC camarón de exportación” en el segmento Horeca en las provincias de Pichincha, Guayas y Manabí.

Para la elaboración del plan de marketing se realizó una investigación del macro y del microentorno, que permite determinar las fortalezas, pero principalmente las debilidades que son las más evidentes en la actualidad considerando que es una empresa que se creó con personas que no conocían de la industria y de los procesos como tal.

Partiendo de la mezcla de marketing se considera que las principales oportunidades para poder posicionar la empresa se encuentran ampliar el segmento al que se enfoca, es decir no solamente al segmento de empacadoras sino también el segmento Horeca, eliminando intermediarios y generando mayores márgenes de rentabilidad.

Finalmente se concluye que la alternativa para mejorar el margen y los ingresos se deben enfocar en el segmento Horeca mediante un e-commerce que permita vender directamente a restaurantes y hoteles, eliminando así intermediarios y mejorar precios y servicios para los clientes y a su vez para la empresa misma.

1.1.Revisión de literatura

- E-commerce: es una transacción o un intercambio de productos o servicios a través de redes de computación, como el internet. (Ramos, 2020)
- E-business: es similar al e-commerce pero ya incluye temas de pagos, logística, entre otros. (Ramos, 2020).
- Inbound marketing: se llama inbound marketing a la estrategia que tiene como base captar la atención de los clientes con contenido que les sirva a los mismos y que sea relevante, que añada valor en cada parte o etapa del recorrido del cliente. (Hubspot Academy, 2021).
- Mock up: es un bosquejo con diseño gráfico y comunicativo, con contenido, colores, entre otros. (Morales, 2014).
- Sketch: un bosquejo del proyecto digital no es muy extenso, resuelve preguntas sencillas. (Morales, 2014).
- Whatsapp Business: Aplicación creada para ayudar a negocios pequeños con la comunicación con los clientes, y solventar preguntas de manera rápida, así como mostrar productos de venta. (Whatsapp, 2020).
- CLV: Valor del tiempo de vida del cliente es un indicador que, representado muchas veces como CLV o LTV, recoge el valor económico que para una compañía tiene un cliente durante toda la relación entre dicho cliente y empresa. (Innovando, 2020).
- TIR: permite medir la rentabilidad que genera un proyecto de inversión mismo que necesita una serie de desembolsos a lo largo del tiempo y permite tener una serie de ingresos. (Carrasco & Domínguez, 2011).
- VAN: se considera un indicador que permite evaluar situaciones que se pueden dar en el futuro de una empresa". (Santacruz, 2017).
- IR: se considera un índice cuya función es medir el rendimiento económico de las inversiones a través del análisis de costos versus el beneficio. (Aguirre, Prieto, & Escamilla, 1997).
- Flujo de efectivo: Se considera a las actividades que forman la principal fuente de ingresos de la empresa, así como otras actividades que no pueden ser calificadas como de inversión o financiación. (Andrade, Parrales, & Toscano, 2018).

- Producto aumentado: valor fundamental para el cliente más el producto real y con experiencias más satisfactorias para el cliente que generen más valor. (Kotler & Amstrong, Marketing, 2012).

1.2. Identificación del Objeto de Estudio

La empresa WAC Camarón de Exportación fue constituida en el mes de agosto del 2019 con la finalidad de sembrar y criar larvas de camarón para comercializar a distintos clientes entre ellos empacadoras que a su vez venden localmente y exportan camarón a diferentes lugares en el mundo. Según José Antonio Camposano en el Ecuador existen alrededor de 70 empacadoras de camarón y al año 2014 existían 220 000 hectáreas que sembraran larvas de camarón distribuidas de la siguiente manera 60% en la provincia del Guayas, 15% en El Oro, el 9% en Esmeraldas al igual que Manabí y un 7% en Santa Elena.

La provincia de Esmeraldas respecto al sector camaronero es pequeña frente a las demás provincias por lo que las condiciones de las piscinas de camarón, donde se crían las larvas, en su gran mayoría son un poco descuidadas por lo que durante el año 2018 el gremio camaronero socializó un plan de electrificación con la finalidad de contribuir al sector y mejorar la competitividad mediante la generación de la energía eléctrica, si bien fue un plan muy interesante, no ha sido implementado aún en todos los sectores requeridos.

1.3. Planteamiento del Problema

1.3.1. Enunciado del problema

Al ser WAC Camarón de Exportación, una empresa relativamente nueva y pequeña frente a su competencia no cuenta con una estructura y procesos bien establecidos, así como políticas de precios y canales de distribución determinados y con un plan estratégico para cada canal, es decir que el manejo empresarial es empírico por lo que existen varios problemas que resolver, sin embargo el enfoque se encuentra en la propuesta de valor que inclusive los accionistas no tienen clara, así como en el posicionamiento de la empresa en el canal de distribución respecto a las emparadoras que es el principal cliente. Considerando que la propuesta de valor es “el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Amstrong, Marketing, 2012, pág. 9) , la empresa cuenta con un camarón de calidad, desde la compra de las semillas o larvas, alimentación, cuidado y cosecha del mismo, que se puede ofertar a diferentes emparadoras pero hoy en día la empresa no ha comunicado esos beneficios a las emparadoras y vende a pocas compitiendo por precios.

Cabe recalcar que la empresa solamente se encarga de la siembra y cosecha por lo que las piscinas con las que cuentan actualmente son arrendadas y estos arriendos se realizan de manera anual por lo que actualmente tienen que producir a su máxima capacidad para poder cosechar camarón y venderlo para de esa manera costear dicho arriendo, sin embargo, esto también genera un inconveniente dado que por la caída del precio de camarón durante la pandemia y por la poca exportación existía mucho producto en el mercado y a precios muy bajos, por lo que los que son dueños de las piscinas están en la libertad de no sembrar larvas pero aquellos productores que arriendan los activos de propiedad, planta y equipo mantienen costos fijos que deben ser cubiertos y al no ser la primera opción para las emparadoras les generan alta oferta, poca demanda e ingresos bajos que no alcanzan el punto de equilibrio.

Las empacadoras son los principales clientes ya que estos compran los camarones de diferentes tamaños y los distribuyen a nivel nacional en autoservicios, restaurantes y su principal foco se encuentra en la exportación. El camarón es un animal que tiene un proceso y etapa de crecimiento específicos para la venta a diferentes canales de distribución.

A inicios del 2020 el sector camaronero presentaba ciertos inconvenientes en la industria con la exportación a China a causa de la pandemia, dicho país representan el 65% de las exportaciones totales, por lo que se adoptaron nuevos protocolos para mantener la venta sin embargo con las medidas de restricción, las empacadoras redujeron sus labores y esto ocasionó menores exportaciones pese a que el gobierno otorgaba los certificados necesarios, de manera digital, requeridos por países importadores. A pesar de que se retomaron las actividades progresivamente China suspendió la importación de camarón a 3 empresas ecuatorianas por supuestas detecciones de COVID en los empaques lo que ocasionó una sobre oferta de camarón dado que la cosecha y siembra, dependiendo del tamaño esperado puede ser entre, 3 y 4 meses y todas las larvas sembradas para exportar tenían que ser evacuadas de manera local, razón por lo cual el precio del camarón bajó significativamente.

A pesar de las dificultades que el sector camaronero ha tenido, hoy en día se ha desarrollado una aplicación que permite tener trazabilidad de los camarones, misma que brinda información de cosecha, procesamiento y empaque, esto permitirá a cualquier persona del mundo que compre camarón ecuatoriano validar la información y conocer el origen de este. Esto vuelve al sector camaronero ecuatoriano en pionero en esta tecnología razón por la cual se espera levantar la venta mediante la implementación de esta herramienta.

1.3.2. Establecimiento de posibles soluciones al problema

En el Anexo 1 se encuentra la tabla con las posibles soluciones con el respectivo cálculo que permite determinar las soluciones más importantes o

relevantes para el plan de marketing. La empresa WAC Camarón de Exportación tiene problemas enfocados en la mezcla de marketing como se, detalla a continuación:

La empresa en la actualidad vende directamente a las empacadoras de camarón, mismas que a su vez venden a autoservicios, pero dentro del proyecto se busca abarcar con un porcentaje de la producción para la venta al segmento HORECA, sin embargo, al enfocarse en otro segmento la empresa no cuenta con e-commerce, por lo que una posible solución es el desarrollo de una página, así como el uso de whatsapp business para poder realizar negocios por esas dos vías a estos segmentos. Además, al cambiar de segmento se requiere buscar las personas claves para poder presentar la información de la empresa y producto por lo que otra posible solución puede ser la suscripción a la web de empresas que vendan servicios de mailing al segmento en estudio.

Respecto al producto los principales problemas son la capacidad que tiene para la producción ya que en la actualidad la empresa cuenta solamente con dos piscinas de producción y no es posible su expansión por cuestiones de inversión. Adicionalmente, la empresa considera su producto como un commodity lo que significa que no tienen clara la propuesta de valor, razón por la cual no la pueden comunicar ni tampoco cuentan con una marca específica, solamente se presentan y venden con el nombre de la empresa. Dentro de las principales soluciones están el desarrollo de una marca junto con una propuesta de valor que permite venderse al mercado meta. En cuanto a las piscinas la posible solución se encuentra en la siembra diversificada.

Los precios de los productos se consideran problemas importantes tomando en cuenta que es un producto de exportación y un porcentaje alto del mismo se vende a países extranjeros por lo que en caso de que los países importadores no requieran camarón, la demanda de camarón aumenta a nivel nacional y la oferta no aumenta de la misma manera por lo que la gente tiende a comprar por precio. La posible solución viene de la mano de la propuesta

de valor ya que, con el concepto claro, el mercado meta estaría dispuesto a pagar un precio más alto por un producto y/o servicio específico; junto con la propuesta de valor se debe elaborar una política de precios incluyendo firma de acuerdos con precios fijos para garantizar ingresos estables, previo a un estudio de precios tendenciales, dado que esto puede jugar a favor como en contra.

El principal problema se encuentra en que dicha empresa fue creada por personas inexpertas en el área de administración de empresas, marketing y el giro del negocio como tal, motivo por el cual con el transcurso del tiempo han ido ganando experiencia, pero el desarrollo y organización del negocio no ha sido el óptimo y no cuentan con un departamento de marketing que pueda generar una estrategia que vaya acompañada del incremento de ventas. Una posible solución es el asignar a una persona encargada del área que pueda desarrollar estrategias de promoción y comunicación mediante el desarrollo de un e-commerce así como el envío de información a través de un banco de datos por e-mail y participación en diferentes ferias que permitan dar a conocer a la empresa y al producto.

1.4. Objetivo del Plan de Marketing

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de Marketing Digital para posicionar los productos “WAC camarón de exportación” en el segmento horeca en las provincias de Pichincha, Guayas y Manabí para el año 2022.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno actual del mercado de siembra, cosecha y comercialización de camarones.
- Realizar un estudio de mercado que permita determinar los gustos y preferencias para la compra de camarón.

- Desarrollar estrategias basadas en el mix de marketing que permitan que la empresa sea reconocida frente a la competencia.
- Determinar si el plan de marketing desarrollado es viable y aporta al cumplimiento del objetivo.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis del Macroentorno

2.1.1. Análisis PESTEL

Factor Político

Dentro de los primeros meses del año se tuvo en el país un cambio de presidente por lo que los mercados en general han tenido mucha incertidumbre, misma que duró hasta el momento de la posesión del presidente; quien finalmente ganó, Guillermo Lasso. Pese a que el presidente lleva poco tiempo, dentro del plan de gobierno se establece apoyo a la agricultura y producción y a mayor detalle mencionó que algunos de los sectores a apoyar son los de agricultura, acuicultura y pesca y esto lo justifica considerando que la participación sobre el PIB anual fue de un 10% entre el 2000-2019. (Lasso, 2021). se debe considerar que, aunque se espera apoyo en los sectores antes mencionados, no especifica el sector camaronero ni establece cifras de inversión como lo determina en otros sectores.

Considerando que el camarón es de los productos de exportación, se espera que se dé foco y se realicen diferentes acciones que permitan impulsar a las camaroneras, así como a toda la cadena de producción.

Factor Económico

Al cierre del 2020 el Ecuador tuvo un decrecimiento del 7.8% en el PIB (BCE, 2020) al igual que varios indicadores que tienden a la baja por la pandemia ya que el gasto del estado se enfocó en temas de salud. Pese al decrecimiento en el PIB, la industria de acuicultura y pesca de camarón tuvo una variación positiva de 8.5% y contribuyó al valor agregado bruto con un 0.12. Como desempeño anual, la industria de acuicultura y pesca

de camarón tuvo un desempeño positivo y como resultado de este su tasa de variación fue del 5.2%.

Respecto al riesgo país, es un indicador que se encontraba entre rangos muy altos “altamente especulativa” (Datos Macro, 2021) y con la elección del nuevo presidente Guillermo Lasso este indicador bajo en 345 puntos, llegando a 824 y esto gracias al proyecto de ley de defensa de la dolarización y a que dentro de los apoyos y propuestas del presidente están enfocados en duplicar la producción de petróleo, lo que significa mayores ingresos al Ecuador y mayor capacidad de pago de deuda externa respecto a bonos. (Primicias, 2021)

Factor Social

La industria camaronera al ser una actividad que tiene una cadena de producción amplia genera alrededor de 168000 plazas de empleo directo e indirecto según indica la Revista Líderes, lo que significa un 5% de plazas de empleo en el año 2019. (Líderes, 2019)

Desde el año 1976 Ecuador se convirtió en un país importante en lo a que exportación de camarón se refiere; en 1998 alcanzó los niveles más altos de exportación.

(Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2005)
Al 2019 se exportó cerca de 1 400 millones de libras, distribuidas en países como China 55%, Estados Unidos 12%, Vietnam 10%, España 6%, Francia 5%, Italia 4% y otros 5%, lo que deja ver que el camarón es un producto apreciado no solo a nivel nacional sino internacional. (Camposano, El Comercio, 2019).

Factor Tecnológico

En el sector camaronero como última tecnología se encuentran herramientas que permiten rastrear y monitorear la producción de camarón en diferentes etapas, esto gracias a una plataforma digital llamada IQShrimp, que es elaborada con inteligencia artificial, lo que permite que esta herramienta aprenda de manera automática y presente información en tiempo real.

Con esta herramienta se puede medir el camarón o determinar su tamaño, revisar la calidad del agua, así como validar la alimentación de los camarones y detectar posibles

riesgos por diferentes cambios climáticos. Esta tecnología es la última innovación para este sector, y funciona bajo la modalidad de suscripciones, mismas que pueden ser mensual, o anual. Los países que han optado por utilizar esta aplicación son México, América Central, Ecuador, Nueva Caledonia, sudeste de Asia e India, y en el futuro tiene miras de expansión a otros lugares. (Bador, 2018)

Factor Legal y ambiental

En cuanto a factores legales, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, es una de las entidades gubernamentales que vela por el cumplimiento de todos los parámetros y conjunto de medidas de higiene durante el proceso de manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de los alimentos, en este caso camarón, antes del consumo humano, con la finalidad de minimizar o reducir riesgos de que afecten a la salud. Este ente regulador controla mucho más a las empacadoras porque existe mayor manipulación del producto, pero en las camaroneras donde se siembra y cosecha camarón no existen mayores controles por parte de este organismo. (Sanitario, 2021)

Además, existen leyes que regulan la pesca de camarón marino, sin embargo, estas no afectan a la empresa que se está analizando dado que esta es una compañía que siembra y cosecha camarón, es decir que su proceso inicia con la compra de larvas de camarón y posteriormente se siembra y alimentas hasta la cosecha.

En el mes de abril del año pasado, se creó la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca, que abarca la pesca de camarón marino, así como la crianza de camarón. Esta ley apoya a este sector con acceso a líneas de crédito, incentivos tributarios, importación de maquinaria para el proceso de producción, capacitaciones, ferias, formación profesional, entre otros. De la misma forma dentro de las obligaciones se encuentran la ejecución del predio, con lo que buscan una producción sostenible y sustentable, generación de trabajo o empleo familiar, mantenimientos de las zonas de playa y bahía, prohibición de tecnologías que afectes a la salud de la población y de los trabajadores, entre otros. (Asamblea Nacional, 2020)

2.2.Análisis del Microentorno

2.2.1. Fuerzas de Porter

Poder negociador de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto considerando que es un producto de exportación y actualmente se vende a empacadoras, mismas que tratan el producto para exportarlo. Existen mucha competencia por esta razón los clientes buscan mejores beneficios en relación precio y tamaño, además dado que es un ser vivo el que se comercializa no tiene una durabilidad de mucho tiempo, al momento que se le saca de las piscinas para la venta, este tiene que ser consumido o tratado en el menor tiempo posible para mantener el producto en buen estado, así mismo existe la variable demanda que afecta de manera positiva o negativa en el precio, por estas razones en caso de que las empacadoras no acepten el producto generalmente los precios suelen bajar para poder evacuar la oferta, en ese sentido los clientes tiene un poder alto ya que tienen factores como vida útil, precio y demanda para presionar a las empresas de cría de camarón.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta considerando que existen varias camaroneras en el mercado, dentro de la misma provincia como en provincias aledañas, de igual manera las camaroneras que operan actualmente existen de todo tipo de tamaño, es decir que existen las pequeñas, medianas y grandes, inclusive algunas empacadoras que son los clientes principales para el segmento de la exportación, tienen sus propios criaderos con piscinas.

Por estas razones cuando existen sobre demanda las empacadoras dan prioridad a los productos cosechados en las propias empresas y las camaroneras que suelen ser clientes de estos tienen a bajar precios para evacuar las cosechas.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque, así como existen una gran cantidad de piscinas de camarón en el mercado, existen varios productores de alimentos de camarón y varios productores de larva de camarón.

La producción de larvas de camarones conlleva un proceso delicado dado que el producto es un ser vivo por esa razón en caso de que una siembra para larvas de camarón salga mal, existen varios productores de los cuales elegir. En cuanto a productores de alimentos y vitaminas para camarón, así como productos de apoyo para tratar el agua de la piscina, existe gran variedad y los precios pueden fluctuar lo que ocasiona que tengan bajo poder de negociación los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja considerando que el camarón a pesar de tener variedad entre sí, el producto buscado es camarón y dependiendo de las preferencias del mercado meta se puede vender el mismo camarón pero en diferentes estados como, sin cabeza, congelado, pelado, etc. Si se enfoca en el segmento de los empacadores no existen productos sustitutos dado que el camarón se exporta a varios continentes y ya es una demanda establecida, sin embargo en el segmento HORECA que es el que se enfoca el proyecto, puede ser que existan productos sustitutos que serían cualquier tipo de marisco como pescado, calamar, entre otros, sin embargo sigue siendo baja la amenaza ya que existen varios clientes dentro de este segmento que se interesan en el camarón, que dentro de los mariscos junto con el pescado, cualquiera que este sea, son de los principales mariscos consumidos.

Barreras de entrada

Si existen barreras de entrada en la industria camaronera, ya que se requiere una inversión fuerte y además de la inversión las piscinas para poder criar camarones; estas piscinas generalmente se dan en el sector costero por temas de clima, y a pesar de que existen varias piscinas a nivel nacional, la mayoría de estas ya se encuentran ocupadas y en caso de que no, los dueños de las piscinas suelen arrendar las mismas para que otros realicen la producción pero esta sería una de las dos barreras más grandes, considerando que lo que se requiere posteriormente es la materia prima, como larvas así como los productos para tratar el agua y alimentar a los animales, pero esto es mucho más fácil de conseguir. La segunda barrera más importante es el conocimiento, es decir se requiere conocer cómo tratar, como y cada cuánto alimentar al camarón, como evitar plagas de cualquier tipo y como cosechar.

2.3. Análisis Interno

Proceso de siembra y cosecha

El proceso inicia con la compra de la larva, que se realiza en base a peso es decir que toman una muestra de 10 larvas y se realiza el pesaje, posteriormente hacen la relación de peso por cantidad; la empresa al contar con dos piscinas de 3 hectáreas cada una puede sembrar alrededor de trescientas mil larvas. Una vez comprado el producto se procede a lanzarlo en las piscinas que previamente cuentan con agua de mar; estos animales están expuestos a varios factores externos como el clima donde en invierno la larva tiene un porcentaje más alto de sobrevivencia dado que en verano el agua tiende a calentarse más y afectar el crecimiento del camarón.

Una vez sembrado el producto, se procede a alimentarlos diariamente, durante un mes la larva se debe alimentar en la mañana y tarde de 3 sacos aproximadamente para las trescientas mil, cada uno de veinticinco kilogramos y pasado el mes, la larva se alimenta de un saco de 25 kilogramos diario divididas en la mañana y tarde.

Los animales requieren vitamina C que se les da junto con el alimento y se procede a desparasitar durante 5 u 8 días de dos a tres veces durante la producción, esto depende de la evolución de las larvas. En caso de que el camarón se enferme por alguna bacteria o por cambios climáticos, se debe dar medicamento por 10 días en la mañana y tarde.

El tiempo que transcurre entre la siembra y la cosecha puede variar entre 3 y 4 meses dependiendo de lo que se requiera ya que si se cosecha en 3 meses el promedio del tamaño del camarón es de 12 gramos aproximadamente, en caso de requerir camarón de mayor tamaño y peso se puede dejar por un mes más.

2.4. Análisis FODA

A continuación, se presenta en la Tabla 2, el detalle de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 1. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento integral del negocio del proceso de cría de camarón por parte de los socios. • Presencia 24/7 de los inversionistas en la planta para control del proceso. • Varios proveedores de larvas de camarón • Varios proveedores de alimento para el camarón 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar riesgos durante el proceso productivo. • Adecuar las piscinas para evitar la contaminación con plagas durante el proceso de crecimiento del camarón. • Incremento de la demanda en comparación con el 2020 por la reactivación de los restaurantes y hoteles fruto del plan de vacunación. • Incrementar la cantidad de piscinas para la producción.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Solamente dos piscinas para la siembra y cosecha del camarón • Limitante al producir varios tipos de camarón por espacio. • Poca inversión para diferentes proyectos considerando que la empresa lleva dos años en el mercado y aún no se encuentra en el punto de equilibrio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad respecto al clima. El cambio climático afecta al crecimiento del camarón. • Ingreso de cangrejos o bacterias en las piscinas. • Empresas empacadoras siembren también camarón. • Inconvenientes en la exportación de camarón que afecten el balance entre oferta y demanda en el país, es decir que exista mucho camarón en el mercado por falta de exportación que impacte negativamente en los precios.

Nota: Elaborado por Nadya Salazar

3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La empresa WAC Camarón de exportación al ser creada empíricamente tiene varias falencias en el desarrollo de estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de esta y de sus productos en el mercado y busca un enfoque a otro segmento que es el HORECA. Dentro de sus debilidades se encuentra la falta de una propuesta de valor para el producto, así como una marca que los identifique y el alcance de su mercado meta, por lo que el diseño de la investigación debe basarse en:

- Investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa fundamentada en encuestas y entrevistas con personas que participen en el proceso de compra de camarón con técnicas de complementación. La herramienta de enfoque cualitativa busca dispersión o expansión, es decir de algo pequeño a algo grande, mientras que el enfoque cuantitativo busca medir de manera precisa las variables manteniendo un foco. (Sampieri, Fernández , & Baptista , 2010).

Considerando el nuevo canal de distribución que se pretende abrir en la empresa, se establece que el mercado objetivo es el segmento HORECA, enfocado en hoteles de categoría 4 y 5 estrellas y restaurantes de categoría cuarta clase y lujo que busquen productos de calidad, con buen tamaño y precios adecuados, con entregas rápidas, seguras y planificadas. El Ministerio de Turismo es el encargado de asignar las categorías en el país, establecidos en el reglamento general de actividades turísticas, según el decreto emitido en el 2002, con su última modificación en el 2008. (Ministerio de Turismo, 2008).

3.1. Objetivos de investigación

3.1.1. Objetivo General

Realizar un estudio de mercado que permita determinar las preferencias de compra del segmento y las empresas que satisfacen sus necesidades.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar las preferencias de compras de camarón en hoteles y restaurantes del segmento.
- Establecer una propuesta de valor clara enfocada en las soluciones que busca resolver el mercado meta.
- Identificar que empresas son las que están distribuyendo al mercado meta.
- Conocer si las compras son planificadas.
- Evaluar la demanda y frecuencia de compra de camarón para abastecimiento.
- Determinar si el mercado objetivo aceptaría realizar las compras por medio de un e-commerce.

3.2. Metodología de la investigación

3.2.1. Hipótesis

1. El mercado meta realiza las compras de camarón en base a los precios y tamaños de este.
2. El mercado objetivo considera el camarón un producto commodity que no tiene diferenciador. Según indica Levitt, un commodity puede ser un servicio, bien o producto que se puede intercambiar sin ningún inconveniente porque no cuenta con diferenciación alguna (Levitt, 2006).
3. Existe mucha competencia, pero los hoteles y restaurantes compran a los proveedores más grandes.
4. La compra de camarón se realiza de manera planificada y no guardan por mucho tiempo el producto previo a la cocción.
5. El abastecimiento de camarón se realiza de manera bimensual y hasta trimestral.
6. El método de compra preferido por el mercado meta actualmente es el e-commerce. El e-commerce es el uso de internet para hacer más fácil la transacción de bienes, servicios y/o información y ayuda a tener vínculos con sus clientes y proveedores. (Marketing, 2011).

3.3. Herramientas de investigación

Como herramientas de investigación de tipo cuantitativa se utilizará la encuesta que según Sampieri se considera para no experimentales, descriptivas o correlacionales y como herramienta cualitativa la entrevista, en este caso a personas que participen en el proceso de compra, como chefs, personal del departamento de abastecimientos, gerentes, socios y/o propietarios, mismas que será mediante Google Forms, (Sampieri, Fernández , & Baptista , 2010) .

3.3.1. Grupo Focal

Perfil del participante

Se realizaron entrevistas a 6 personas que ocupan los cargos de cocina, compras y /o abastecimiento y a socios o dueños de restaurantes principalmente. Las preguntas se elaboraron para obtener información de proceso y preferencias de compra, demanda de producto y planteamiento de un posible e-commerce.

Diseño de la Entrevista

En el anexo 4 se encuentran las preguntas que se elaboraron con base a las hipótesis que se quiere confirmar o rechazar y en base a los objetivos planteados.

Análisis de la información

A continuación, se encuentran las respuestas otorgadas por los participantes de las diferentes áreas de trabajo.

Respuestas de las entrevistas

- **Información General:**

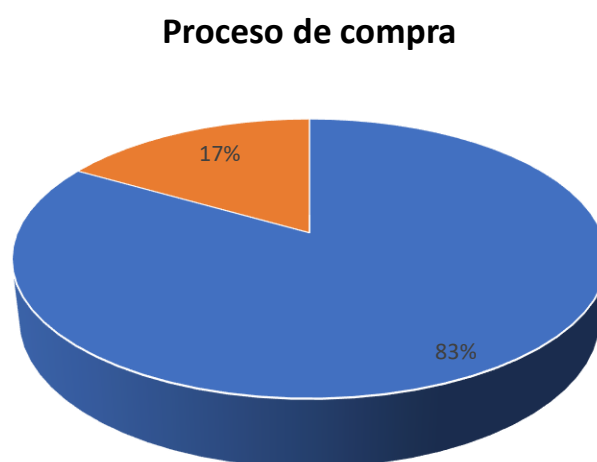
La información general recolectada es de uso interno ya que se logró armar una base de datos con nombres de las personas encargadas y nombres de hoteles y restaurantes que se convertirán en posibles clientes.

- **Proceso de compra:**

1. **Respecto al proceso de compra, ¿cómo adquiere el restaurante u hotel su materia prima o insumos para la elaboración de los platos? Me podría indicar por favor cómo es el proceso actual de compras de camarón (descripción)**

Las descripciones otorgadas coinciden en un 83% respecto al proceso, que inicia con el requerimiento del producto por parte de la cocina o en pocas ocasiones con la pregunta de compras hacia cocina sobre necesidades de productos, posteriormente se envía a aprobación en base a presupuesto y una vez aprobada se hace el pedido por diferentes vías 67% lo realizan por correo electrónico y el 33% por llamada.

Figura 1 Proceso de compra



Elaborado por Nadya Salazar

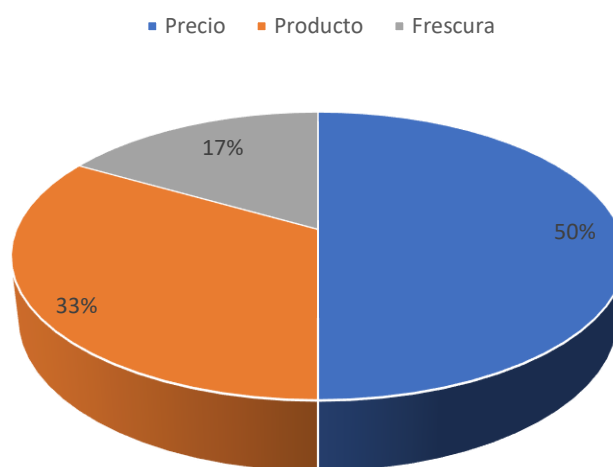
2. **Cómo elige proveedores de camarón**

Las personas que trabajan en cocina indicaron que ellos solamente opinan del producto como tal y eventualmente pueden sugerir algún proveedor, pero quienes toman la decisión son las gerencias junto con compras.

En el caso de compras realizan la recolección de documentación y demás que habilita a los proveedores y en el caso de las gerencias consideran la opinión del área de cocina y revisar presupuesto junto con compras.

Las decisiones se toman en base a las características que consideran más importantes y estas son el precio en un 50%, el producto en un 33% y la frescura en un 17%.

Figura 2 Elección del proveedor

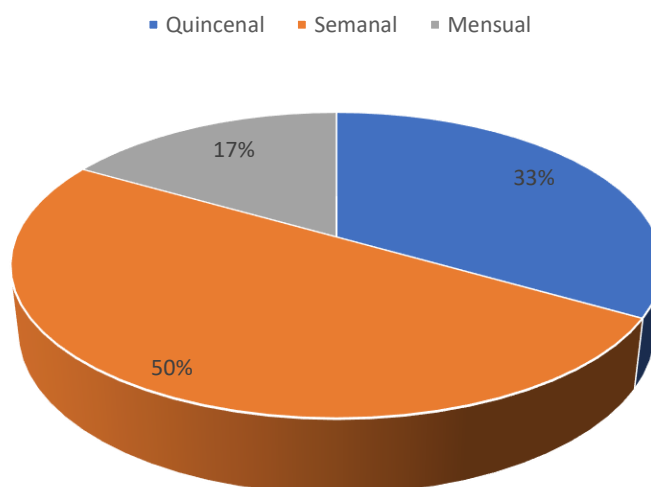


Elaborado por Nadya Salazar

3. Cuáles son los tiempos de entrega del producto

Las respuestas coinciden en que depende mucho del consumo, pero la mayoría indicó que de manera semanal en un 50%; estas respuestas otorgaron las personas de cocina y compras, un 33% indicaron que es de manera quincenal y la única persona que indicó que era de manera mensual fue una persona de gerencia.

Figura 3 Tiempos de entrega



Elaborado por Nadya Salazar

4. Cómo es la entrega del producto

Los entrevistados de cocinas y compra conocen el proceso al 100% e indicaron que el producto llega congelado y se pesa previa la aprobación del ingreso, dos personas entrevistadas comentaron solamente que el producto debe llegar congelado y a la persona encargada de la recepción.

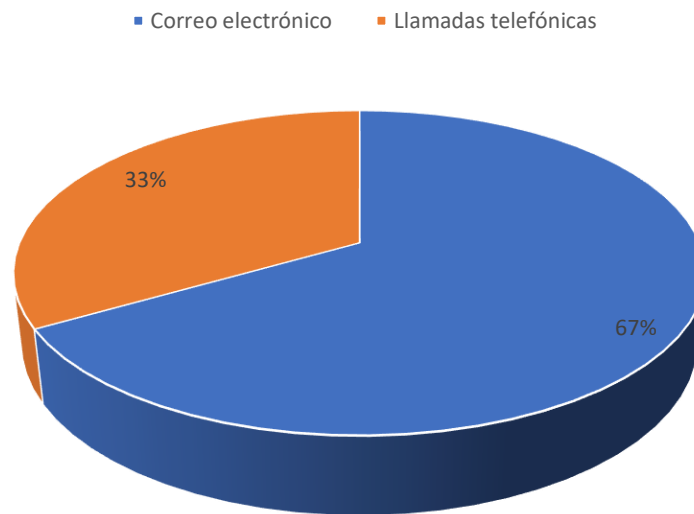
5.Cuál es el plazo de pagos

Los resultados fueron:

- 3 encuestados indicaron contra entrega
- 1 encuestado indicó de acuerdo con la política del restaurante que puede ser de un mes o en ciertos casos se pueden hacer excepciones para reducir el tiempo.
- 2 encuestados indicaron que es una parte de abono junto con el pedido y la otra contra entrega.

6. Por qué medios realizan la compra

Figura 4 Medios de compra



Elaborado por Nadya Salazar

- **Preferencias de compra:**

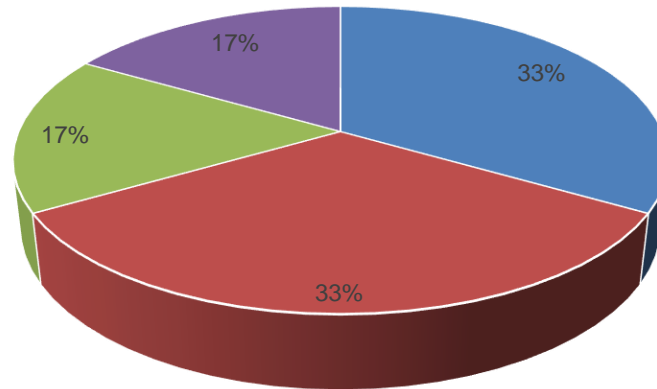
7. El producto que compran actualmente lo compran por:

Las respuestas fueron: “porque es un buen producto y proveedor”, “porque tiene buenos precios y buen tamaño el camarón”, “el camarón es bueno y fresco” pero la mayoría se enfocaron en la relación precio y tamaño.

8. Cuando piensa en calidad del camarón que se le viene a la mente:

Figura 5 Percepción de calidad de camarón

■ Tamaño ■ Precio ■ Tipo de camarón ■ Limpio Fresco

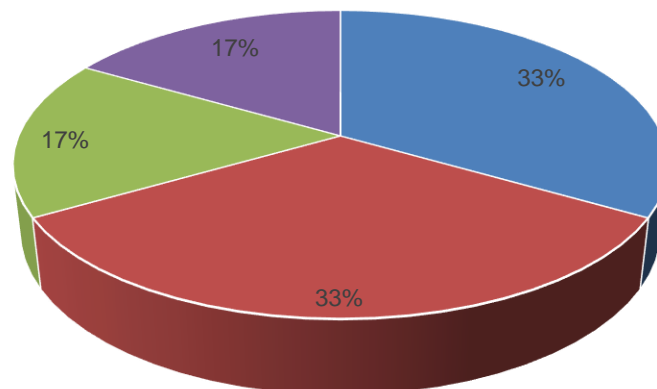


Elaborado por Nadya Salazar

9. Yo prefiero un camarón que tenga las características:

Figura 6 Características del camarón

■ grande ■ económico ■ fresco ■ sin cabeza y limpio



Elaborado por Nadya Salazar

10. Lo que me haría elegir un proveedor de otro sería:

- Que sea cumplido
- Que entregue lo ofrecido en tamaños y precios
- Puntualidad y disponibilidad en las entregas
- Buenos precios, buen producto y plazos de pagos accesibles

- Condiciones comerciales en general
- Que tenga productos frescos todo el tiempo.

11. Las 3 cosas que considero más importantes al momento de comprar camarón son:

- Bryan (Socio): “Precio, tamaño y frescura”
- Nancy (Gerente): “Cantidad, que sea barato y grande”
- Paulina (cocina): “Tamaño, color y precio”
- Daniel: (compras) “Que sea grande el camarón, que este fresco y que tenga buen precio”
- Doris: (compras) “Que este fresco, que tenga precios accesibles y que sea grande”
- Galo: (cocina) “Tamaño, precio y que este fresco”

12. Cómo consideran que debería ser la frecuencia correcta de entregas y disponibilidad del producto:

- Ni bien se me termine el producto ya debería llegar el nuevo
- Con una semana de anticipación porque el fin de semana sale bastante el camarón
- Dependiendo del consumo para no tener mucho camarón en stock porque luego pierde frescura
- Una semana estaría bien
- Tres días de tiempo de respuesta del proveedor
- Hacer los pedidos los domingos y que lleguen los martes como lo venimos haciendo.

13. Qué tipo de producto compran actualmente:

- El 100% de los encuestados indicaron que el camarón tipo cebrá.

14. Que problemas actuales presentan al momento de comprar camarón:

- A veces se demoran en realizar las entregas o cuando no tienen producto nos entregan, pero más caro porque es comprado a otro proveedor.
- Que el camarón pesa menos de lo esperado
- No he tenido problemas con mi proveedor actual
- No tiene el camarón que pido, pero me ofrece otro mientras llega el que siempre compramos.
- Cuando se pela y limpia el camarón a veces salen muy pequeños
- Suele subir y bajar el precio y descuadra el presupuesto asignado para la compra de mariscos.

15. El proveedor de camarón perfecto sería:

- Cumplido
- Que entregue a tiempo y como se le pidió
- Que tenga disponibilidad de producto siempre
- Que dé a buenos precios y camarón grande
- Que entregue correctamente y otorgue descuentos por cantidad
- Que este pendiente cuando vaya a salir el pedido y entregue según lo pactado.

• **Demanda de producto:**

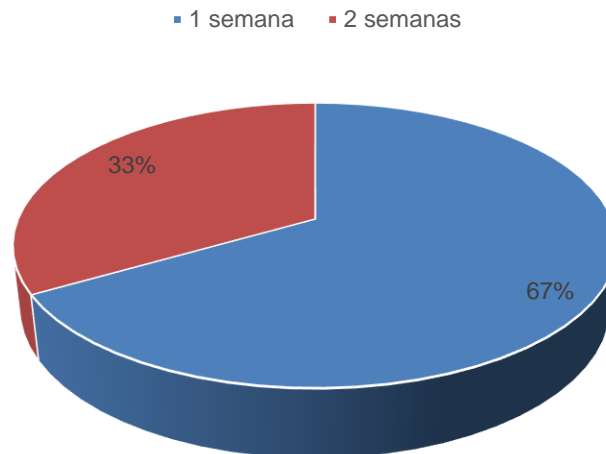
16. ¿Cuánto producto necesita y con qué frecuencia lo compran?

- Respecto a la cantidad de productos no conozco la información exacta pero la frecuencia depende del consumo semanal o quincenal.
- Aproximadamente 800 libras al mes y la compra es quincenal.
- Entre 300 y 500 libras y los pedidos son semanales.
- Solo camarón unas 50 libras semanales.
- En el mes compramos cerca de 400 libras, aproximadamente 100 libras semanales y los pedidos hacemos de 3 a 4 pedidos en el mes.

- 125 libras semanales y la frecuencia dependen del consumo porque fines de semana y feriados se consume un poco más pero cada 7 o 10 días máximo se saca pedido.

17. ¿Cuánto tiempo guardan el producto previo a la cocción de este?

Figura 7 Tiempo de almacenamiento de camarón



Elaborado por Nadya Salazar

18. Describa el proceso de entrega del producto

- Cocina: Solicitan el producto cuando el pedido anterior está próximo a acabarse, hacen el requerimiento a gerencia o compras.
- Compras: reciben la solicitud y revisan si está acorde a los presupuestos y cantidades similares a pedidos anteriores y solicitan autorización.
- Gerencias: reciben el requerimiento y aprueban, si es que no hay ningún cambio o modificaciones en comparación de requerimientos pasados.

- **Planteamiento de E-commerce:**

19. Estaría dispuesto a realizar las compras por un e-commerce:

Las personas de cocina indicaron que es una decisión que no depende de ellos pero que en su caso si aceptasen la opción, en el caso de las personas de

compras y de gerencia indicaron que, si siempre y cuando en las entregas se realicen de manera correcta, es decir que lo entregado sea lo pedido.

20. ¿Cómo realizaría la compra de sus productos en un e-commerce?

- Me imagino que por una página o aplicación se establece la cantidad el tipo y nos indican el precio.
- Como con página de cotizadores donde se elige el producto y finalmente se ingresa el pago.
- Se solicita el producto la cantidad y la fecha de entrega y posteriormente le entregan en el lugar solicitado.
- Por internet se pide y se paga y se tiene un plazo de entrega.
- Por páginas web o por whastapp para que se pueda hacer cualquier consulta en caso de que se requiera.
- Si es que es por una página web debería ser fácil de utilizar donde se indique la cantidad que se requiere y se pueda comprar por esa vía.

21. Le gustaría tener un sistema de planificación de compras:

El 100% de los entrevistados indicaron que si seria de mucha ayuda considerando ahorraría tiempo y en ciertas ocasiones costos porque cuando los pedidos son apresurados los precios tienden a subir.

22. Por qué si y por qué no realizaría la compra de camarón por un e-commerce:

- sí, porque facilitaría los procesos de compra
- sí, porque ya no tendría que estar solicitando producto que está próximo a terminarse
- sí, porque entendería que ya saben cuándo y cada cuanto debemos realizar la compra
- sí, porque ahorraría tiempo, pero si existe la incertidumbre de que llegue le producto como lo pedimos

- sí, porque ahora todo se hace en línea
- sí, porque la cantidad no suele variar y sería más fácil pedir y registrar de una vez para pagos.

Sketch

Se solicitó a los participantes que elaboren un gráfico de la página ideal para la compra de camarón y los resultados fueron:

Las personas de cocina buscan un detalle por tamaño para la validación de gramaje y talla de este, las personas de gerencia y socios buscan facilidad y rapidez en el proceso de compra sin mucha explicación, mientras que las personas de compras buscan mayor explicación del proceso, del producto y de precios y consideran importante la sección de preguntas y respuestas. Las fotografías originales se encuentran en el anexo 5.

Gerentes / Socios

Bryan y Nancy

Figura 8 Mock Up Bryan

<p>①</p> <p>Página de Inicio</p>	<p>②</p> <p>Opciones de compra</p>	<p>③</p> <p>Tipo</p> <p>Cantidad con cabeza</p> <input type="text"/> <p>Cantidad sin cabeza</p> <input type="text"/>	<p>④</p> <p>Desvenado</p> <input type="text"/> <p>Empacado al vacío</p> <input type="text"/> <p>Precio</p> <input type="text"/>
----------------------------------	------------------------------------	--	---

Elaborado por Nadya Salazar

Figura 9 Mock Up Nancy



Elaborado por Nadya Salazar

Paulina y Galo

Figura 10 Mock Up Paulina

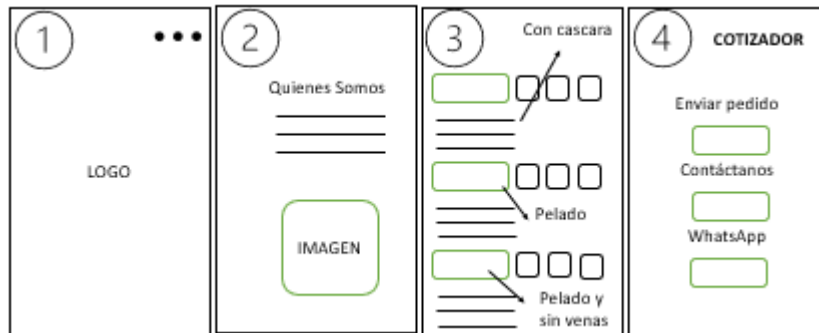


Figura 11 Mock Up Galo



Elaborado por Nadya Salazar

Daniel y Doris

Figura 12 Mock Up Daniel



Elaborado por Nadya Salazar

Figura 13 Mock Up Doris



Elaborado por Nadya Salazar

Conclusiones de la entrevista

- **Información General:** se logró recopilar información para elaborar una base de datos sobre la cual se puede trabajar, con lugares y nombres de las personas a cargo.
- **Proceso de compra:**
Se puede concluir que los socios y/o gerentes indicaron que están dispuestos a abrir nuevos proveedores; que cuentan ya con un proceso establecido considerando que ya tienen proveedores específicos que distribuyen mariscos en general, sin embargo, dependiendo de las características se pueden abrir a nuevos proveedores en base a costo / beneficio. El proceso como tal consiste en que una semana previa a que el producto este por agotarse, envían la solicitud a compras o gerencia para la autorización de la

solicitud, vía correo electrónico o llamada en su mayoría, posteriormente hacen el requerimiento con el proveedor y proceden a cancelar o esperar la llegada del producto para realizar el pago, una vez que llega el producto verifican tamaño y peso general e ingresan la mercadería a los congeladores.

Los tiempos de entrega dependen de la necesidad de cada negocio, pero ya tienen tiempos establecidos con los proveedores, en su mayoría desde el pedido hasta la entrega el tiempo transcurrido es de una semana y el producto se entrega en el restaurante u hotel y debe llegar congelado bajo una cadena de frío para evitar daños en el mismo.

El plazo de pagos depende de la política de cada restaurante u hotel y en base a la negociación con el proveedor, en algunos casos es contra entrega, en hoteles más grandes el plazo de pagos es a 30 días y en otros casos es un abono con el pedido y lo demás contra entrega.

- **Preferencias de compra:**

Se concluye que, respecto a las preferencias de compra de los hoteles y restaurantes, las personas se inclinan por productos de calidad, que asocian con frescura principalmente y buscan que sea un producto de buen tamaño y precio. Las respuestas en comparación a las encuestas son similares en cuanto a las consideraciones de compra, que son frescura, precio y tamaño. Consideran que es importante el tiempo de entrega, pero en su gran mayoría ya tienen negociado con los proveedores y manejan dos proveedores mínimos en caso de que uno de ellos incumpla con la entrega.

Los problemas que generalmente suceden cuando realizan las compras de camarón tienen que ver con la disponibilidad, hay proveedores que por temas de siembra y cosecha no disponen de producto y ofrecen productos comprados, pero se encarecen; otro problema es la calidad del producto refiriéndose a lo que solicitaron versus lo que llegó, es decir que llega un camarón con menor tamaño.

- **Demanda del producto:**

Respecto a la demanda del producto se concluye que existe mucha variación en cuanto a libras mensuales sin embargo en promedio requieren entre 300 y 500 libras de camarón al mes, mismo que suelen utilizarlo durante la semana o máximo de manera quincenal.

- **Planteamiento de un posible e-commerce:**

Se concluye que los entrevistados si estuviesen dispuestos a comprar a través de un e-commerce siempre y cuando sea confiable y lo solicitado sea igual a lo entregado. Consideran que sería de mucha utilidad la planificación de compras porque ahorraría tiempo y mejoraría la eficiencia de su bodega sin descuidar la calidad y frescura del producto.

Comprobación de la hipótesis

Las hipótesis planteadas se comprueban ya que tanto los resultados de las encuestas como de las entrevistas indicaron que la compra de camarón se hace considerando fresca, tamaño y precio y podrían cambiarse de proveedor ya que no es un producto que tenga diferenciación establecida, pero dependería del desempeño del nuevo proveedor.

Además, consideran importante la planificación de la compra, misma que en general realizan de manera semanal y quincenal por lo que si estuvieran dispuesto a realizar las compras mediante un e-commerce.

3.3.2. Encuesta

Población Objetivo

La población objetivo se determina en base a la segmentación abajo detallada, cabe recalcar que el mercado es B2B.

Segmentación

- **Geográfica:** Provincias Guayas, Pichincha y Manabí.
- **Demográficas:**
 - Hoteles de categoría 4 y 5 estrellas
 - Restaurantes de categoría cuarta clase y lujo
 - que incluyan al camarón en su menú
- **Psicográficas y conductuales:**
 - Gerentes, socios y/o dueños
 - Chefs, cocineros
 - Departamento de abastecimiento o compras
 - Busquen producto, fresco, de calidad
 - Entregas rápidas y seguras
 - Relación precio / tamaño adecuado

Mercado Potencial

Considerando la información que se encuentra en el Ministerio de Turismo al 2018 existen 1562 empresas que ofrecen servicios de alojamiento entre hoteles, hosterías, hostales, lodges, entre otros, en las provincias de Pichincha, Manabí y Guayas, de igual manera en el sector de alimentos y bebidas, considerando solamente restaurantes, en las mismas tres provincias antes mencionadas, existen registrados 3391 establecimientos, sin embargo dado que la empresa WAC camarón de exportación actualmente tiene un enfoque de clientes en empacadoras y se estudia el ampliar el segmento a HORECA, se toma en cuenta solamente hoteles de categoría 4 y 5 estrellas y restaurantes de categoría cuarta clase y lujo que busquen productos de calidad, con buen tamaño y precios adecuados, con entregas rápidas, seguras y planificadas en las provincias antes mencionadas. (Servicios Ministerio de Turismo, 2018).

Marco Muestral

Tabla 2. Datos para segmentación

PROVINCIA	Hoteles		Restaurantes	
	5 estrellas	4 estrellas	Lujo	Cuarta Clase
Pichincha	25	61	29	249
Guayas	13	16	8	176
Manabí	2	28	1	11
TOTAL	40	105	38	436

Elaborado por Nadya Salazar

Fuente: Ministerio de Turismo

Tamaño Muestral

Tabla 3. Cálculo del tamaño muestral

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	
Población (N)	619
Nivel de confianza 95% (Z)	1.96
Error de muestreo 5% (e)	0.05
Probabilidad a favor (p)	0.50
Probabilidad en contra (q)	0.50

Elaborado por Nadya Salazar

$$\frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{507}{3} = 237 \text{ encuestas}$$

La técnica de la muestra es de tipo probabilísticos dado que todos los elementos, en este caso restaurantes y hoteles, tienen la misma probabilidad de ser elegidos, en base a las características que serían las categorías de cada uno. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010)

Tipo de muestreo

Dentro de las herramientas de la investigación se utilizó un método de muestreo probabilísticos el mismo que permite que cualquier persona o elemento de la población pueda ser escogido para la investigación, es decir que la elección es al azar (Manterola & Otzen, 2017).

Diseño cuestionario

Para diseñar el cuestionario que se aplica a los encuestados se considera la matriz de consistencia como referencia para realizar las preguntas de manera sistemáticas y que tengan coherencia entre sí, ya que esta herramienta ayuda a crear el cuestionario en base a las hipótesis planteadas para obtener información que sea útil en el desarrollo de la mezcla de marketing. El formato del cuestionario se encuentra en el anexo 3.

A continuación, se encuentra la tabulación de los datos recopilados de las encuestas.

Resultados de la encuesta

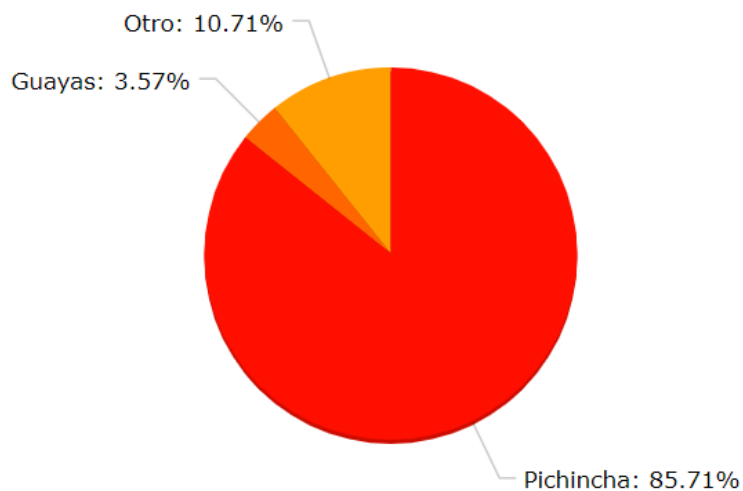
- **Información general:**

Los nombres y lugares de trabajo se recolectaron y son guardados en una base de datos que utilizará la empresa a futuro.

- **¿En qué provincia se encuentra el hotel o restaurante en el que trabaja?**

En cuanto a información general el 85.71% de los encuestados indicaron que se encuentran ubicados los negocios en la provincia de Pichincha, seguido de la opción otro con un 10.71% que corresponden a restaurantes u hoteles ubicados en provincias que por ahora no tienen alcance para este proyecto. Finalmente, el 3.5% corresponde a negocios ubicados en la provincia de Guayas.

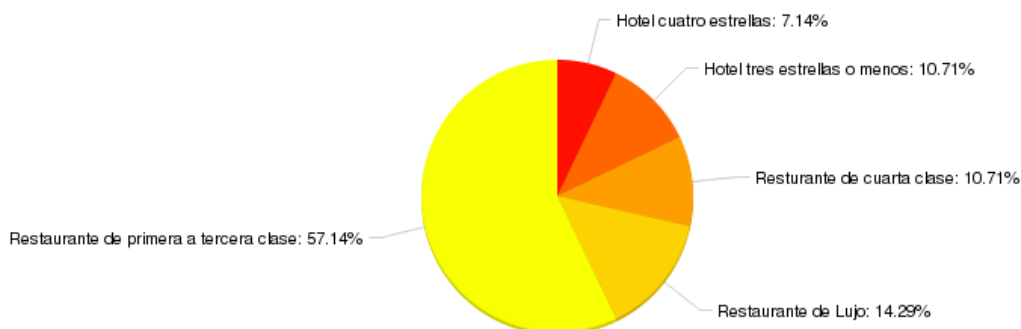
Figura 14 Provincias donde se encuentran los hoteles y/o restaurantes



Elaborado por Nadya Salazar

- **Usted trabaja en:**

Figura 15 Lugar donde trabaja el encuestado

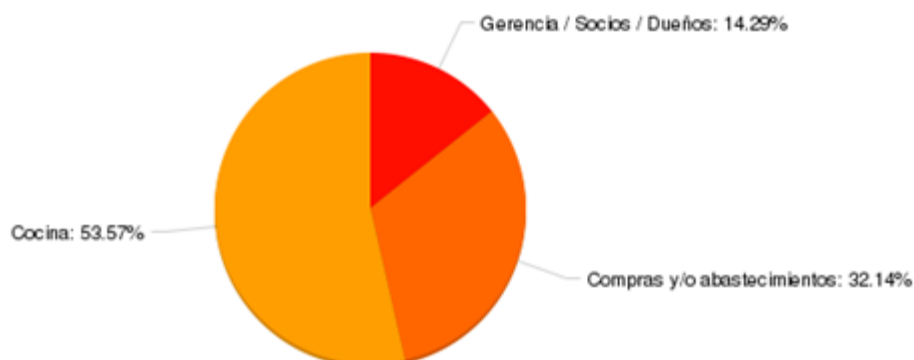


Elaborado por Nadya Salazar

- **¿A qué área pertenece?**

El 53.57% de los encuestados indicaron que trabajan en el área de cocina, seguido de encuestados que trabajan en el área de compras y / o abastecimientos con un 32.14% y solamente el 14.29% son encuestados que son socios, dueños o gerentes de los restaurantes y/u hoteles.

Figura 16 Área a la que pertenece



Elaborado por Nadya Salazar

- **¿En el hotel o restaurante preparan alimentos con camarón?**

El 93.10% de los encuestados preparan alimentos con camarón mientras que el 6.90% de los encuestados no tienen dentro de su menú preparaciones con camarón.

Figura 17 Información sobre preparación del camarón

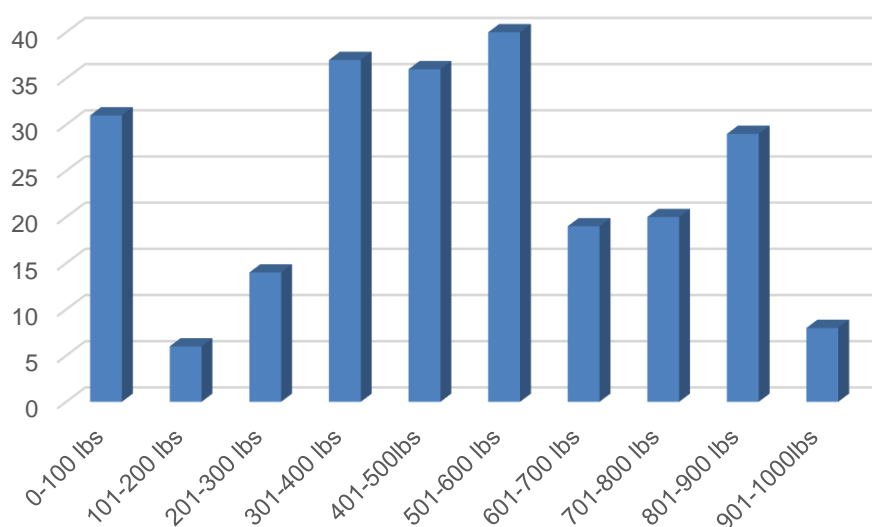


Elaborado por Nadya Salazar

- **¿Cuánto camarón requieren como abastecimiento para un mes?**

El promedio de compra es de 502lbs al mes.

Figura 18 Compra promedio de camarón

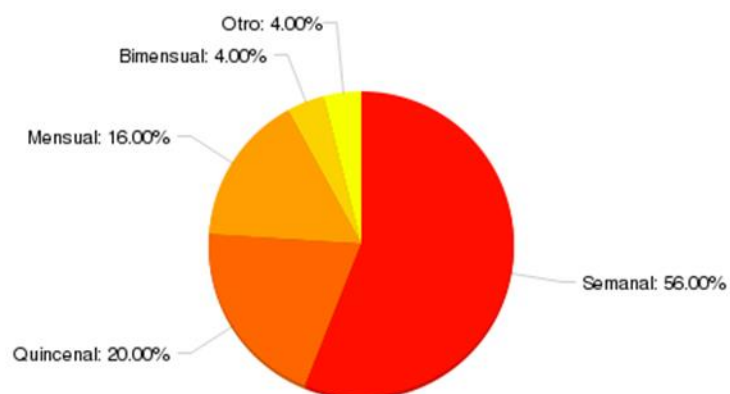


Elaborado por Nadya Salazar

- **¿Con qué frecuencia realizan la compra de camarón?**

El 56% indico que la compra de camarón la realizan de manera semanal, seguido de un 20% que indicaron que la compra la hacen quincenal y un 16% realizan de manera mensual. Un 8% realiza las compras de manera bimensual y de la categoría otros.

Figura 19 Frecuencia de compra de camarón

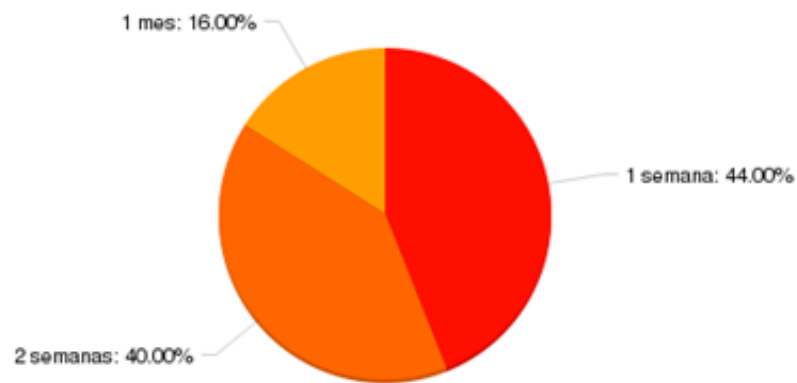


Elaborado por Nadya Salazar

- **¿Cuánto tiempo suelen guardar el camarón congelado antes de ser preparado?**

El 44% de respuestas indican que suelen guardar el camarón durante 1 semana, mientras que el 40% indico que guardan por dos semanas y un 16% indico que guardan hasta un mes.

Figura 20 Tiempo de almacenamiento de camarón congelado

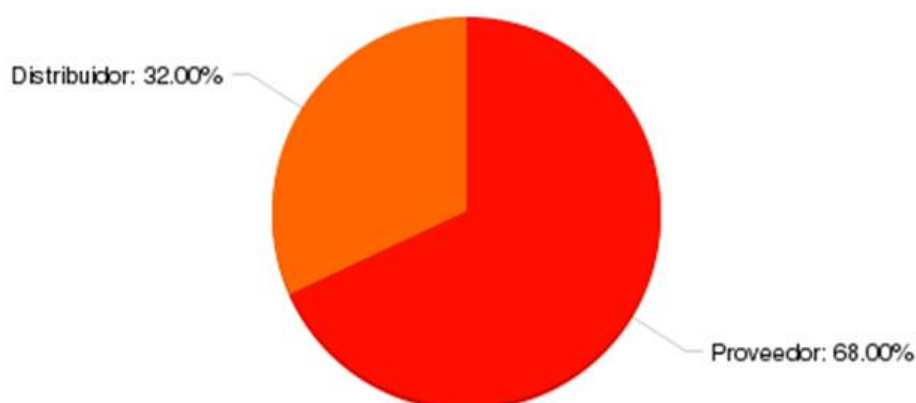


Elaborado por Nadya Salazar

- **Las compras de camarón las realizan en:**

Las compras de camarón las realizan en un 68% con proveedores específicos, mientras que el 32% indico que compra por distribuidores.

Figura 21 Lugares o medios de compra de camarón

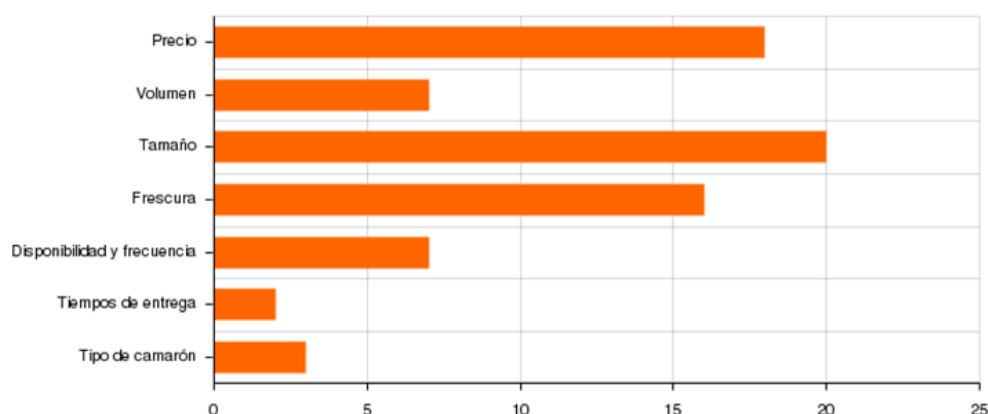


Elaborado por Nadya Salazar

- **Escoja 3 atributos que consideran al momento de comprar camarón:**

Los resultados de las encuestas indicaron que el tamaño es el atributo principal que consideran al momento de comprar camarón con un 80%, el siguiente atributo considerado es el precio con un 72%, la frescura le sigue con un 64%, mientras que el volumen, así como la disponibilidad y frecuencia de compra comparten un 28% y en los dos últimos lugares se encuentran el tipo de camarón con un 12% y el tiempo de entrega con un 8%.

Figura 22 Atributos para elección del camarón

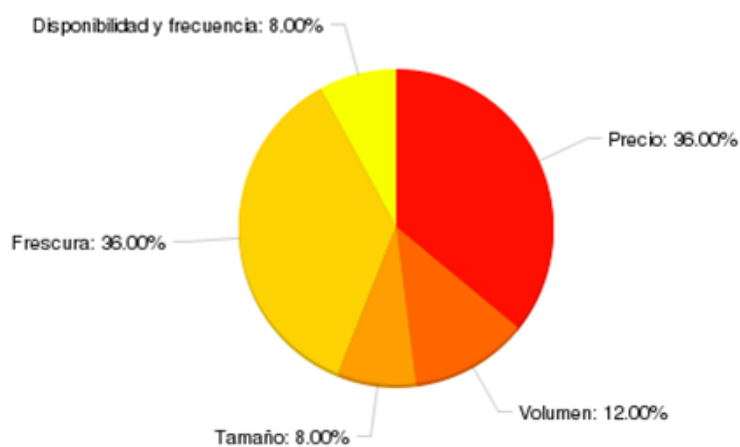


Elaborado por Nadya Salazar

- **¿Cuál es la característica principal del camarón que le hace elegir al proveedor actual?**

Los resultados muestran que actualmente eligen a su proveedor por frescura del camarón con un 36%, por precio con un 36% y por volumen un 12%; las características que se encuentran en último lugar son el tamaño con un 8% al igual que la disponibilidad y la frecuencia.

Figura 23 Característica para elección del proveedor actual

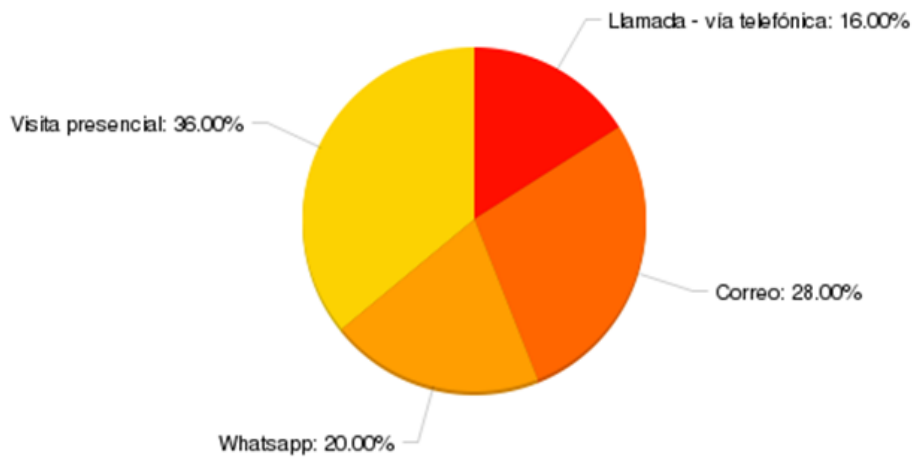


Elaborado por Nadya Salazar

- **¿Cómo realiza la compra o abastecimiento de camarón actualmente?**

Los encuestados indicaron que actualmente compran el camarón a través de visitas presenciales en un 36%, mediante correo electrónico un 28%, whatsapp un 20% y un 16% por llamadas o vía telefónica.

Figura 24 Proceso de compra

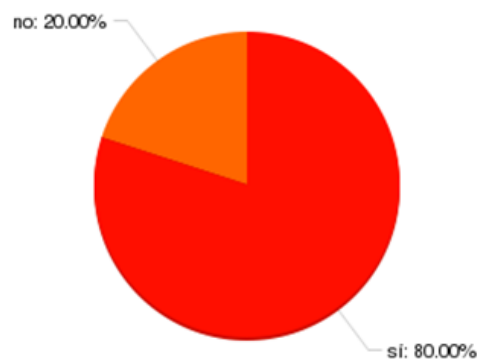


Elaborado por Nadya Salazar

- **¿Estaría dispuesto a realizar las compras mediante un E-commerce?**

El 80% de los encuestados indicaron que si estuviesen dispuestos a realizar las compras de camarón mediante un e-commerce, mientras que el 20% rechaza la idea porque indican que no se puede apreciar el tamaño y frescura del camarón y por verificación del producto generalmente.

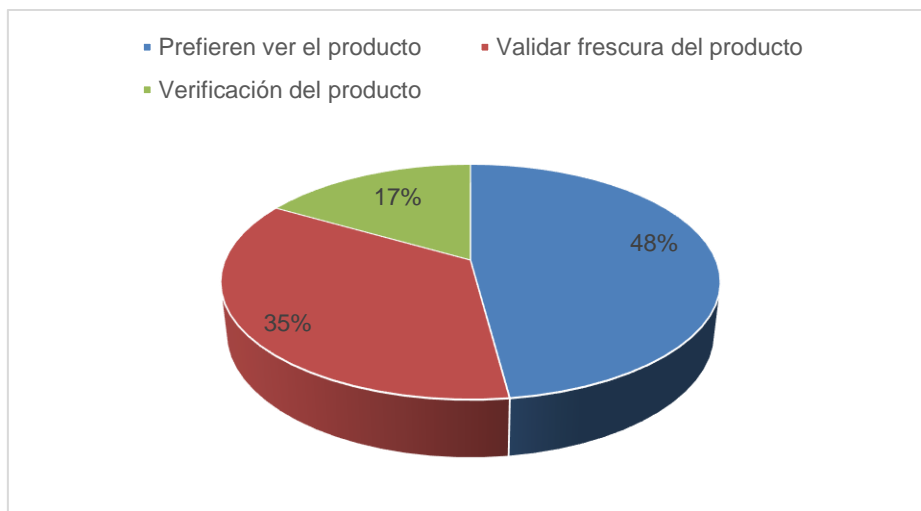
Figura 25 Disposición de compra mediante un e-commerce



Elaborado por Nadya Salazar

- Si tu respuesta fue no, ¿cuál sería la razón?

Figura 26 Negatividad de la compra por e-commerce



Elaborado por Nadya Salazar

Conclusiones de la encuesta

- Las dos primeras preguntas tenían como objetivo recopilar información de personas y de hoteles o restaurantes que podrían estar interesados en realizar compras de camarón mediante un e-commerce por lo que son preguntas para generar una base de datos.
- Respecto al lugar de trabajo se concluye que la mayoría de los encuestados se encuentran trabajando en restaurantes de primera a tercera clase y como segundo y tercer lugar se encuentran restaurantes de cuarta clase y de lujo, lo que significa que el proyecto se puede enfocar en restaurantes de primera a tercera clase. A pesar de que también se planificó incluir hoteles, no hubo suficientes respuestas de hoteles de ninguna categoría.
- Los encuestados en su mayoría trabajan en el área de cocina, seguido de compras y finalmente de gerencia, socios y /o dueños, lo que beneficia el estudio considerando que la información es proporcionada de primera mano ya que es gente que trabaja en el día a día con el producto, presos y cantidades.
- De la totalidad de los encuestados se concluye que la gran mayoría preparan alimentos con camarón lo que indica que se está trabajado sobre clientes potenciales o mercado meta.

- Los encuestados indicaron que el promedio de compra de camarón al mes para la preparación de alimentos es de 500 libras aproximadamente, lo que significa que la producción si alcanza para abastecer esa cantidad, considerando la producción de las dos piscinas y los dos segmentos con los que se planifica trabajar.
- La frecuencia de compra de camarón, así como el tiempo que guardan el producto previo al consumo, es en su mayoría de manera semanal y quincenal por lo que se concluye que las entregas y frecuencia de venta debe seguir la misma temporalidad.
- Los encuestados indicaron que la compra de camarón las realiza mediante ciertos proveedores y muy pocos con distribuidores por lo que existe la oportunidad de ingresar como proveedores de los restaurantes, siempre y cuando se cumpla con los requisitos de cada restaurante.
- Se concluye que los tres atributos que se consideran antes de realizar la compra son tamaño, precio y frescura, pero las características que hacen elegir a su proveedor actual son frescura y precio, por lo que considerando que el camarón producido por la empresa en estudio es de calidad, el precio se puede ajustar dependiendo de la política de precios y en cuanto a frescura no existen inconvenientes.
- La compra actualmente la realizan en su mayoría por visita presencial y correo electrónico, sin embargo, si estuvieran dispuestos a comprar a través de un e-commerce, opción que es favorable para el proyecto en curso.

4. CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

4.1. Plan de marketing

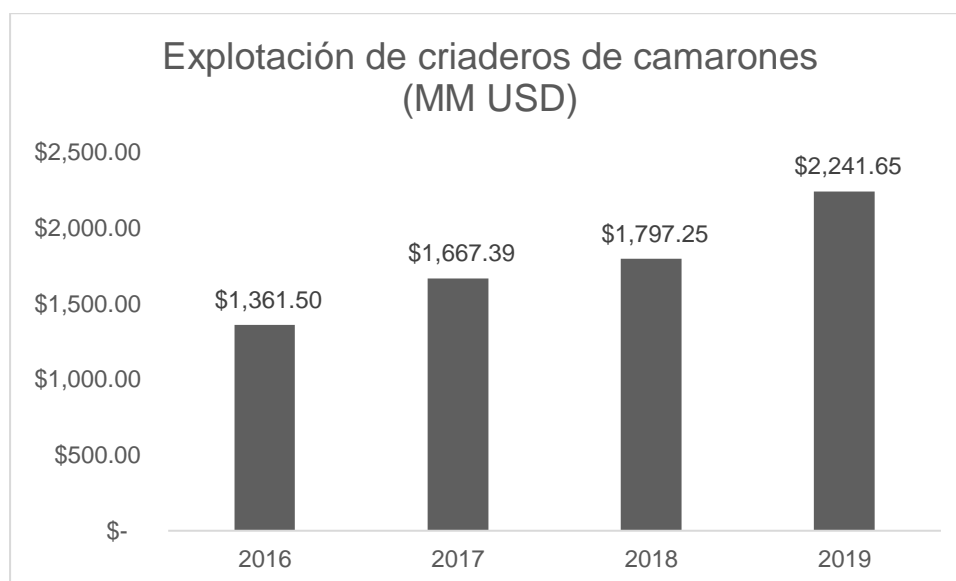
4.1.1. Enunciado

Dentro del segmento HORECA existe una cantidad importante de consumo de camarones y existen varios proveedores de este tipo de productos, sin embargo, muy pocos tienen la opción de vender de manera planificada, constante y de acuerdo con lo necesario y requerido para hoteles y restaurantes, por ende, en el caso de que se compre en exceso se incrementan los costos ya sea por mantenimiento del producto en bodega o por daños en el producto como desperdicios.

4.1.2. Demanda

Tomando en cuenta la información pre-pandemia y considerando los datos de la Corporación Nacional Financiera, del 2018 al 2019 las ventas domésticas de camarón crecieron un 24.73% mientras que la actividad de venta al por mayor de camarón y langostino tuvo un alza del 20% en dólares. No es posible utilizar información del 2020 y 2021 dado que los datos tienen el factor pandemia que afecta negativamente los indicadores, pero se toma como referencia el 2019 considerando que actualmente la economía se encuentra en proceso de reactivación y se espera resultados similares a los años pre-pandemia. (CFN, 2019)

Figura 27 Explotación de Criaderos de camarones



Elaborado por Nadya Salazar

Fuente Corporación Nacional Financiera 2019

4.1.3. Segmentación de mercado

El mercado potencial del estudio era el segmento HORECA, solamente restaurantes de categoría 4 y 5 estrellas y hoteles de cuarta clase y lujo en las principales provincias del país, Pichincha, Guayas y Manabí, sin embargo, se concluye que el mercado meta es hoteles y restaurantes de cualquier categoría que incluyan camarón en su menú y principalmente en la provincia de Pichincha.

4.1.4. Descripción de la segmentación prioritaria

El proyecto se enfocará en gerentes y socios para la aprobación, adicional se considera a personal que trabaje en compras y abastecimiento para que entiendan el proceso y beneficios de este y comunicación para personal de cocina, quienes proveen de la información de cantidad, demanda y consumo promedio para realizar la planificación. Los tres grupos deben ser pertenecientes a restaurantes y hoteles de cualquier categoría.

4.1.5. Proyección de la demanda

En base a las encuestas realizadas se estima que para el segmento HORECA se produzca para la venta un promedio de 502 libras mensuales. La empresa cuenta con 2 piscinas que suman un total de 5 hectáreas que dentro del tiempo promedio de 3 y 4 meses produce un promedio de 5250 libras por piscinas, sin embargo, con el afán de diversificar los ingresos el 95% corresponde a venta para empacadoras y el 5% corresponde a producto disponible para el segmento HORECA.

Tabla 4 Proyección de la demanda

AÑOS	LIBRAS	MARGEN DESPERDICIO	PROYECCIÓN REAL	EMPACADORAS	HORECA	SOM HORECA
2020 REAL	42,000	25%	31,500	31,500	0	0.00%
2021 PROYECCIÓN	42,000	20%	33,600	33,600	0	0.00%
2022 PROYECCIÓN	42,000	15%	35,700	30,345	5,355	15.00%
2023 PROYECCIÓN	42,000	10%	37,800	32,130	5,670	15.00%
2024 PROYECCIÓN	42,000	5%	39,900	33,915	5,985	15.00%
2025 PROYECCIÓN	42,000	5%	39,900	33,915	5,985	15.00%

Nota: Elaborado por Nadya Salazar

4.1.6. Oferta

El camarón que producen las empresas dedicadas a las crías de camarón, es decir, aquel producto que nace en piscinas y no viene naturalmente del mar, puede ser de dos tipos únicamente, las larvas que se compran a nivel nacional son de la misma categoría o tipo.

Respecto a la política de offering se puede decir que la empresa tiene como producto básico, el camarón, le producto real es la crianza, alimentación, cuidado y cosecha del producto dentro de un tiempo establecido, y como producto ampliado se encuentra el e-commerce como tal, la planificación y entregas de acuerdo con la demanda del producto, la confianza, la anticipación con la que se planifica y el producto entregado en condiciones

adecuadas y en tiempos establecidos. En el siguiente gráfico se detallan las dimensiones del producto.

Figura 28 Política de Offering



Elaborado por Nadya Salazar

4.1.7. Competencia

Respecto a la competencia y a la información obtenida en las encuestas, se concluye que la competencia directa, son proveedores, distribuidores y autoservicios. La competencia que se lleva el liderazgo actualmente son los proveedores, ya que son fijos y han trabajado por varios años con los clientes potenciales; los retadores de mercado son aquellos que tienen mayor participación de mercado y son los distribuidores, para estos segmentos, ya que de igual manera puedes ser las mismas emparadoras que venden directamente y buscan atacar a los proveedores. Como seguidor de mercado estarían los autoservicios como por ejemplo Corporación Favorita, Tía, Corporación El Rosado, MegaSanta María, Coral, entre otros dado que buscan con sus diferentes formatos ser los que les provean de insumos para hoteles y restaurantes, pero por temas de precios no son la principal elección. La empresa en estudio entraría como especialista en nichos de mercado porque atacaría a hoteles y restaurantes que sin bien no es un segmento tan

especifico, el producto y servicio que ofrece si es específico por ende algunos si estuviesen dispuestos comprar por un e-commerce.

Tabla 5 Reconocimiento de marcas

Líder de mercado	Retadores de mercado	Seguidores de mercado	Especialistas en nichos de mercado
Proveedores	Distribuidores	Autoservicios	E-camarón

Nota: Elaborado por Nadya Salazar

4.1.8. Objetivos de marketing

- Añadir un nuevo segmento para venta de camarón para finales del año 2021.
- Incrementar el margen de rentabilidad en un 5% para el año 2022 por la venta directa a restaurantes y hoteles.
- Alcanzar un mix de ventas de 80% para empacadoras y 20% para el segmento Horeca para mediados del 2022.
- Incrementar en un 20% la cartera de clientes del segmento Horeca para mediados del 2022.

4.1.9. Declaración del posicionamiento

La marca “E-camarón” ofrece camarón para hoteles y restaurantes que requieran producto sembrado, alimentado y cosechado de manera adecuada, que permita a los clientes mantener una planificación de compras correcta y frecuente, evitando riesgos en la calidad del producto, en costos por desperdicios, mantenimientos y quiebre de stock.

4.1.10. Canvas

A continuación, se detallan los elementos que conforman el Modelo Canvas con la explicación de cada uno de ellos. En el anexo 6 se encuentra el lienzo.

Propuesta de Valor: la propuesta de valor no se encuentra precisamente en el producto porque el camarón es un producto que no tiene diferenciación respecto a su estado natural, pero si en cuanto a cuidado, alimentación y cosecha, por esa razón la propuesta de valor nace del concepto de producto ampliado, por el e-commerce, por disponibilidad del producto y la generación de órdenes de compra programas en base a su necesidad.

Segmentos de Clientes: En base al estudio realizado el nuevo segmento de mercado que se adiciona al proyecto es el de HORECA, con restaurantes y hoteles de cualquier categoría en la provincia de Pichincha y se mantiene el segmento de empacadoras.

Relación con los clientes: la relación con los clientes de empacadora que son los actuales es buena; ellos cuentan con las libras que trimestralmente se ofrece a este segmento. En el caso del segmento HORECA, al ser clientes nuevos no existe una relación, pero se espera generar vínculos importantes considerando que existe un beneficio mutuo y que ayuda al crecimiento de los dos negocios por los márgenes de rentabilidad que los productos generan.

Socios Claves: el producto es de producción nacional por lo que los socios claves, son los proveedores de alimentos y medicamentos para el camarón, los proveedores de larvas, hoteles, restaurantes y empacadoras.

Actividades Claves: planificación de siembra, control de alimentación y crecimiento del camarón, plan de compras anuales por fidelidad de los clientes y promociones en temporadas de mayor demanda.

Recursos Claves: proveedores de larvas, alimentos y medicamentos de camarón, maquinaria para trabajo en piscinas, piscinas, talento humano, camionetas de trabajo y congeladoras.

Canales: el segmento actual es el de empacadoras, pero se busca estar presentes con el producto en el segmento Horeca, en un inicio en la provincia de Pichincha para posteriormente ir abarcando más provincias del mismo segmento.

Estructura de costos:

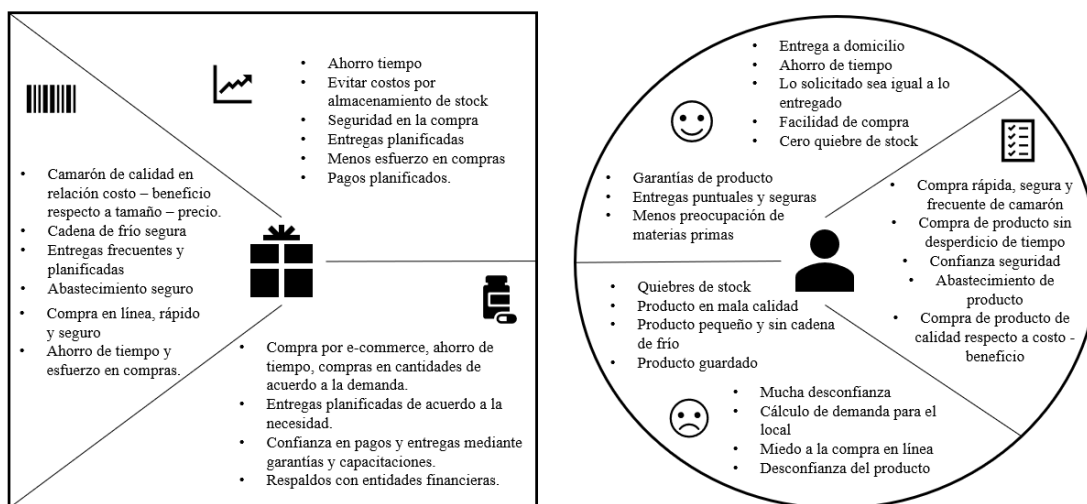
- Costos de materia prima como larvas, alimentos y suplementos.
- Costos de propiedad, planta y equipo por las piscinas, maquinaria de trabajo y vehículos.

- Costos departamentales: Contabilidad, Producción, Marketing y Gerencias.
- Inversión en activos digitales.

Fuentes de ingresos: entre el 90% y 95% de la producción se destina a venta a empacadoras mientras que el restante se estima vender a hoteles y restaurantes.

A continuación, se detalla el gráfico con la herramienta desarrollada del value proposition canvas.

Figura 29 Value Proposition Canvas



Elaborado por Nadya Salazar

4.1.11. Estrategias de Mix de Marketing

Según indica Porter, existen estrategias competitivas básicas, razón por la cual la empresa WAC camarón, desarrollará el e-commerce como parte de la estrategia de diferenciación ya que a pesar de se un mismo producto que existe en el mercado y que de igual manera existen varios proveedores del mismo producto, la empresa busca la diferenciación y la mejora de rentabilidad al enfocarse en un nuevo segmento a través de un concepto de producto ampliado con enfoque en el canal digital. Adicionalmente, la empresa mantendrá la estrategia de liderazgo de costos, pero para el segmento de empacadoras considerando que por lo masivo que es el

producto y por la nula diferenciación que existe entre empresas y productos del sector en el mercado, la empresa es apreciada como bajo valor percibido y bajo costo de entrega.

Las estrategias de marketing se encuentran abajo detalladas, para el segmento de análisis, es decir el horeca.

Tabla 6 Estrategias de Marketing

ESTRATEGIAS DE MARKETING	Ampliación de nuevos segmentos de mercado con mismo producto.
PRECIO	Estrategia de precios dinámicos junto con la estrategia de penetración al ser un segmento nuevo.
PLAZA	Incrementar la distribución de producto para el segmento horeca, exclusivamente para restaurantes y hoteles. Estrategia de distribución selectiva.
PRODUCTO	Estrategia de producto ampliado.
PROMOCIÓN	Elaboración de un plan de fidelización para hoteles y restaurantes que se encuentre acompañado de ofertas y promociones.

Nota: Elaborado por Nadya Salazar

4.1.12. Mezcla de marketing

E-commerce

La estrategia central para el segmento horeca, es la elaboración de una página web que permita cotizar y realizar compras de producto planificada, la primera vez se realizaría por la web y en el futuro se establece frecuencia de compra y cantidad promedio para realizar compran recurrentes y planificadas, en caso de que se no requieran recurrentes podrán hacer las compras de manera eventual mediante la página.

Para la elaboración del e-commerce se revisó la opción de trabajar con la empresa VELOX, misma que cuenta con diferentes planes mensuales pero el plan

recomendado por ahora es el plan de \$79 al mes. este plan cuenta con diseño personalizado de la página web, pasarela de pagos con diferidos, integración con urbano express, servientrega, rappi o shippify, acceso a plataforma autoadministrable, almacenamiento de productos, cuentas de correos corporativos, dominio .com gratis, asistencia de actualización de inventario, diseño de banner promocionales mensuales, integración con e-mail marketing, correo de recuperación de carros abandonados. Esta empresa brinda un servicio completo a un precio razonable considerando que la empresa está iniciando con el e-commerce.

Se espera que el diseño de la página web tenga la siguiente estructura considerando que es un prototipo y que al momento de contratar el plan con Velox se realizarían más ajustes, a continuación, se presenta el prototipo:

Página de inicio

Cuenta con un detalle del servicio, cuadrículas para mayor lectura de misión, visión, historia e información sobre la cría de camarones, así como un chat interactivo que dirige directamente al whatsapp business.

Figura 30 Página de inicio parte superior



Elaborado por Nadya Salazar

Figura 31 Página de inicio parte inferior



Elaborado por Nadya Salazar

Página de cotizador y compra

Cuenta con un formulario que permite recaudar información del contacto a cotizar, con el logo del producto y un pequeño mensaje que indica la efectividad de la comunicación rápida. Posteriormente se detalla el formulario con un despegable que permite elegir la talla y/o tamaño del camarón, datos que se especifican en la tabla 7 y figura 4. Una vez seleccionado las tallas y especificaciones se procede a cotizar y se habilita el botón de compra también.

Figura 32 Página cotización parte superior



Elaborado por Nadya Salazar

Figura 33 Página cotización parte inferior

Cotización

Nombre Apellido

Email Teléfono

Talla del Camarón

Cantidad

Solicitud de presupuesto

COMPRA YA

COMPRA YA

Elaborado por Nadya Salazar

Tabla 7 Tallas de camarón

Clasificación de camarón por peso		
Camarón cabeza	Sin Cabeza	Clasificación
8 gr.	5.49 gr.	71/90
9 gr.	5.88 gr.	71/90
10 gr.	6.75 gr.	61/70
11 gr.	7.45 gr.	61/70
12 gr.	8.1 gr.	51/60
13 gr.	8.75 gr.	51/60
14 gr.	9.45 gr.	41/50
15 gr.	10.15 gr.	41/50
16 gr.	10.8 gr.	41/50

17 gr.	11.46 gr.	36/40
18 gr.	12.16 gr.	36/40
19 gr.	12.88 gr.	36/40
20 gr.	13.5 gr.	31/35
21 gr.	14.6 gr.	31/35
22 gr.	14.65 gr.	31/35
23 gr.	15.53 gr.	26/30
24 gr.	16.2 gr.	26/30
25 gr.	16.9 gr.	26/30
26 gr.	17.59 gr.	26/30
27 gr.	18.23 gr.	21/25
28 gr.	18.19 gr.	21/25
29 gr.	19.55 gr.	21/25
30 gr.	20.25 gr.	21/25
31 gr.	20.93 gr.	21/25
32 gr.	21.6 gr.	21/25
33 gr.	22.25 gr.	21/25
34 gr.	22.98 gr.	16/20
35 gr.	23.65 gr.	16/20
36 gr.	24.3 gr.	16/20
37 gr.	24.98 gr.	16/20
38 gr.	25.65 gr.	16/20
39 gr.	25.33 gr.	16/20
40 gr.	27 gr.	16/20
41 gr.	27.68 gr.	16/20
42 gr.	28.35 gr.	16/20

Tomado de Mariscos Frescos Ecuador 2021

Figura 34 Tamaños de camarón

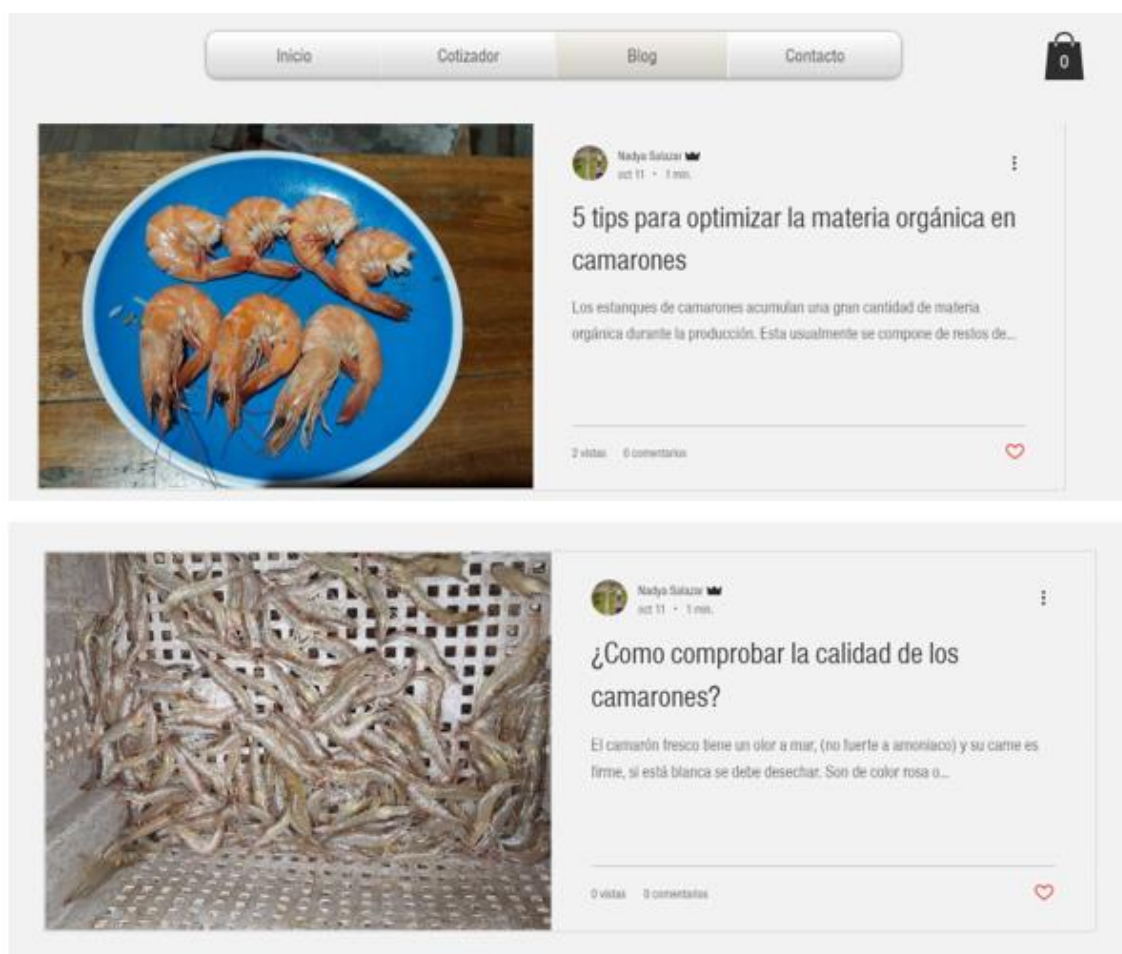


Tomado de Mariscos Frescos Ecuador 2021

Página de Blog

La sección de blog cuenta con información que agrega valor a los clientes ya sea como recomendaciones de producto o cadena de procesos de la empresa como tal. De igual manera los usuarios pueden realizar comentarios y dejar sus opiniones, sugerencias y/o quejas.

Figura 35 Página Blog



Elaborado por Nadya Salazar

Página de Contactos

Dicha página cuenta con información como teléfonos, persona de contacto, correo electrónico para más información en caso de requerir la misma. Cabe mencionar que todas las secciones cuentan con chats interactivos o botones de inicio de compra.

Figura 36 Página de contactos

The image shows a contact page for a business. At the top, there is a navigation menu with buttons for 'Inicio', 'Cofizador', 'Blog', and 'Contacto', and a shopping cart icon with the number '0'. The main heading is 'Comunícate'. Below it, there is contact information: 'Teléfono: +593 998434676', 'Email: wac.camaron@gmail.com', and 'Siguenos' with icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and Instagram. The form includes input fields for 'Nombre', 'Apellido', and 'Email *', and a large text area for 'Mensaje'. A 'Enviar' button is located at the bottom right of the form area.

Elaborado por Nadya Salazar

Producto

Ciclo de vida del producto

Considerando que es un nuevo segmento al que la empresa busca enfocarse, la marcar sería nueva por ende se encontraría en etapa de introducción, dado que la empresa tiene 2 años en funcionamiento y enfocados a un solo segmento, razón por la cual tiene oportunidades importantes en el nuevo segmento e incremento de ventas debe ser constante en cuanto se lance el producto. Como primera etapa el enfoque está en la provincia de Pichincha, pero respecto a la distribución numérica posteriormente se enfocaría a las provincias de Manabí y Guayas.

En Ecuador solamente se comercializan camarón sembrado y cosechado de dos tipos: blanco y cebra, pero son de similares características por lo que todas las empresas compiten con un mismo producto, la diferencia se encuentra en la alimentación, distribución, peso y tamaño.

Tomando en cuenta el análisis del ciclo de vida del producto, la empresa debe como primer paso determinar el mercado en el cual se va a enfocar, requiere una

fuerte inversión y una producción relativamente baja y a precios similares y un poco más económicos a los del mercado. Además, su distribución debe ser selectiva. La empresa debe adoptar estrategias de penetración lenta para hacer conocer el producto teniendo en cuenta que los hoteles y restaurantes son sensibles al precio y que existe competencia importante en el mercado.

Igualmente, este proyecto se enfoca en el cuadrante de mercados nuevos con productos existentes, es decir, que es una estrategia de desarrollo del mercado con la finalidad de incrementar márgenes de rentabilidad para la empresa que al estar en etapa de introducción todavía no cuenta con ganancias considerables.

Tabla 8 Matriz de expansión de productos y mercados		
	PRODUCTOS EXISTENTES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS EXISTENTES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Nota: Tomado de Kotler y Armstrong, 2012, p.44

Plaza

Gracias al estudio de mercado se logró generar una base de datos de clientes potenciales sobre los cuales se trabajaría ya que en la actualidad los clientes solamente pertenecen el segmento de empacadoras. Con la base de clientes levantada, la nueva plaza de venta sería el e-commerce a lanzarse, las ventas podrían ser de manera presencial u offline pero el principal enfoque es realizar las ventas planificadas a través del online.

Respecto a los canales de distribución, la orientación es canal directo, ya que la misma empresa haría la entrega del producto a cada restaurante u hotel, sin la participación de intermediarios que encarecen el producto y por el tipo de producto ya que requiere de cadena de frío caso contrario puede existir daños en el producto.

Como conclusión el canal de distribución es directo con una estrategia de distribución selectiva, a ciertos hoteles y/o restaurantes por la cantidad de transporte de producto y por cantidad de locales a atender.

Precio

Según Kotler y Armstrong existen las estrategias de fijación de precios por descuento y bonificaciones, segmentada, psicológica, promocionales, geográfica, dinámica e internacionales (Kotler & Armstrong, Marketing , 2012), sin embargo, según Hubspot existen 16 estrategias de precios, donde una de ellas es la de penetración de mercado. (Pursell, 2021)

La estrategia planificada para el segmento horeca es una mezcla de dos estrategias, la primera corresponde a la estrategia de penetración de mercado considerando que es un segmento nuevo al que estamos atacando, dicha estrategia indica que inicialmente los precios serán bajos, pero irán subiendo progresivamente y se aplica por el servicio que se está dando de e-commerce por esa razón con el tiempo el precio puede incrementar y así ayudar a la rentabilidad.

Junto con esta estrategia se implementará la estrategia de precios dinámicos, por la naturaleza del producto, considerando que el camarón es un producto de exportación y ese factor afecta directamente en los precios, dado que cuando alguna exportación se cae, la oferta incrementa a niveles mucho más altos que la demanda por eso al ser un producto de vida útil corta, los precios suelen bajar, por esa razón debe existir un margen de precios y ajustar los precios en base al desempeño del mercado camaronero.

Tabla 9 Tabla de precios

CATEGORÍA	MERCADO	E-CAMARÓN
Hoteles y restaurantes	Entre \$4 y 6	Entre \$2-3

Nota: Elaborado por Nadya Salazar

Promoción

Respecto a la promoción al ser un segmento que está iniciando, con una oferta limitada, no es posible realizar una comunicación masiva, por esa razón, la comunicación y actividades promocionales serán de manera puntual y segmentada. Dentro de las herramientas utilizadas se encuentran mailing a los clientes potenciales, que se convertirán en el futuro en clientes reales y se seguirá comunicando temas de interés que agreguen valor a sus procesos.

Como estrategias de promoción se plantea un plan de fidelización, es decir que será un plan de recompensas por año que dentro de los beneficios que pueden elegir al cumplir los tiempos de compras recurrentes, están descuento, bonificaciones de producto y plazos de pagos.

Customer Life time Value

Para el cálculo del tiempo de vida de un cliente, se determinó que la tasa de deserción es de 75% considerando que trimestralmente los precios pueden variar y en esos momentos los clientes suelen cambiarse de proveedor, por ende, la tasa de retención es de 25%, el ARPU viene dado con un promedio de los meses del proyecto y el margen es de 6%, mismo que viene dado por la empresa, siendo así el CLV nos da como resultado \$19,000.

El costo de adquisición de un cliente nuevo es de \$51.90 considerando los costos adicionales de marketing que incluyen una contratación de una persona y el costo de e-commerce que se manejará bajo la empresa Velox. Para este cálculo se considera el costo promedio del producto de los meses de la evaluación del proyecto y el costo por unidad se considera en base a las unidades mensuales que son 6300 libras por e-commerce.

Tabla 10 CLV	
ARPU	79,303.78
Margen	6%
Tasa de retención	25%
Tasa de deserción	75%

Tiempo permanencia	4
CLV	19,032.91
Costo marketing	440.00
Costo e-commerce	79.00
Cantidad de clientes	10
CAC	51.90
Costo Producto	1.49
Costo por unidad (6300 libras)	9,355.79

Plan de fidelización

Dentro del plan de fidelización se encuentran varias opciones para retener a los clientes, el plan es de 3, 6, 9, 12 y 24 meses dependiendo del número de meses los beneficios pueden ser entrega de producto descabezado, 5% de descuento en la siguiente compra y 100 libras adicionales por la compra regular por trimestre.

Respecto a los costos que esto genera, en el caso de entrega de producto descabezado, ya se encuentra incluido ya que para empacadoras se realiza este proceso, respecto al porcentaje de descuento y a las 100 libras adicionales se bajarían del margen que de todas maneras sigue siendo rentable para la empresa. Los datos se encuentran en el Anexo 7.

4.1.13. Planeación y Control

Las actividades, así como tiempos e indicadores se encuentran abajo detallados en la tabla.

Tabla 11 Cronograma de planificación por trimestre

CATEGORÍA	Q1	Q2	Q3	Q4	INDICADORES
-----------	----	----	----	----	-------------

DIGITAL	Lanzamiento de la pag web	Mailing y capacitaciones	Mailing y capacitaciones	Mailing y capacitaciones	# alcance # usuarios
PROMOCIÓN	Plan de fidelización	Plan de fidelización	Plan de fidelización	Plan de fidelización	ROI
VISITA A CLIENTES	Visita a clientes	Visita a clientes	Visita a clientes	Visita a clientes	# Frecuencia
PRODUCTO	Presentación de portafolio	Comunicación de cuidados del producto	Comunicación de ferias camaroneras	Comunicación procesos siembra y cosecha	#alcance #views
Nota: Elaborado por Nadya Salazar					

4.1.14. Operativa

Las personas encargadas de realizar las visitas a los clientes serán los socios, ya que la estructura es muy pequeña, existen dos socios que a la par son los encargados del área de ventas, una persona en el área de contabilidad y una persona en cargada del área de marketing, como personal de planta se encuentran 5 trabajadores que se encargan de siembra, cosecha y alimentación de los animales, es decir de la producción como tal.

5. CAPÍTULO V. VIABILIDAD FINANCIERA

5.1.Presupuesto de marketing

El presupuesto asignado para el proyecto está compuesto por dos ítems que son la persona encargada del marketing y el valor de la página web esto nos da un valor de \$20,000.00. Esta inversión no existía en años pasados porque no contaba con personal del área de marketing y ventas, al ser una empresa pequeña y que tenía un único segmento de mercado consideraban que no requerían dicha inversión, sin embargo, al ampliar el segmento de mercado es necesario una persona a cargo de la página web misma que será subcontratada mediante planes mensuales para pymes.

5.2.Proyección de ingresos

Respecto a la proyección de ingresos, estos incrementarían considerando el porcentaje de libras asignadas para el segmento horeca, anteriormente se producían las mismas libras, pero para un único segmento. Esta proyección de ingresos tiene un factor de cobranza del 50% contado y 50% con crédito a 30 días para los dos segmentos. Además, los ingresos suben considerando que el al vender directo al segmento horeca, se eliminan costos e intermediarios que encarecen el producto por ende el precio unitario incrementa alrededor de un 5% en el segmento y posteriormente un 3% y un 1.5%. En la tabla a continuación se presenta la proyección de ingresos:

Tabla 12 Proyección de ingresos					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS UNI	504.000	579.600	504.000	504.000	504.000
<i>Empacadoras</i>	504.000	504.000	428.400	428.400	428.400
<i>E-commerce</i>		75600	75600	75600	75600
VENTAS USD	\$ 806,400	\$ 911,232	\$ 988,667	\$ 1,018,327	\$ 1,033,601
<i>Empacadoras</i>	\$ 806,400	\$ 911,232	\$ 813,275	\$ 837,673	\$ 850,238
<i>E-commerce</i>	\$ -	\$ -	\$ 175,392	\$ 180,654	\$ 183,364

5.3. Proyección de costos y gastos

En los costos y gastos al tener un nuevo proceso de entrega y empaque del producto los costos incrementan, pero en menor proporción en la que incrementa el precio de venta, por esa razón la rentabilidad aumenta en el proyecto al vender una parte para el segmento horeca a través del e-commerce. A continuación, se presenta la proyección de costos y gastos en las tablas 11 y 12 respectivamente.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de producción	\$ 701,615	\$ 724,744	\$ 749,417	\$ 771,762	\$ 794,778
Unidades Producidas	504.000	504.000	504.000	504.000	504.000
Costo de producción unitario	\$ 1.39	\$ 1.44	\$ 1.49	\$ 1.53	\$ 1.58

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Sueldos	\$ 30,916	\$ 31,877	\$ 36,012	\$ 37,198	\$ 38,414
Gastos Operacionales	\$ 109,085	\$ 109,425	\$ 109,832	\$ 110,239	\$ 110,647
Total Gastos	\$ 140,001	\$ 141,303	\$ 145,844	\$ 147,437	\$ 149,061

5.4. Utilidad estimada

La utilidad estimada en base al estado de resultados proyectados incluyendo la inversión es mayor por ende la rentabilidad mejora conforme pasan los períodos; se detalla las utilidades y márgenes en la tabla 13 a continuación:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS	\$ 806,400	\$ 911,232	\$ 988,667	\$ 1,018,327	\$ 1,033,601
UTILIDAD BRUTA	\$ 104,785	\$ 186,488	\$ 239,250	\$ 246,565	\$ 238,824
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMP Y PARTICIP.	\$ (27,835)	\$ 52,914	\$ 104,561	\$ 110,744	\$ 101,854

(=)	II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (1,000)	\$ (80,640)	\$ (917)	\$ (1,904)	\$ (2,632)	\$ 87,093
	INVERSIONES	\$ (65,659)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,095
(+)	Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,479
(+)	Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,024
	III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (65,659)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,598
	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (66,659)	\$ (99,681)	\$ 41,610	\$ 73,547	\$ 76,762	\$ 185,417

Tabla 17 Flujo de caja del Inversionista

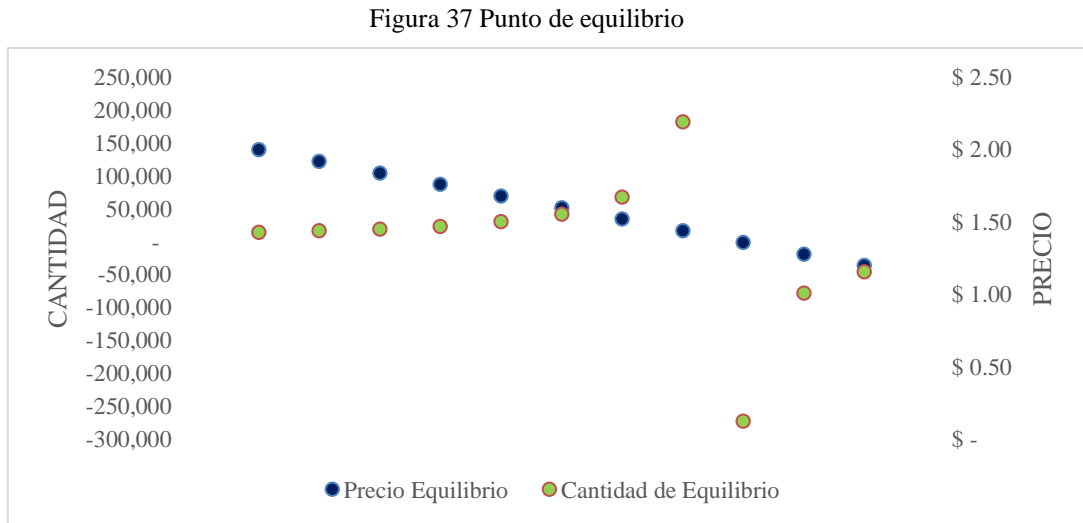
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (66,659)	\$ (99,681)	\$ 41,610	\$ 73,547	\$ 76,762	\$ 185,417
(+) Préstamo	\$ 39,995	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ (4,655)	\$ (3,842)	\$ (2,921)	\$ (1,878)	\$ (697)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ (6,142)	\$ (6,956)	\$ (7,877)	\$ (8,920)	\$ (10,101)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ 1,688	\$ 1,393	\$ 1,059	\$ 681	\$ 253
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (26,664)	\$ (108,792)	\$ 32,205	\$ 63,808	\$ 66,645	\$ 174,872

5.6. Indicadores de Evaluación Financiera

Con el cálculo del flujo de caja, los resultados indican que el valor actual neto (VAN) es positivo lo que permite que el proyecto sea viable y esto se debe a que la inversión de marketing no es tan alta en comparación a las ganancias que se obtendrían de este cálculo. Respecto a la tasa interna de retorno (TIR) los resultados arrojan un 27.59% lo que permite concluir que este indicador es más alto que el rendimiento del mercado por ende el índice de rentabilidad es de 1.01. Este indicador es alto considerando que el proyecto ya era viable antes de la inversión de marketing porque se enfocaba en otro segmento, solamente se está incluyendo un segmento adicional con un porcentaje de las unidades producidas y en cuanto a producción el proceso se mantiene, a pesar de que ciertos costos si incrementan, los ingresos aumentan a mayor velocidad que los costos y no se requiere mayor inversión en más activos o maquinaria.

5.7. Punto de equilibrio

Considerando los costos fijos y variables y las unidades producidas, mismas que no pueden variar por capacidad de producción, el precio de equilibrio es de \$1.60 que es el precio al que se ha vendido durante pandemia por alta oferta y poca demanda, sin embargo, al ver la recuperación en el mercado en general, se determina que el precio puede incrementar y volver a los valores de otros años para obtener ganancias. A continuación, se detalla la figura del punto de equilibrio:



Elaborado por Nadya Salazar

6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye que respecto al análisis del microentorno la empresa tiene varias oportunidades de mejora respecto a organización y en cuanto al segmento emparadoras existe mucha competencia por lo que con el tiempo se puede mejorar el mix de venta dentro de los segmentos para mejorar la rentabilidad.
- En base al análisis del macroentorno la empresa tiene ventajas frente al factor político por las diferentes ayudas en temas impositivos al ser emprendimiento,

además de ventajas considerando que el gobierno actual apoya a la empresa privada y el ingreso por venta de camarón es un rubro importante a nivel nacional.

- La empresa es considerada pequeña frente a otras empresas de producción de camarón de piscina sin embargo al actualizar el enfoque y con el tiempo la empresa pueda producir más camarón y crecer en ingresos y tamaño ya sea con una inversión en compra de terreno para elaborar piscinas propias o contratar más piscinas para producir mayor cantidad de camarón y abarcar mayor parte de los dos segmentos.
- El e-commerce es la herramientas que brinda mayor beneficio para la venta de este producto dentro del segmento horeca, considerando que a pesar de que el producto como tal no tiene un diferenciador, al convertir el enfoque de la propuesta de valor en un producto aumentado y así proporcionar un servicio / experiencia que permita a los hoteles y restaurante mayor control y planificación de compras, la empresa ya está otorgando un diferenciador que inclusive se convierte en la ventaja competitiva ya que permite generar mayor eficiencia en costos del segmento.
- Al ser una empresa nueva y familiar en cuanto a personal es pequeña y le falta un largo camino por recorrer y varias mejorar a nivel empresarial y de productos como tal para los dos segmentos, sin embargo, en cuanto a estrategias de precio, se fija un precio por contrato para evitar pérdidas inesperadas, en cuanto a plaza se abre un nuevo segmento horeca para la venta, respecto al producto se brinda un servicio adicional y respecto a promoción se establece planes de fidelización.
- En cuanto a la evaluación financiera los resultados indican que el proyecto es viable ya que la inversión se recupera antes de los 5 años y la tasa de retorno de es mayor a la tasa de descuento dando como resultado un valor actual neto positivo.

6.2.Recomendaciones

- Como primera recomendación se propone la aplicación del plan de marketing para poder mejorar la rentabilidad, recuperar la inversión dentro de un periodo menor de tiempo y buscar oportunidades futuras para el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda contratar una persona de marketing que pueda revisar, controlar, mejorar y auditar la página web que sería el e-commerce, mismo que será contratado bajo un plan empresarial mensual con la empresa Velox.
- Se sugiere que anualmente se evalúe la inversión de marketing para que realizar diferentes tipos de actividades de promoción y publicidad que acompañen el crecimiento de la empresa y así poder abarcar más empresas del segmento horeca, incrementar la cartera de clientes y a su vez generar recursos para una inversión futura para la adquisición de piscinas propias.
- Se recomienda estar en constante actualización de las necesidades del grupo objetivo en este caso el segmento horeca, a través de las quejas y sugerencias de la página web y mediante llamadas telefónicas que permitan conocer que otras necesidades necesitan cubrir y como la empresa puede ayudar a solventarlas para poder siempre estar alineados y mantener a los clientes a lo largo del tiempo en la cartera.
- Se sugiere determinar un líder de proyecto mismo que en este caso podría ser el Gerente considerando la reducida estructura que tiene la empresa, pero siempre se requiere algún responsable para que este pendiente de la implementación en los tiempos sugeridos.
- Se aconseja la revisión constante y se sugiere una evaluación cuatrimestral tanto del plan de marketing como del proceso de siembra y cosecha, es decir después de cada pesca se recomienda evaluar las cantidades, aciertos y errores en la producción para reducir el porcentaje de camarón muerto o desechos y así optimizar la producción.

REFERENCIAS

- Aguirre, J., Prieto, M., & Escamilla, J. (1997). Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller. España.
- Alvarado, P. (2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-camaron-ecuador-china-ingresos.html#:~:text=2020%2019%3A08-,Las%20exportaciones%20de%20camar%C3%B3n%20cerraron%20hasta%20agosto%20del%202020,de%20USD%20%20410%20millones&text=El%20volumen%20de%20exporta>
- Alvarado, P. (2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-camaron-ecuador-china-ingresos.html#:~:text=2020%2019%3A08->
- Alvarado, P. (2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/camaron-ecuadoriano-trazabilidad-blockchain-tecnologia.html>
- Ámbito . (2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- Ámbito. (2020). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- Andrade, P., Parrales, M., & Toscano, D. (2018). El estado del flujo de efectivo.
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica para el desarrollo de la acuicultura y pesca*. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu195714.pdf>
- Bador, R. (2018). *Aqua Culture Alliance* . Obtenido de <https://www.aquaculturealliance.org/advocate/iqshrimp-software-predictivo-basado-en-la-nube-para-productores-de-camaron/>
- BCE. (2020). *Rendición de cuentas*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM114.pdf>
- Cámara Marítima del Ecuador*. (2020). Obtenido de <http://www.camae.org/camaron/camaron-ecuadoriano-contara-con-tecnologia-blockchain-para-garantizar-la-trazabilidad-de-su-produccion/>
- Camposano, J. (2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/camaron-record-ecuador-exportacion-economia.html>
- Camposano, J. (2019). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>
- Camposano, J. (2020). *Acuicultura y Pesca*. Obtenido de <http://acuaculturaypesca.gob.ec/subpesca4255-gremio-camaronero-de-esmeraldas-conocio-beneficios-de-plan-de-electrificacion.html>
- Carrasco, G., & Domínguez, J. (2011). ¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión?

- CFN. (2019). *Corporación Financiera Nacional* . Obtenido de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-3-trimestre-2020/FS_Camaron_3T2020.pdf
- Coello, M. A. (2020). *Issuu*. Obtenido de https://issuu.com/revista-cna/docs/edicion138_final_100/88
- Damodaran, A. (2021). *Beta, Unlevered beta and other risk measures*. Obtenido de http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Datos Macro*. (2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ratings>
- Hubspot Academy*. (2021). Obtenido de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- Innovando. (2020). Obtenido de <https://innovan.do/2015/04/18/que-es-customer-lifetime-value-clv/>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* .
- Lasso, G. (2021). *Plan de Goberino Guillermo Lasso*. Obtenido de <https://guillermolasso.ec/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Gobierno-Lasso-Borrero-2021-2025-1.pdf>
- Levitt, T. (2006). Ted Levitt on Marketing.
- Líderes, R. (2019). La exportación empuja al sector camaronero.
- Manterola, C., & Otzen, T. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*.
- Marketing. (2011). En C. Lamb, J. Hair, & C. McDaniel.
- Ministerio de Turismo*. (2008). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Tur%CC%81sticas.pdf>
- Morales, J. (mayo de 2014). *Juancadotcom*. Obtenido de <https://juanca.e-lexia.com/2014/05/diferencias-entre-sketch-wireframe-mockup-y-prototipo/>
- Mu, H., & He, L. (2019). *Diálogo Chino*. Obtenido de <https://dialogochino.net/es/comercio-y-inversiones-es/31447-ecuador-lidera-iniciativa-mundial-de-camarones-sostenibles/>
- Muñoz, S. (2021). *Valoración Financiera*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. (2005). Obtenido de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es#tcN700C5
- Piedrahita, Y. (2018). *Global Aquaculture Alliance*. Obtenido de <https://www.aquaculturealliance.org/advocate/la-industria-de-cultivo-de-camaron-en-ecuador-parte-1/>
- Poveda, D., & Piedrahita, Y. (2020). *Global Aquaculture Alliance*. Obtenido de <https://www.aquaculturealliance.org/advocate/la-industria-camaronera-de-ecuador-superando-numerosos-obstaculos-en-2020/>
- Poveda, D., & Yahira , P. (2020). *Aqua Feed*. Obtenido de <https://aquafeed.co/entrada/la-industria-camaronera-de-ecuador-superando-numerosos-obstaculos-en-el-2020-23709>
- Primicias*. (2021). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-caida-ecuador-lasso/>
- Pursell, S. (2021). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>

- Ramos, M. (2020). *Marketing 4 E-commerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-ecommerce/>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México.
- Sanitario, C. (2021). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-realiza-seguimiento-de-bpm-a-plantas-procesadoras-de-camaron/>
- Santacruz, E. (2017). *Fundamentos financieros: el valor actual neto*. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Standard & Poor's. (2020). *Yahoo Finance*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>
- Standard & Poor's. (2021). *Yahoo Finance*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?ltr=1>
- Whatsapp. (2020). Obtenido de <https://www.whatsapp.com/business/?lang=es#:~:text=WhatsApp%20Business%20es%20una%20aplicaci%C3%B3n,durante%20la%20experiencia%20de%20compra.>
- Yahoo Finance. (2021). Obtenido de Yahoo Finance

ANEXOS

Anexo 1

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	Calificación	Porcentual
La empresa no se encuentra posicionada en el país.	La empresa ha sido manejada de manera empírica	Existen fallas en el proceso	Contar con procesos estandarizados.	1. Elaborar un manual de procedimientos. 2. Levantamiento de procesos	3	15%
	Falta de ingresos y ganancias	Existen varios desperdicios o riesgos que generan pérdidas en tiempo y en dinero	Determinar y reducir los desperdicios y riesgos	1. Elaborar un manual de procedimientos. 2. Levantamiento de procesos	3	15%
	Existen mucha competencia por lo que en ciertas ocasiones hay más oferta que demanda	El precio del camarón cae a nivel nacional e internacional	Mantener un rango de precios que genere siempre ganancias	1. Desarrollar una política de precios. 2. Firma de acuerdo anuales a precios determinados por volumen de compra.	4	20%
	La tendencia es la compra por costo-beneficio es decir camarón más grande a menor precio	Existen épocas en las que se vende el camarón a costo para no perder	Mantener un rango de precios que genere siempre ganancias	1. Vender el producto por la marca para que el valor sea mayor. 2. Mantener una política de servicio al cliente mejora que la competencia para que se valore más el producto.	4	20%
	No cuenta con diferentes opciones de canales de venta	No existen más oportunidades de venta por falta de canales.	Mantener 3 canales de venta que permitan tener mayor alcance	1. Mantener un wp business para la venta directa. 2. Desarrollar un e-commerce que permita tener un canal de venta más actual.	5	25%
	No existen una marca solamente el nombre de la empresa	Falta de conocimiento de la marca y de su producto	Desarrollar una marca para comunicarla	1. Branding 2. Nombre 3. Slogan	5	25%

No cuentan con varias piscinas que permitan diversificar el producto	No todos los meses disponen de camarón cosechado	Estandarizar la siembra y cosecha para disponibilidad de producto durante más tiempo	1. Sembrar el camarón en diferentes etapas y diferentes tiempos y cada piscina.	3	15%
Pocos vendedores de larvas de camarón	En ciertas ocasiones las larvas son de mala calidad y no se puede determinar hasta que el camarón ya está sembrado	Contar con al menos 3 proveedores de larvas de camarón	1. Búsqueda de laboratorios que dispongan de larvas y con certificaciones o estadísticas de tendencia de larvas de calidad	3	15%
La propuesta de valor no es clara	La marca no genera ningún driver para activar a la compra.	Desarrollar y comunicar la propuesta de valor para que el mercado asocie la marca al valor agregado.	1. Comunicación en la web del producto y servicio oferente. 2. Seguimiento a las ventas para 3. Entrega de muestras de producto	3	15%
Falta de un plan estratégico comunicación del producto	El mercado cuenta con varias opciones, pero la empresa no es conocida	Estar presente como opción en el momento del abastecimiento del producto.	1. Enviar información de la marca / empresa a una base de datos del segmento.	5	25%
Falta del área de marketing por ende falta de inversión de marketing	No existen actividades que promocionen o publiciten la marca / empresa	Incrementar la venta para incrementar inversión	1. Presentación de la marca / empresa para conocimiento del mercado. 2. Participar en las ferias de camarón para tener mayor visibilidad 3. Entregar muestras para promocionar el producto	4	20%

Fuente: Información actual de la empresa

encargada

Elaboración:

Nadya

Salazar

Fecha: 18

marzo 2021

Anexo 2

TIPO DE INVESTIGACIÓN POR OBJETIVOS

N°	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	CUANTITATIVA	CUALITATIVA	
		ENCUESTA		ENTREVISTAS
1	Determinar las preferencias de compras de camarón en hoteles y restaurantes del segmento.	X	X	Técnica Proyectiva de Complementación
2	Establecer una propuesta de valor clara enfocada en las soluciones que busca resolver el mercado meta	X	X	Técnica Proyectiva de Complementación
3	Identificar que empresas son las que están distribuyendo al mercado meta.	X		
4	Conocer si las compras son planificadas.	X	X	Técnica Proyectiva de Complementación

Anexo 3

DISEÑO DE CUESTIONARIO

El objetivo de esta encuesta es identificar las preferencias de compra de camarón, demanda y frecuencia en restaurantes y hoteles en las principales provincias.

Instrucciones: La encuesta debe ser llenada con información general. Seleccione la opción que ud considere pertinente. Cabe mencionar que todas las respuestas son válidas y en función a su criterio.

1. Nombre y Apellido:
2. Hotel o restaurante en el que trabaja:
3. ¿En qué provincia se encuentra el hotel o restaurante en el que trabaja usted?
 - a. Pichincha
 - b. Guayas
 - c. Manabí
 - d. Otra: _____
4. Usted trabaja en:

<ol style="list-style-type: none">a. Hotel cuatro estrellasb. Hotel cinco estrellasc. Hotel tres estrellas o menos	<ol style="list-style-type: none">d. Restaurante de cuarta clasee. Restaurante de lujof. Restaurantes de primera a tercera clase
--	--
5. ¿A qué área pertenece?
 - a. Gerencia / Socios / Dueños
 - b. Compras y/ abastecimiento
 - c. Cocina
6. ¿En el hotel o restaurante preparan alimentos con camarón?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿Cuánto camarón requieren como abastecimiento para un mes?
 - a. _____ libras.
8. ¿Con qué frecuencia realizan la compra de camarón?

<ol style="list-style-type: none">a. Semanal	<ol style="list-style-type: none">b. Quincenal
--	--

- c. Mensual
- d. Bimensual
- e. Trimestral
- f. Otro:

9. ¿Cuánto tiempo suelen guardar el camarón congelado antes de ser preparado?

- a. 1 semana
- b. 2 semanas
- c. 1 mes
- d. 2 meses
- e. 3 meses
- f. Otros:

10. Las compras de camarón las realizan en:

- a. Autoservicios
- b. Proveedor: _____
- c. Distribuidor: _____
- d. Otro: _____

11. Elige 3 atributos que se consideran al momento de comprar camarón:

- a. Precio
- b. Volumen
- c. Tamaño
- d. Frescura
- e. Disponibilidad y frecuencia
- f. Tiempos de entrega
- g. Tipo de camarón

12. ¿Cuál es la característica principal del camarón que te hace elegir el proveedor actual?

- a. Precio
- b. Volumen
- c. Tamaño (gramaje)
- d. Frescura
- e. Disponibilidad y frecuencia
- f. Tiempos de entrega
- g. Tipo de camarón

13. ¿Cómo realizas la compra o abastecimiento de camarón actualmente?

- a. Llamada
- b. Correo
- c. E-commerce
- d. Whatsapp
- e. Visita presencial

14. ¿Estaría dispuesto a realizar las compras mediante un E-commerce?

- a. Si
- b. No

15. Si su respuesta fue no, ¿cuál sería la razón?

Gracias por tu colaboración.

Anexo 4

DISEÑO DE ENTREVISTA

Información General:

1. Por favor cuéntenos sobre el restaurante u hotel nombre, dónde se encuentra ubicado y área en la que trabaja o a la cual pertenece

Proceso de compra:

2. Respecto al proceso de compra, ¿Cómo adquiere el restaurante u hotel su materia prima o insumos para la elaboración de los platos?
3. Me podría indicar por favor ¿Cómo es el proceso actual de compra de camarón? (descripción)
4. ¿Cómo elige proveedores de camarón?
5. ¿Cuáles son los tiempos de entrega del producto?
6. ¿Cómo es la entrega del producto?
7. ¿Cuál es el plazo de pagos?
8. ¿Por qué medios realizan la compra?

Preferencias de compra:

9. El producto que compran actualmente lo compran por: _____
10. Cuando piensa en calidad del camarón que se le viene a la mente:

11. Yo prefiero un camarón que tenga las características:

12. Lo que me haría elegir un proveedor de otro sería:

13. Las 3 cosas que considero más importantes al momento de comprar camarón son:

14. ¿Cómo consideran que debería ser la frecuencia correcta de entregas y disponibilidad del producto?

15. ¿Qué tipo de producto compran actualmente? _____

16. ¿Qué problemas actuales presentan al momento de comprar camarón?

17. El proveedor de camarón perfecto sería: _____

Demanda de producto:

18. ¿Cuánto producto necesitan y con qué frecuencia lo compran?

19. ¿Cuánto tiempo guardan el producto previo a la cocción de este?

20. Describa el proceso de entrega del producto

Planteamiento de E-commerce:

21. Estaría dispuesto a realizar las compras por un e-commerce: _____

22. ¿Cómo realizaría la compra de sus productos en un e-commerce?

23. Le gustaría tener un sistema de planificación de compras:

24. ¿Por qué si y por qué no realizaría la compra de camarón por un e-commerce?

(Realizar un sketch sobre el e-commerce)

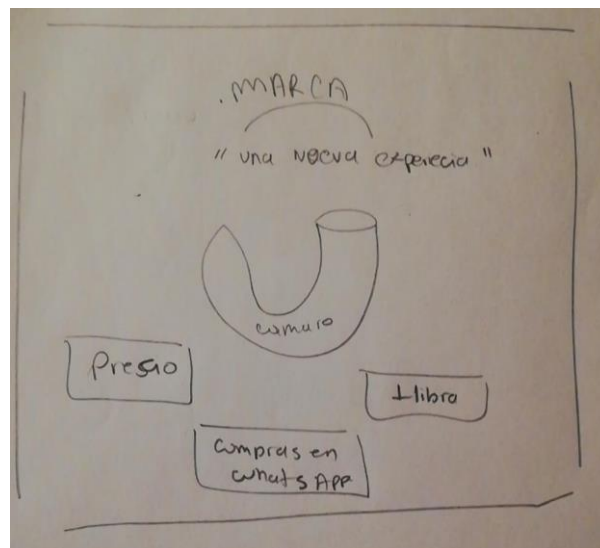
Anexo 5

Mock up

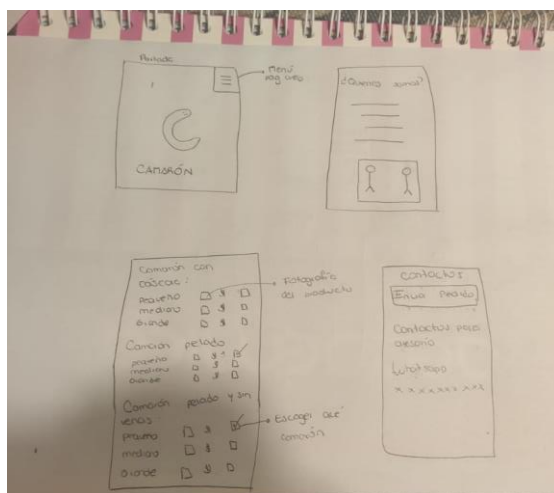
- Bryan



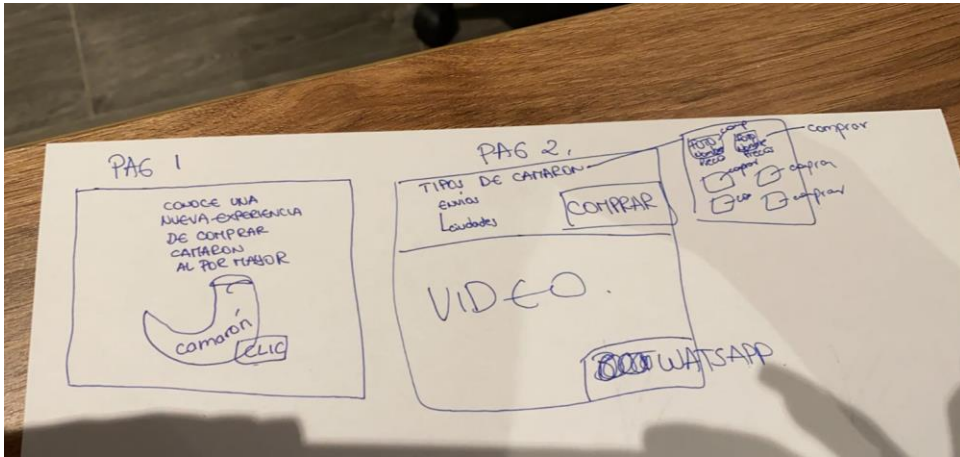
- Nancy



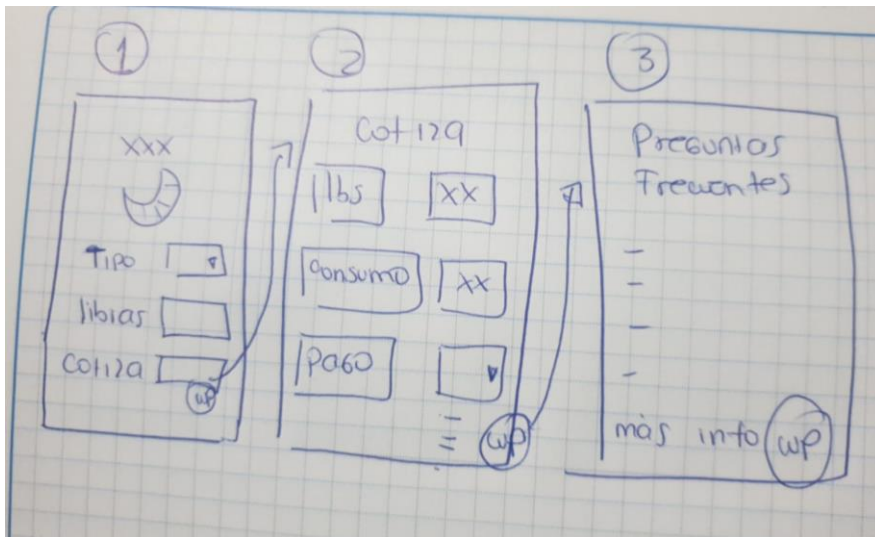
- Paulina



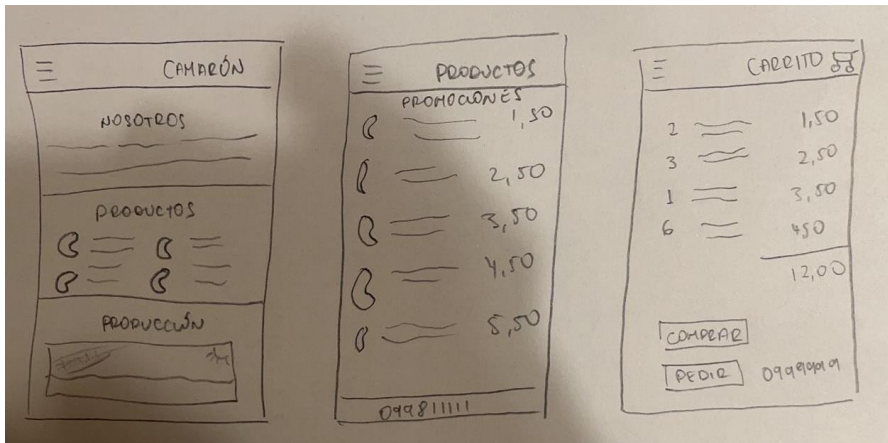
- Daniel



- Doris



- Galo



Anexo 6

<p>Socios claves: el producto es de producción nacional por lo que los socios claves, son los proveedores de alimentos y medicamentos para el camarón, los proveedores de larvas, hoteles, restaurantes y empacadoras.</p>	<p>Actividades claves: planificación de siembra, control de alimentación y crecimiento del camarón, plan de compras anuales por fidelidad de los clientes y promociones en temporadas de mayor demanda.</p>	<p>Propuesta de valor: propuesta de valor nace del concepto de producto ampliado, por el e-commerce, por disponibilidad del producto y la generación de órdenes de compra programas en base a su necesidad.</p>	<p>Relación con clientes: Al ser segmento nuevo no existe una relación pero se espera generar vínculos importantes considerando que existe un beneficio mutuo y que ayuda al crecimiento de los dos negocios por los márgenes de rentabilidad que los productos generan.</p>	<p>Segmentos de mercado: En base al estudio realizado el nuevo segmento de mercado que se adiciona al proyecto es el de HORECA, con restaurantes y hoteles de cualquier categoría en la provincia de Pichincha y se mantiene el segmento de empacadoras.</p>
	<p>Recursos claves: proveedores de larvas, alimentos y medicamentos de camarón, maquinaria para trabajo en piscinas, piscinas, talento humano, camionetas de trabajo y congeladoras.</p>		<p>Canales: el segmento actual es el de empacadoras, pero se busca estar presentes con el producto en el segmento <u>Horeca</u>, en un inicio en la provincia de Pichincha para posteriormente ir abarcando más provincias del mismo segmento mediante el e-commerce.</p>	
<p>Estructura de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de materia prima como larvas, alimentos y suplementos. • Costos de propiedad, planta y equipo por las piscinas, maquinaria de trabajo y vehículos. • Costos departamentales: Contabilidad, Producción, Marketing y Gerencias. • Inversión en activos digitales. 			<p>Fuentes de ingreso: entre el 90% y 95% de la producción se destina a venta a empacadoras mientras que el restante se estima vender a hoteles y restaurantes.</p>	

	Jan-22	Feb-22	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22
Bonificación												
Libras	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6300
Precio	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81
Ingreso	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390	11,390
Costo	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39
Utilidad	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620
Bonificación			181			181			181			181
Utilidad 1	2,620	2,620	2,439	2,620	2,620	2,439	2,620	2,620	2,439	2,620	2,620	2,439

Anexo 8

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	806,400.00	911,232.00	988,666.56	1,018,326.56	1,033,601.46
Costo de los productos vendidos	701,614.89	724,743.83	749,416.71	771,762.05	794,777.71
UTILIDAD BRUTA	104,785.11	186,488.17	239,249.85	246,564.51	238,823.74
Gastos sueldos	18,549.60	19,164.07	19,873.66	20,599.35	21,341.59
Gastos generales	108,605.12	108,943.93	109,349.37	109,755.43	110,162.12
Gastos de depreciación	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00	5,450.00
Gastos de amortización	15.80	15.80	15.80	15.80	15.80
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(27,835.41)	52,914.37	104,561.01	110,743.93	101,854.23
Gastos de intereses	4,655.42	4,591.44	4,526.79	4,461.46	4,395.46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(32,490.83)	48,322.93	100,034.23	106,282.47	97,458.76
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	7,248.44	15,246.00	16,329.89	15,173.60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(32,490.83)	41,074.49	84,788.23	89,952.58	82,285.17
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	10,268.62	21,598.50	23,134.01	21,495.93
UTILIDAD NETA	(32,490.83)	30,805.87	63,189.73	66,818.57	60,789.24
<i>MARGEN BRUTO</i>	<i>12.99%</i>	<i>20.47%</i>	<i>24.20%</i>	<i>24.21%</i>	<i>23.11%</i>
<i>MARGEN OPERACIONAL</i>	<i>-3.45%</i>	<i>5.81%</i>	<i>10.58%</i>	<i>10.88%</i>	<i>9.85%</i>
<i>MARGEN NETO</i>	<i>-4.03%</i>	<i>3.38%</i>	<i>6.39%</i>	<i>6.56%</i>	<i>5.88%</i>

Anexo 9

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - ANUAL

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVOS</u>	66,659.00	142,265.82	171,878.71	233,928.16	298,277.87	356,190.75
<i>Corrientes</i>	<i>1,000.00</i>	<i>85,400.82</i>	<i>123,807.71</i>	<i>194,651.16</i>	<i>267,794.87</i>	<i>334,501.75</i>
<i>Efectivo</i>	<i>1,000.00</i>	<i>51,800.82</i>	<i>85,839.71</i>	<i>153,456.72</i>	<i>225,364.59</i>	<i>291,435.02</i>
Cuentas por Cobrar	-	33,600.00	37,968.00	41,194.44	42,430.27	43,066.73
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<i>No Corrientes</i>	<i>65,659.00</i>	<i>56,865.00</i>	<i>48,071.00</i>	<i>39,277.00</i>	<i>30,483.00</i>	<i>21,689.00</i>
Propiedad, Planta y Equipo	65,580.00	65,580.00	65,580.00	65,580.00	65,580.00	65,580.00
Depreciación acumulada	-	(8,778.20)	(17,556.40)	(26,334.60)	(35,112.80)	(43,891.00)
Intangibles	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00
Amortización acumulada	-	(15.80)	(31.60)	(47.40)	(63.20)	(79.00)
<u>PASIVOS</u>	39,995.40	148,093.05	146,422.35	143,676.31	138,624.00	132,049.09
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>114,240.00</i>	<i>119,525.00</i>	<i>124,655.69</i>	<i>128,523.13</i>	<i>132,049.09</i>
Cuentas por pagar proveedores	-	114,240.00	118,036.80	121,577.90	125,225.24	128,982.00
Impuestos por pagar	-	-	1,488.20	3,077.79	3,297.89	3,067.09
<i>No Corrientes</i>	<i>39,995.40</i>	<i>33,853.05</i>	<i>26,897.35</i>	<i>19,020.61</i>	<i>10,100.87</i>	<i>0.00</i>
Deuda a largo plazo	39,995.40	33,853.05	26,897.35	19,020.61	10,100.87	0.00

<u>PATRIMONIO</u>	26,663.60	(5,827.23)	25,456.36	90,251.85	159,653.87	224,141.66
Capital	26,663.60	26,663.60	26,663.60	26,663.60	26,663.60	26,663.60
Utilidades retenidas	-	(32,490.83)	(1,207.24)	63,588.25	132,990.27	197,478.06

Comprobación	-	(0.00)	-	-	-	-
---------------------	----------	---------------	----------	----------	----------	----------

Activo corriente	-	33,600.00	37,968.00	41,194.44	42,430.27	43,066.73
Pasivo corriente	-	114,240.00	119,525.00	124,655.69	128,523.13	132,049.09
Capital neto de trabajo	-	(80,640.00)	(81,557.00)	(83,461.25)	(86,092.86)	(88,982.36)

Anexo 10

PUNTO DE EQUILIBRIO

Variación Precio	Precio Equilibrio	Costos Variables Unitarios	Margen de Contrucción Unitario	Cantidad de Equilibrio	Variación de Cantidad de Equilibrio	Costos Fijos Adicionales	Cantidad de Equilibrio CF	Variación Equilibrio CF
25%	\$ 2.00	\$ 1.39	\$ 0.6	14,364	-66%	\$ -	14,364	-66%
20%	\$ 1.92	\$ 1.39	\$ 0.5	16,541	-61%	\$ -	16,541	-61%
15%	\$ 1.84	\$ 1.39	\$ 0.4	19,495	-54%	\$ -	19,495	-54%
10%	\$ 1.76	\$ 1.39	\$ 0.4	23,735	-43%	\$ -	23,735	-43%
5%	\$ 1.68	\$ 1.39	\$ 0.3	30,330	-28%	\$ -	30,330	-28%
0%	\$ 1.60	\$ 1.39	\$ 0.2	42,000	0%	\$ -	42,000	0%
-5%	\$ 1.52	\$ 1.39	\$ 0.1	68,269	63%	\$ -	68,269	63%
-10%	\$ 1.44	\$ 1.39	\$ 0.0	182,270	334%	\$ -	182,270	334%
-15%	\$ 1.36	\$ 1.39	\$ -0.0	-272,092	-748%	\$ -	-272,092	-748%
-20%	\$ 1.28	\$ 1.39	\$ -0.1	-77,901	-285%	\$ -	-77,901	-285%
-25%	\$ 1.20	\$ 1.39	\$ -0.2	-45,458	-208%	\$ -	-45,458	-208%