



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE CAMARÓN DE CALIDAD PREMIUM PELADO, DESVENADO Y  
EMPACADO AL VACÍO DESDE LAS FINCAS CAMARONERAS A  
HOGARES EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Roddy Antonio López Solórzano

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CAMARÓN DE CALIDAD PREMIUM PELADO, DESVENADO Y EMPACADO  
AL VACÍO DESDE LAS FINCAS CAMARONERAS A HOGARES EN LA  
CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial mención  
Administración de empresas”

Profesor Guía

Ing. Federico Alejandro Orbe Cajiao. M.B.A.

Autor

Roddy Antonio López Solórzano

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la elaboración y comercialización de camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Roddy Antonio López Solórzano, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Federico Alejandro Orbe Cajiao

Ingeniero M.B.A.

CI: 1707791123

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, "Plan de negocios para la elaboración y comercialización de camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito", del estudiante Roddy Antonio López Solórzano, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Eva Rosario Benítez Díaz

Ingeniera M.B.A.

CI: 1721693644

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Roddy Antonio López Solórzano

CI: 1309797296

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, a mi familia quienes me han apoyado incondicionalmente para crecer en todos los ámbitos de la vida, especialmente a mis padres Antonio Rodil y Lidia, a mi hermana Raquel, a mis amigos y compañeros de carrera que han alentado esta parte del camino. A ti Diana y Roddy Martin por su amor, empuje y compañía.

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado para mi hijo Roddy Martin, gracias por ser como eres, por permitirme ser parte de tus ocurrencias, por el privilegio de verte crecer y ser tu amigo toda la vida, eres mi inspiración para alcanzar mis metas.

¡Lo logré!

## RESUMEN

El presente plan de negocios se ha desarrollado con el fin de determinar la factibilidad y viabilidad de crear un emprendimiento dedicado a la elaboración y comercialización de camarón premium, pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito. En este proyecto al hablar de elaboración se refiere al procesamiento de lavado, descabezado, pelado, desvenado y empacado al vacío del camarón, que es la principal materia prima del producto que es adquirida a productores de la zona de Manabí.

El sector camaronero es una fuente importante de generación de recursos y empleo, en el año 2017 fue el primer producto de exportación no petrolero del país de igual manera en el primer semestre del 2018 con una participación del 25.18% (Proecuador, 2018). En este contexto es indispensable crear proyectos para fortalecer este sector, por lo que el presente trabajo se enfoca en la comercialización de camarón premium en la ciudad de Quito.

El principal factor diferenciador del proyecto es que el producto es de calidad de exportación por la talla del camarón, textura, sabor, olor y color. Es importante indicar que la producción del camarón con calidad de exportación actualmente se destina casi en su totalidad al mercado internacional. Se realizó un análisis de entorno por medio de la metodología PEST y las cinco fuerzas de Porter, en la investigación de mercados realizada se evidenció que el consumidor está interesado en adquirir el producto, se logró cuantificar el mercado objetivo y entender el proceso de compra del consumidor.

Para el proyecto se considera un canal directo de comercialización, debido a que la empresa se encargará de la entrega a domicilio al consumidor final. Con la propuesta de marketing se logró identificar el mercado objetivo, se delineó la estructura y filosofía organizacional, En la parte financiera, el proyecto genera utilidades desde el primer año, la recuperación de la inversión se realiza en cuarto año. Genera VAN positivo, TIR del proyecto es de 34.36%, por lo que se concluye que el proyecto es viable financiera, operativa y comercialmente.

## **ABSTRACT**

This business plan has been developed in order to determine the feasibility and feasibility of creating a business dedicated to the elaboration and commercialization of premium shrimp, peeled, deveined and vacuum packed from shrimp farms to homes in the city of Quito. This is the main issue of the production of food products in the Manabí area.

The shrimp sector is an important source of generation of resources and employment, in 2017 it was the first non-oil export product of the country in the same way in the first semester of 2018 with a participation of 25.18% (Proecuador, 2018). In this context, it's essential to create projects to strengthen this sector. Therefore, this work focuses on the commercialization of premium shrimp in the city of Quito.

The main competitive advantage is that the product enjoys an export quality due to the size of the shrimp, texture, flavor, smell and color. It is important to indicate that shrimp production with export quality is currently almost entirely destined to the international market. An environmental analysis was carried out through the PEST methodology and the five forces of Porter. In the market research carried out, it was evident that the consumer is interested in acquiring the product. It was also possible to quantify the target and understand the purchase process of the consumer.

For this project, a direct marketing channel is considered because the company will take care of the delivery to the final consumer. With the marketing proposal it was possible to identify the target and the structure and organizational philosophy were outlined. In the financial part, the project generates profits from the first year and the payback period is in the fourth year. Moreover, it generates positive NPV and the IRR of the project is 34.36%, so we concluded that the project is financially, operational and commercially viable.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCION .....	1
1.1 Justificación del Trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo .....	1
2 ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Entorno externo (PEST) .....	2
2.2 Análisis de la industria (Porter).....	8
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – Alta .....	8
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores – Bajo.....	9
2.2.3 Poder de negociación de los clientes – Medio.....	10
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – Media .....	10
2.2.5 Nivel de rivalidad de la industria – Alta .....	11
2.3 Matriz de Factores Externo EFE.....	13
3 ANALISIS DEL CLIENTE .....	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	15
3.1.1 Metodología de investigación .....	15
3.1.2 Investigación cualitativa .....	17
3.1.3 Análisis cuantitativo .....	19
3.2 Conclusiones de Investigación de mercados Cualitativo y Cuantitativo.....	22
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	23

5	PLAN DE MARKETING.....	26
5.1	Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1	Mercado objetivo .....	26
5.1.2	Propuesta de valor.....	27
5.2	Mezcla de Marketing .....	27
5.2.1	Producto .....	28
5.2.2	Precio .....	32
5.2.3	Plaza.....	33
5.2.4	Promoción .....	35
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	38
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.1.1	Misión .....	38
6.1.2	Visión.....	38
6.1.3	Objetivos.....	38
6.2	Plan de operaciones.....	39
6.2.1	Cadena de Valor.....	39
6.2.2	Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización..	40
6.3	Estructura Organizacional .....	44
6.3.1	Estructura Legal de la empresa .....	44
6.3.2	Diseño Organizacional.....	45
7	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	47
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1	Proyección de ingresos .....	47
7.1.2	Proyección de costos y gastos .....	48

7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	48
7.3	Proyección de estados financieros .....	49
7.3.1	Estado de resultados .....	49
7.3.2	Estado de situación financiera .....	49
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4	Flujo de caja del proyecto.....	51
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	52
7.4.1	Proyección del flujo de caja del inversionista .....	52
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.5	Criterios de valoración.....	53
7.6	Índices financieros.....	53
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	55
	REFERENCIAS.....	57
	ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU .....	8
Tabla 2 Comparativa de sustitutos .....	11
Tabla 3 Empresas nacionales con el mismo giro de negocio.....	12
Tabla 4 Matriz EFE, Evaluación de factores externos .....	13
Tabla 5 Matriz de Objetivos.....	15
Tabla 6 Diseño de la Investigación.....	16
Tabla 7 Población en la ciudad de Quito .....	16
Tabla 8 Simbología para cálculo de muestra .....	17
Tabla 9 Grupo Focal.....	18
Tabla 10 Segmentación del mercado.....	26
Tabla 11 Costo de Venta.....	32
Tabla 12 Comparativo para la ubicación de la Empresa .....	34
Tabla 13 Costo publicidad en medios digitales proyectada.....	37
Tabla 14 Análisis de tiempo por actividad .....	41
Tabla 15 Personal requerido y aproximado de nómina .....	43
Tabla 16 Materiales y equipo para el proceso de producción .....	43
Tabla 17 Capacidad Instalada Empacadora.....	44
Tabla 18 Ingreso Anual .....	47
Tabla 19 Proyección de costos y gastos .....	48
Tabla 20 Proyección de Gastos .....	48
Tabla 21 Inversión Inicial y Capital de trabajo .....	49
Tabla 22 Estructura de Capital .....	49
Tabla 23 Estado de Resultados .....	49
Tabla 24 Estado de Situación Financiera .....	50
Tabla 25 Estado Flujo de Efectivo.....	51
Tabla 26 Flujo de caja del proyecto.....	52
Tabla 27 Flujo de caja del inversionista .....	52
Tabla 28 Criterios de Valoración del proyecto e inversionista .....	53
Tabla 29 Índices Financieros.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tamaño de la muestra .....	17
Figura 2 Modelo Canvas. ....	27
Figura 3 Ejemplo de empaque referencial.....	29
Figura 4 Logotipo de la Empresa .....	30
Figura 5 Rollos para empackado al vacío .....	30
Figura 6 Información Nutricional y Semaforización .....	31
Figura 7 Administración Zonal Eugenio Espejo.....	34
Figura 8 Cadena de Suministro.....	35
Figura 9 Plan de promoción .....	36
Figura 10 Cadena de valor MARCAMARÓN.....	39
Figura 11 Mapa de Procesos .....	41
Figura 12 Tabla de Procesos .....	42
Figura 13 Organigrama de la Empresa .....	47

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 Justificación del Trabajo**

El crecimiento y expansión del Distrito Metropolitano de Quito y el ritmo acelerado de vida de sus habitantes que cumplen roles: laborales, estudiantiles y familiares, disponiendo cada vez de menor tiempo para cumplir con sus múltiples actividades; han generado la necesidad de que se creen nuevos productos y nuevos servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores de la ciudad.

El camarón ecuatoriano es un producto con calidad reconocida a nivel mundial, por su exquisito sabor, color y textura; por otro lado, la disponibilidad del producto durante todo el año genera la posibilidad de contar con proveedores de calidad que abastecerán el negocio y se convertirán en socios estratégicos.

El camarón que se comercializará es de calidad y tamaño premium, pelado, desvenado y empacado al vacío, este proyecto no se centra en el cultivo y producción de camarón ya que este se adquiere directamente a los productores de las fincas camaroneras de la zona de Manabí. En este plan la palabra elaboración se refiere al procesamiento del camarón que incluye: lavado, descabezado, pelado, desvenado y empacado al vacío.

Por lo expuesto anteriormente se propone crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito, destinado a un nivel socioeconómico A, B y C+.

#### **1.1.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Determinar los aspectos importantes con respecto al macro y microentorno de la industria acuícola, tomando en cuenta los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.
- Realizar una investigación de mercados mediante métodos cualitativos y cuantitativos para determinar los gustos, preferencias y necesidades del mercado objetivo.
- Realizar un plan de marketing del proyecto para desarrollar y posicionar el producto en la ciudad de Quito.
- Establecer una filosofía organizacional para el buen manejo del negocio.
- Realizar el análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

## **2 ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno externo (PEST)**

##### **2.1.1.1 Fuerzas políticas y legales**

###### **Políticas gubernamentales de apoyo al emprendimiento**

La Ley de Fomento Productivo es un eje estratégico de la política de gobierno, esta ley busca incentivar la actividad privada y el empleo en todos los sectores productivos, mediante un marco jurídico que apoya el emprendimiento y la creación de nuevas empresas. (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Este factor representa una oportunidad para el sector acuícola, manufacturero y para todos los sectores empresariales que requieren de un marco legal adecuado para el desarrollo de sus actividades.

###### **Legislación tributaria e incentivos**

La Ley de Fomento Productivo, contempla la exoneración del impuesto a la renta y su anticipo para nuevas sociedades, que cumplan con las políticas de generación de empleo neto y que sea estable, de calidad y de priorización de la industria nacional. La exoneración de impuestos va desde los ocho hasta los

doce años según la ubicación geográfica del emprendimiento. (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Estos factores constituyen una oportunidad para las empresas nuevas ya que al iniciar su actividad tendrán una menor carga tributaria.

### **Legislación laboral**

Las principales obligaciones que como empleador deben cumplir son: afiliación patronal, pago de aportes, al cumplir un año de laborar en la empresa: pago de décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y fondos de reserva, cumplir con el salario digno de acuerdo con la actividad y cargo y pago de utilidades (Ecuador Legal, 2018).

Esto genera una amenaza por el excesivo proteccionismo legal que existe hacia el empleado.

### **Legislación de cumplimiento**

Se debe cumplir de forma obligatoria con la norma NTE INEN 456:2013, esta normativa aplica a los camarones o langostinos congelados, crudos o precocidos, pelados o sin pelar, tanto de origen pesquero y de acuicultura. (INEN, 2013). Se debe cumplir con la normativa de ARCSA. Resolución 067-2015-GGG-1 que establece las condiciones higiénico-sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaclado transporte y comercialización de alimentos para consumo humanos. (Agencia Nacional de Regulacion Control y Vigilancia Sanitaria, 2015).

Estos factores representan una amenaza debido a los costos por adaptaciones para cumplir la normativa, el costo de las certificaciones y el tiempo para emisión de los respectivos permisos.

#### **2.1.1.2 Fuerzas económicas**

##### **PIB**

Durante el año 2017 la contribución de la industria de la pesca, acuicultura y procesados al PIB fue del 4,3%. La participación de este sector en el PIB ha tenido un importante crecimiento, pasó de 2,2% en 2008, a 4,3% en 2017 (Banco Central del Ecuador, 2018). Ver **Anexo 1**. La industria Manufacturera de Alimentos en el año 2017 tuvo una tasa de 4,2% que se incrementaría a 4,4% en 2018. En este escenario, la participación del sector en la economía también se incrementó, es así como pasó de 14% en 2009 a 16% en 2016. Para 2018 se estima que alcance el 17,3%. En el año 2016 la producción con mayor peso fue la de fabricación de alimentos y bebidas. Esta manufactura representa el 38% de la producción industrial e incluye también la elaboración de bebidas. (Revista Ekos, 2018). El PIB nominal del Ecuador en el año 2017 fue de \$103.057 millones, PIB per cápita \$ 6.098,00 (Banco Central del Ecuador, 2018).

El sector acuícola y manufacturero tienen cifras positivas de crecimiento y participación en la industria, lo que representa una oportunidad para los emprendimientos que se desarrollen en estos sectores de la economía.

### **Inflación e IPC**

La inflación anual acumulada del 2017 fue de -0,20%, la inflación en el periodo 2014 – 2017 ha presentado las siguientes cifras de: 3,67% en el 2014, 3,38% en el 2015 y 1,12% en el 2016. El IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas del mes de noviembre del 2018 corresponde al -0.76% en la ciudad de Manta ya que es la ciudad de referencia del origen de la materia prima (INEC, 2018).

Con esta información se puede indicar que la inflación y el IPC tienen una tendencia decreciente en el país, siendo una oportunidad para la generación de nuevos negocios, porque permite planificar con menor riesgo la generación de planes y proyectos en la industria. (INEC, 2017).

### **Tasas de interés**

La tasa de interés activa para el segmento de Pymes a septiembre del 2018 es del 9,52% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Esto permite a los emprendedores del sector de elaboración de alimentos financiar sus actividades por medio del crédito, esto es una oportunidad porque facilita el financiamiento de nuevos proyectos.

### **Desempleo**

El desempleo a nivel nacional disminuyó de 5.2% en el 2016 a 4.6% en el 2017. (Banco Central del Ecuador, 2017). El empleo adecuado en marzo 2018 fue del 41,1% de la PEA, no varió estadísticamente comparado con junio 2017 (INEC, 2018). Ver **Anexo 2**.

A pesar de que las cifras de desempleo se mantienen similares al 2017, se considera que esta variable podría representar una amenaza debido a que los potenciales consumidores podrían restringir sus gastos.

### **Datos de Producción, exportación y precios internacionales.**

El número de hectáreas de producción acuícola en el Ecuador es de 207.000 mil hectáreas en el año 2016, la Acuicultura en el Ecuador registró un crecimiento interanual de 7,4%, gracias a la mejora en la tecnificación de las piscinas acuícolas. Por ello, las exportaciones alcanzaron 130.400 toneladas métricas, que equivale a un incremento interanual de 18%. (Banco Central de Ecuador, 2019). El precio del camarón a nivel internacional presenta una tendencia a la baja debido a que la demanda del producto se mantiene estable, el crecimiento del consumo a nivel mundial mantiene una tasa de crecimiento anual de 4%, mientras la oferta incrementa a un ritmo de dos dígitos. (Indexmundi, 2018).

Este factor resulta una oportunidad para el emprendimiento debido a que existe mayor oferta de camarón de calidad en el mercado local y los precios de la materia prima con una leve disminución.

#### **2.1.1.3 Fuerzas sociales y culturales**

##### **Demografía y nivel socioeconómico**

La población total de la ciudad de Quito al 2017 es de 1.911.966, según las proyecciones poblacionales del INEC en el año 2020 Quito será el cantón más poblado del país. (Inec, 2017). Este factor es una ventaja ya que el consumo anual per cápita de productos del mar en Ecuador es de 7,8 kilogramos (Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas de la Espol, 2018), el consumo promedio per cápita de Sudamérica es de 10 kg. El consumo promedio mundial es de 15,7 kg. (Aqua, 2014).

El INEN señala que los lugares de compra de este producto son: mercados y ferias libres (58%), vendedores ambulantes (19%), Tiendas de barrio, bodegas y distribuidores (13%), supermercados de cadena (7%) y otros como kioscos fijos (3%). (Inec, 2012).

El bajo consumo de camarón en el Ecuador representa una oportunidad ya que estamos por debajo del promedio de Sudamérica y mundial, lo que indica que hay un mercado por desarrollar y Quito al ser un cantón en crecimiento representa un mercado potencial para este emprendimiento.

### **Cambios en el estilo de vida**

Los cambios en el estilo de vida tienen que ver con transformaciones económicas de nuestra sociedad. En los años 80, la preparación de alimentos era una tarea exclusiva de las mujeres, en los años posteriores la mujer ingresa con fuerza al mercado laboral y se comparten en pareja las responsabilidades del hogar dedicando cada vez menor tiempo a la preparación de alimentos. (Ekos, 2014)

El hábito de comer fuera de casa es un comportamiento social que se practica de forma extendida por razones como: falta de tiempo para preparar alimentos, comodidad, necesidad de socialización, por cambiar la rutina y por cuestiones de economía. (Ekos, 2014)

Estos factores determinan para la industria una oportunidad y amenaza, ya que incrementa el número de consumidores que prefieren consumir alimentos en restaurantes, pero también el hecho de tener un producto listo para preparar en casa por comodidad y por la poca falta de tiempo.

## **Robo de camarón**

Existe delincuencia organizada que se dedican a asaltar a los productores de camarón robándoles el producto, lanchas y motores, el perjuicio estimado es de \$50 millones de dólares anuales en pérdidas. (Cámara Nacional de Acuacultura, 2018) El producto robado se comercializa de forma ilegal en diferentes ciudades del país.

Este factor representa una amenaza debido a que existen competidores que pueden adquirir este producto robado a menores precios de los establecidos.

## **Factores culturales que favorecen la comercialización del producto**

El camarón en la ciudad de Quito es considerado un producto de consumo no habitual, que se consume en ocasiones especiales, es asociado como símbolo de estatus social y económico, los productos gourmets tienen la misma asociación. (Torres, 2018)

### **2.1.1.4 Fuerzas tecnológicas**

Tecnificación del cultivo de camarón mediante la utilización de alimentadores automáticos y sistemas de energía más eficientes incrementara la producción a menor costo. (Ganaderia, 2018).

Actualmente existe tecnología para congelación de alimentos que permiten reducir los tiempos de congelación, preservando al máximo las características sensoriales de los productos (aspecto, sabor, textura, entre otros).

El desarrollo de aplicaciones y de plataformas tecnológicas que se usan en los dispositivos móviles ha crecido en los últimos años permitiendo el ingreso de *Apps* en el mercado ecuatoriano que puede ser usadas en diferentes tipos de negocios e industrias. (Vistazo, 2015). El porcentaje de personas que usan internet en el Ecuador es del 57.27% siendo una tendencia creciente desde el año 2006 lo que permite desarrollar estrategias para desarrollar plataformas de comunicación (Banco Mundial, 2018). Los últimos avances tecnológicos en la industria que podemos señalar en el empaque: las nanotecnologías disponibles,

los polímeros libres de bisfenol A, los polímeros a base de plantas, los plásticos biodegradables, la radiación ionizante permitirán a la industria usar empaques nuevos, novedosos y que permitan que los productos mantengan por mayor tiempo su frescura. (El Empaque, 2017)

Esto es una oportunidad ya que podrían usar estas nuevas tecnologías para este tipo de proyecto e innovar en el tema de empaque y las *Apps* permitirá crear un canal de comunicación y de venta de los productos.

### 2.1.1.5 Fuerzas ambientales

Se debe cumplir con la legislación ambiental correspondiente sobre el manejo de desechos y desperdicios, cumplir con el permiso ambiental. (Ministerio del Ambiente, 2012)

Existen iniciativas del sector acuícola para no emplear antibióticos en la cadena de producción del camarón, que buscan generar el mínimo impacto al ambiente, aumentando la producción de manera sostenible. (Cámara Nacional de Acuicultura, 2018)

## 2.2 Análisis de la industria (Porter)

De acuerdo con la Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas la actividad del presente plan de negocio se encuentra en el código (Porter, Michael, 2015) .

Tabla 1 Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU

<b>C102</b>	<b>ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS</b>
<b>C1020</b>	C1020 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS
<b>C1020.0</b>	C1020.0 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.
<b>C1020.01.</b>	<b>Preparación y conservación de camarón y langostinos mediante el congelado, ultracongelado seco, ahumado, salado, sumergido en salmuera y enlatado, etcétera</b>

Adaptado de: Superintendencia de Compañías

### 2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – Alta

**Diferenciación del producto y servicio:** la industria no presenta mayor diferenciación, los productos que se ofertan en el mercado son muy similares, existe una mínima diferenciación en la industria, que permite el ingreso de nuevos competidores con facilidad.

**Costo de cambio para los clientes:** los costos de cambio para los clientes de esta industria son bajos, están asociados a tiempo y costo de transporte para llegar de un proveedor a otro, el rango es de 1 dólar a 1.50 por libra, lo que indica que el consumidor puede comprar a cualquier proveedor de la industria sin ninguna dificultad, sin embargo se debe indicar que en el mercado local estos costos hacen referencia a camarón de menor calidad.

**Economías de escala:** este tipo de sistema de producción sucede cuando a mayores niveles de producción el costo por unidad baja, y este tipo de economías existen en este tipo de proyectos.

**Barreras legales:** No hay barreras legales, los trámites que se deben realizar para constituir una empresa dedicada a la elaboración de crustáceos y moluscos y su conservación, son sencillos y se pueden cumplir en periodos de tiempo razonables.

La amenaza es alta considerando los factores analizados.

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores – Bajo**

**Cantidad de proveedores:** Existe una gran cantidad de productores de los diferentes insumos para esta industria solo en el Ministerio de Acuicultura y Pesca están registrados y aprobadas 1.536 productores en el litoral ecuatoriano (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018). Adicional el mercado nacional se abastece de camarón proveniente de pesca artesanal y en ocasiones robado. (El Telégrafo, 2017).

**Capacidad de integración hacia adelante:** Los proveedores de la industria que ofertan el producto en las fincas camaroneras, en algún momento podrían ingresar a la comercialización directa al consumidor.

**Facilidad de cambio de proveedor:** Al existir varios abastecedores mencionados en la cantidad de proveedores, la industria tiene varias opciones para adquirir los insumos para la fabricación de sus productos, en diferentes calidades y precios.

En base a lo analizado el poder de negociación es bajo.

### **2.2.3 Poder de negociación de los clientes – Medio**

Los clientes de la industria son: restaurantes, supermercados, marisquerías, mercados municipales, hoteles, consumidores finales y la mayor parte de los clientes están en mercados internacionales como Asia, Unión Europea, Estados Unidos y ciertos países en América Latina. (Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas de la Espol, 2018).

**Estacionalidad de la demanda:** No existe estacionalidad de la demanda, los productos se consumen en nuestro país durante todo el año.

**Costo de Migración de clientes:** Los clientes pueden cambiar de proveedor si así lo desean, sin que represente un costo para el cliente.

**Diferenciación del producto:** Existe baja diferenciación en el producto final, por lo que los competidores podrían copiar los productos y su presentación y ofrecerlos al mercado.

En base al análisis el poder de negociación de los clientes es medio.

### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – Media**

**Disponibilidad de Sustitutos:** como productos sustitutos de la industria se ha identificado carne, pollo, y otras proteínas preparadas en casa o en restaurante.

**Precio de los sustitutos:** el precio de los productos sustitutos suele ser más bajo, lo que representa una amenaza para el negocio.

Tabla 2 Comparativa de sustitutos

EMPRESAS	PRODUCTO	UBICACIÓN	PRECIOS	DISTRIBUCIÓN O PDV	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
<b>PRONACA</b>	Mr. Pollo, Mr. Chanco, Mr. Fish, Mr. Pavo	Distribución a nivel nacional	Se negocian con cada cadena y precio establecido en canal TAT	Distribución a cadenas de restaurantes, grandes supermercados y TAT	Publicidad dirigida a consumidores en medios masivos, publicidad en puntos de venta, incentivos por forma de pago, volumen y exclusividad.
<b>AGROPESA/ CORP. FAVORITA</b>	Carne de res y carne de chanco	Distribución a nivel nacional, Supermaxi	Se negocian con cada cadena	Distribución exclusiva a cadenas de grandes supermercados	Publicidad directa a compradores
<b>JURIS S.A.</b>	Embutidos, cárnicos de pollo, cerdo y res.	Distribución a nivel nacional.	Se negocian con cada cadena y precio establecido en canal TAT.	Distribución a cadenas de restaurantes, grandes supermercados y TAT.	Publicidad directa a puntos de venta de los consumidores.
<b>VENDEDORES DE MARISCOS</b>	Pescado, concha, cangrejo, langostino, pulpo, calamar.	Establecimientos especializados en diversos lugares de la ciudad	Dependiendo del producto y la temporada.	Locales propios.	Publicidad y promoción directa al consumidor.

El competidor más importante es PRONACA que oferta pollo, pescado, chanco y pavo, se encuentra presente en canales mayoristas de comercialización, marca reconocida, trayectoria comercial y precio competitivo, sin embargo, no cuentan con un servicio de entrega a domicilio, ni punto directo de atención al cliente.

Con el análisis realizado se considera que la amenaza de productos sustitutos es media, a pesar de existen varios productos sustitutos no se puede reemplazar en su totalidad las características de textura, sabor del camarón, estatus para ciertas reuniones sociales.

### 2.2.5 Nivel de rivalidad de la industria – Alta

**Cantidad de Competidores:** En base a la investigación realizada en la Superintendencia de Compañías el sector de (CIIU C1020.01) existen 58 empresas a nivel nacional con este giro de negocio. (Superintendencia de Compañías, 2017). En la ciudad de Quito de acuerdo con información proporcionada por la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos del

Municipio de Quito en la ciudad existen 20 locales de ventas al por menos de pescados, crustáceos, moluscos y productos de la pesca en establecimientos especializados y 2 al por mayor. (Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos del Municipio de Quito, 2018).

Tabla 3 Empresas nacionales con el mismo giro de negocio

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	UBICACIÓN	PRECIOS	DISTRIBUCIÓN O PUNTOS DE VENTA	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
SOCIEDAD NACIONAL DE GALAPAGOS	Empacadora, comercializadora y exportadora de camarón	GUAYAQUIL	Se negocian con cada cadena	Distribución a cadenas de restaurantes y tiendas.	Publicidad directa a compradores, promociones por forma de pago
NEGOCIOS INDUSTRIAL REAL	Empacadora, comercializadora a nivel nacional y exportadora de camarón y derivados del mar	GUAYAQUIL	Se negocian con cadenas o tiendas minoristas	Distribución a cadenas de restaurantes y grandes supermercados y tiendas	Publicidad directa a compradores y puntos de ventas
COMPANIA EMPACADORA DUFERRA CIA. LTDA.	Empacadora, comercializadora de camarón	BAHÍA DE CARAQUEZ	Se negocian con cada cadena	Distribución a grandes supermercados	Publicidad directa a compradores
CORP.LA FAVORITA / SUPERMAXI	Producto de empaque individual y al peso	QUITO	7 dólares el kilo	Distribución en cadenas al retail	Directo en puntos de venta y revistas propias
INDUSTRIA PESQUERA SANTA PRISCILA	Productora y exportadora de camarón	GUAYAQUIL	Se negocia con cada cadena	Cadenas de restaurantes y grandes supermercados a nivel nacional e internacional	Publicidad directa a compradores, promociones por forma de pago

Industria Pesquera Santa Priscila. es una empresa consolidada con experiencia en el sector, en el mercado local es proveedor de PRONACA para el producto camarón marca Mr. Fish, además llega directamente al consumidor con su marca Golden Sea Shrimp que se comercializa en las principales cadenas de supermercados. Las exportaciones de esta empresa representan el 10% de la producción exportable de camarón del país, por lo que es la empresa líder de la industria. La participación de la industria de nuestros principales competidores es: Santa Priscila 11.56%, Sociedad Nacional Galápagos 2.9%, Empacadora Dufer 1.9%, Industria Real 1.8%. (SuperIntendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

**Crecimiento de la Industria:** La industria registra un crecimiento del 2.1% en los últimos 9 años. (Banco Central del Ecuador, 2018).

Con el análisis realizado se puede determinar que la rivalidad en la industria es alta, ya que contamos con competidores con experiencia en el sector y gran poder económico.

## 2.3 Matriz de Factores Externo EFE

El valor de 2,72 es un valor que confirma que la empresa responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, las estrategias del proyecto permitirán aprovechar oportunidades y reducir o eliminar amenazas externas.

Tabla 4 Matriz EFE, Evaluación de factores externos

N o.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	1.536 proveedores de camarón premium con abastecimiento permanente durante los 12 meses del año.	0,13	4	0,52
2	Legislación tributaria que apoya a los emprendimientos durante los primeros años exento del impuesto a la renta.	0,07	2	0,14
3	Financiamiento con tasas de interés estables, tasa al mes de junio del 10,19%	0,07	2	0,14
4	La industria acuícola creció en un 2,1% en los últimos 9 años	0,11	3	0,33
5	Nuevas tecnologías para producción de camarón sustentable, empaques biodegradables y tecnologías de comunicación	0,08	3	0,24
6	En el año 2020 Quito será el cantón más poblado del país	0,07	3	0,21
7	Consumo de productos del mar en Ecuador del 7.8 kg per cápita y el consumo de Sudamérica es de 10 kg.	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>				
1	Tasa de desempleo del 4,6% afecta el poder adquisitivo de los consumidores.	0,04	3	0,12
2	Permisos y requisitos para elaborar y comercializar el producto: ARCSA, MSP, SRI, IESS, Municipios, Ministerios	0,04	3	0,12
3	Hábito social de consumir alimentos en restaurantes	0,14	2	0,28
4	Productos sustitutos de menor precio, con precios menores en un 50% por libra.	0,13	2	0,26
5	Poca diferenciación del producto ofertado, son muy similares.	0,07	3	0,21
		<b>1</b>		<b>2,72</b>

## Conclusiones de PEST

- Con relación al entorno político es una oportunidad debido a que el gobierno busca generar un clima favorable para la inversión y fortalecer el ámbito productivo privado. Esta es una variable capaz de influir en las decisiones que toman los empresarios en forma positiva.
- El entorno económico representa una oportunidad, tomando en cuenta el importante crecimiento de la industria acuícola y manufacturera del país, las tasas de intereses estables, y la estabilidad de la inflación.

- El entorno social es una amenaza alta para el presente plan de negocios, debido a los cambios en el estilo de vida de los consumidores, el hábito de comer fuera del hogar es más arraigado, por lo que se deberá generar un plan comunicacional que resalte los beneficios de consumir alimentos preparados en casa.
- En el caso del factor tecnológico, existe una oportunidad de usar nuevas tecnologías y materiales eco-amigables que se pueden convertir en un factor diferenciador para el producto, el ingreso de nuevas tecnologías permitirá generar canales de comunicación y de venta con el consumidor.
- En el factor ambiental se debe tramitar varios permisos y licencias, lo cual constituye una amenaza, por los costos y tiempo que generan los mismos.

### **Conclusiones de Análisis de Porter**

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a la poca diferenciación de los productos, no existe costo de cambio de proveedor, y no existen barreras legales para ingresar a la industria, lo que genera la posibilidad de ingreso de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo por la cantidad de los existentes en el mercado, estos pueden abastecer a un negocio como el que se plantea.
- El poder de negociación de los clientes es medio dado la poca diferenciación que existe en la industria, es necesario desarrollar estrategias de diferenciación para el producto y generar estrategias de fidelización y retención de clientes.
- La amenaza de productos sustitutos es medio, los sustitutos como carne de pollo, chanco y res, a pesar de ser productos sustitutos no reemplazan en su totalidad las características de textura y sabor del camarón.
- El nivel de rivalidad de la industria es alto, por la cantidad de participantes y porque existen empresas con gran potencial económico, que se encuentran especializadas en canales mayoristas y de distribución, el presente plan de negocios está enfocado al consumidor final.

### 3 ANALISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Metodología de investigación

##### Diseño del problema e hipótesis. Oportunidad de mercado

El Ecuador produce camarón de alta calidad que se exporta a mercados internacionales, localmente no se conoce el camarón premium de exportación. La oportunidad de mercado surge de la necesidad de los consumidores de consumir camarón premium y que llegue directamente al consumidor desde las fincas camaroneras hasta sus hogares en la ciudad de Quito.

##### Problema de decisión administrativa

¿Se debe crear el producto camarón calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras para el mercado quiteño?

##### Definición del problema e hipótesis

Determinar el conjunto de atributos tangibles e intangibles que debe tener el camarón premium para lograr que el cliente quiteño adquiera el producto. La matriz de objetivos se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 5 Matriz de Objetivos

<i>Variable</i>	<i>Componente de investigación</i>	<i>Objetivo de Investigación</i>	<i>Hipótesis cuantitativa</i>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA</b>	<b>Segmentación</b>	¿En qué segmento tiene mayor aceptación el camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío?	Determinar cuáles son las características de mis clientes	Los consumidores de estrato social medio y medio alto entre 18 y 70 años representan el 80% de los clientes
	<b>Precio</b>	¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por el camarón premium?	Conocer el precio adecuado para el camarón premium.	El 65% de los consumidores estarán dispuestos a pagar \$ 6,00 por libra
	<b>Producto</b>	¿Cuáles son las características que debe tener el camarón para ser aceptado en los consumidores de la ciudad de Quito?	Determinar las características adecuadas que debe tener el camarón para ser aceptado por el consumidor y satisfacer sus necesidades	Más del 50% de los consumidores prefieren presentaciones de 1 kilo que demuestre limpieza, frescura y calidad
	<b>Plaza</b>	¿Cuál es el canal óptimo para la distribución del camarón premium a los hogares quiteños?	Determinar el canal de distribución preferido para la entrega del camarón premium en la ciudad de Quito.	El 60% de los consumidores consideran que la entrega a domicilio es el canal más adecuado para recibir el producto.

<b>Promoción</b>	¿Cómo promocionar este producto de acuerdo con el comportamiento de mis consumidores?	Determinar la estrategia de promoción más adecuada para comunicarse con el consumidor.	El 70% de los consumidores considera que las redes sociales y plataformas digitales son el medio más adecuado para promocionar este producto.
<b>Demanda</b>	¿Es atractivo para el consumidor el camarón premium para satisfacer las necesidades de mariscos en los hogares en la ciudad de Quito?	Determinar si el camarón premium satisface las necesidades de consumo de una familia en la ciudad de Quito	El 70% de los hogares en Quito están interesados en comprar el camarón premium
<b>Frecuencia de Uso</b>	¿Con qué frecuencia y qué cantidad de camarón consumen los hogares quiteños?	Determinar la cantidad y la frecuencia de consumo de camarón en los hogares de la ciudad de Quito	El 70% de los hogares en Quito consumen una vez a la semana camarón.

## Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se realizó en como consta en la siguiente tabla:

Tabla 6 Diseño de la Investigación

	TIPO DE INVESTIGACION	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
<b>CUALITATIVA</b>	Exploratoria	Entrevista a experto	2 expertos: un Ingeniero en Alimentos y un Productor Camaronero
		Focus Group	9 personas posibles consumidores
<b>CUANTITATIVA</b>	Concluyente descriptiva transversal simple	Encuesta	Encuesta con objetivo descriptivo, con preguntas cerradas, mediante formulario de Google, 50 encuestas realizadas
<b>MUESTREO</b>	No probabilístico a conveniencia	50 encuestas	

## Grupo objetivo de la investigación

El mercado objetivo corresponde a hombres y mujeres de la ciudad de Quito entre 18 y 70 años. Este mercado se encuentra dentro de un nivel socioeconómico alto, medio alto y medio.

Tabla 7 Población en la ciudad de Quito

Población de Quito (INEC, 2017)	2.644.145
Población de nivel A (1,9%) y nivel B (11,2%) y C+ 22,80 lo que equivale al 35,90%	949.248
Población quiteña entre 18 y 70 años 57,4% (INEC, 2010)	544.868

Adaptado de: INEC 2018

## Tamaño de la muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Figura 1 Tamaño de la muestra

Tabla 8 Simbología para cálculo de muestra

Simbología	Significado	Valor
N	Tamaño de la población	544.868
K	0,95	0,95
E	0,5	Error muestral deseado
p:	0,5	Proporción de individuos de la población con las características de estudio
n:	380	Tamaño de la muestra

La fórmula determina un número de 380 encuestas, por requerimiento académico de la universidad se ha tomado información de 50 encuestas.

### 3.1.2 Investigación cualitativa

#### Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad (**Anexo 3** y **Anexo 4**) se realizaron a dos expertos: un ingeniero en alimentos y un productor de camarón, aportaron información sobre la producción de alimentos y la industria del camarón.

#### Entrevista a profundidad Experto 1

**Perfil:** Sr. Antonio López Ibarra, productor de camarón con 38 años de experiencia en el sector camaronero, de la provincia de Manabí, la totalidad de su producción se exporta a los Estados Unidos, Europa y China. Ver la entrevista en **Anexo 3**.

#### Entrevista a profundidad Experto 2

**Perfil:** Ingeniera en Alimentos, Ing. Jacqueline Benalcázar, con 15 años de experiencia en la empresa privada, experta en diseño de procesos y productos alimenticios, diseño e implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad. Ver la entrevista en **Anexo 4**.

## Conclusiones de entrevistas a expertos

- Los expertos coinciden en que los atributos de calidad del camarón son principalmente el olor, seguido por el tamaño, color, y frescura.
- El productor resalta las ventajas competitivas del camarón ecuatoriano tamaño, sabor, olor, producción limpia, atributos que debemos resaltar para el tema de promoción del producto.
- Los dos expertos dentro de los procesos claves señalan el proceso de cadena de frío, los tiempos son muy importantes y garantizan la frescura del producto.
- El experto de producción señala que el mejor producto se destina a exportación, indica que el camarón ecuatoriano actualmente es el producto número uno de exportación por su alta calidad y sabor. En la actualidad la venta de camarón en el mercado local se maneja 60% pago contado y la diferencia a 30 días.
- El ingeniero de alimentos señala que se debe buscar garantizar la inocuidad del producto, asegurando que el mismo no provoque daños a la salud del consumidor.

## Grupo Focal

Tabla 9 Grupo Focal

Tamaño del grupo:	<b>9 personas</b>
<b>Composición del grupo:</b>	Homogéneo entre 25 y 40 años, participantes previamente seleccionados
<b>Entorno físico</b>	Atmósfera relajada e informal
<b>Duración:</b>	62 minutos
<b>Registro:</b>	Grabación con audio y video
<b>Lugar:</b>	Luxemburgo N34-340 y Portugal, Ed. Braganza, Oficina 13 ATECO
<b>Fecha:</b>	Lunes, Julio 9 del 2018

El grupo focal se desarrolló siguiendo la guía de moderación, ver **Anexo 5**, los temas específicos de importancia para el plan de negocios tratados fueron:

- Características del camarón ideal.
- Frecuencia de consumo.
- Lugar de compra.
- Presentación de la idea de producto.
- Medios y mensaje para comunicarse con el cliente y mensaje.

- Rango de precio que estaría dispuesto a pagar 1 kilo de producto.

Ver la transcripción de grupo focal en **Anexo 6**.

### **Principales hallazgos del Grupo Focal.**

Las características más importantes mencionadas en el grupo focal sobre el camarón fueron: tamaño, textura, frescura, color, olor y sabor.

La frecuencia de consumo en los integrantes del grupo focal es de 1 vez a la semana en el domicilio o en restaurantes y el lugar de compra son los supermercados principalmente.

La idea de negocio fue recibida de forma positiva por todos los integrantes del grupo, las ventajas encontradas fueron: posibilidad de conocer y probar camarón de calidad premium, interés en camarón ecuatoriano proveniente directo del productor o fincas camaroneras, producto limpio desvenado y pelado, también se señala como ventaja la entrega a domicilio.

Los precios que se estimaron estuvieron en el rango de \$8 a \$10 por libra o medio kilo y los participantes indican que el lugar principal donde compran el producto es Supermaxi, sobre la marca no identifican ninguna en específico.

El medio de comunicación más recordado son las redes sociales, y las ideas sobre el mensaje que se debe transmitir son: camarón de calidad premium, resaltar el origen del producto.

Los participantes del grupo focal presentan interés en el concepto camarón ecuatoriano de exportación, en la marca país y resaltan como importante conocer la finca y ubicación de origen del producto. Se elabora un mapa mental para resumir la investigación cualitativa ver **Anexo 7**.

### **3.1.3 Análisis cuantitativo**

Metodología que busca cuantificar datos y que, por lo general aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2016).

#### **3.1.3.1 Resultados análisis cualitativo**

Se analizó los resultados más representativos, ver **Anexo 8**, los cuales se detallan a continuación:

**Segmento:** Los consumidores encuestados el 54 % vive en el norte de Quito y el 26% en los Valles, el 60% son mujeres y el 40% hombres. Sobre la edad del 80% de los encuestados tiene entre 25 a 49 años. El 62% de los encuestados labora en relación de dependencia y el 28% es independiente. Dentro de las variables conductuales el 46% indica que prepara sus alimentos en casa.

**Motivación para la compra:** En el caso de los consumidores el 70% de los entrevistados está muy interesado en adquirir el producto, 10% interesado, 14% poco interesado y 6% nada interesado.

**Comportamiento del consumidor:** La frecuencia de compra del consumidor es 42% una vez al mes, 26% una vez a la semana. El 86% de los encuestados indica que no existe ninguna fecha especial que motive el consumo. En esta variable el 38% de los encuestados indica que la cantidad personal para un plato es de 150 gramos.

**Producto:** El 82% de los encuestados indica conocer la calidad del camarón ecuatoriano, dentro de los atributos el más valorado con el 50% es el tamaño del camarón, 20% producto pelado y desvenado, 20% frescura de camarón y 10% valora el color del camarón. Dentro de la variable tamaño de camarón el 58% de los encuestados prefiere el camarón grande y el 42% mediano. Consideran importante que el producto esté pelado y desvenado el 86% de los encuestados. Sobre el empaque el 76% indica que prefiere el empaque al vacío. La variable de peso, el 62% de los encuestados señala que prefiere el producto de 1 kilo.

**Precio:** El precio que consideran justo para este producto es de \$15,21 y se puede llegar hasta un precio óptimo de \$16,00 según el análisis Van Westendorp en. La forma de pago preferida por el 60% de los consumidores es tarjeta de crédito, el resto de los consumidores realizan el pago de contado. Ver **Anexo 9**.

**Plaza:** El 90% de los encuestados le gustaría recibir este producto a domicilio. El 76% de los encuestados prefiere encontrar el producto cerca de casa. Dentro

de las variables analizadas el 72% de los encuestados le gustaría encontrar este producto en supermercados, se considera que tiene relación con el dato de 36% de los encuestados indica que es importante la facilidad de acceso.

**Promoción:** Los consumidores encuestados prefieren como medio para conocer nuevos productos el 92% prefiere redes sociales. 6% televisión y 2% periódico. Además, el 76% de los encuestados indica que presta atención a los anuncios en redes sociales. En la consulta sobre contenido del mensaje el 40% de los encuestados prefiere el mensaje de alta calidad del camarón, 34% frescura del camarón, 16% recetas con camarón, 10% beneficios del consumo de camarón.

### **3.1.3.2 Análisis multivariante**

#### **3.1.3.2.1 Tablas Cruzadas**

El análisis de tablas cruzadas se puede ver en **Anexo 10**, dentro de las más importantes tenemos: la relación entre las preguntas ¿Consumiría este producto? y ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de comprar camarón? Los consumidores de este producto identifican como principal atributo el tamaño del camarón.

La relación entre las preguntas ¿Cuál es la presentación adecuada del producto del camarón premium en kilos? y ¿Con qué frecuencia consume camarón en su casa? La presentación adecuada es 1 kilo, para todas las frecuencias de consumo, sin embargo, la mayor frecuencia de consumo es 1 vez al mes.

#### **3.1.3.2.2 Análisis de correspondencia o matriz de correlación.**

Existen 3 grupos de personas con diferentes comportamientos. Las personas que prefieren el descuento en precio y que consumen una vez a la semana y una vez al mes, y los que prefieren como promoción el servicio a domicilio sin costo son los que consumen 1 vez al mes.

Existen 2 grupos de personas con diferentes comportamientos en cuanto a frecuencia de consumo los que consumen una vez al mes y los que consumen una vez a la semana, pero ambos grupos prefieren la presentación de 1 kilo.

Existen 3 grupos de personas con diferentes comportamientos, los que prefieren ceviche, son los que prefieren 1 kilo de producto al igual que los que prefieren camarones apanados y los  $\frac{1}{2}$  kilo de producto prefieren igual camarones apanados. Con el programa SPSS de IBM se realizó el análisis de correspondencia gráfico que se puede observar en el **Anexo 11**.

Se realizó la matriz de correlación, con los resultados de la encuesta de consumidor codificados ver **Anexo 12**, obteniendo los siguientes resultados relevantes:

El mayor índice de correlación se presentó entre las preguntas le gusta el camarón e interés de compra, con un índice de correlación de 0.8811 esto ratifica la preferencia del consumidor por el camarón. Con un índice de 0,6578 se halló una relación directa y positiva entre las preguntas ¿Con qué frecuencia consume camarón en su casa? y ¿Con qué frecuencia consume camarón en restaurantes u otros lugares? Con un índice positivo de 0,5237 hay una relación entre comprar camarón pelado y desvenado con la presentación y empaque de camarón premium.

La Infografía del proyecto camarón *premium* pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito se encuentra en **Anexo 13**.

### **3.2 Conclusiones de Investigación de mercados Cualitativo y Cuantitativo**

- Los clientes viven y trabajan en el norte de Quito, el 42% consumen camarón una vez al mes, su rango principal de edad se encuentra entre los 25 y 49 años, son laboralmente dependientes, dentro de su estilo de vida se puede indicar que el 46% prepara sus alimentos en casa.
- El precio que se considera como justo por los consumidores entrevistados es de \$15.21 por kilo, se puede llegar hasta un máximo de \$16 por kilo. La frecuencia de consumo mayoritaria es de 1 vez al mes, y la cantidad de compra es de 1 kilo.
- El producto camarón premium para ser aceptado por el consumidor debe tener las siguientes características como tamaño grande, limpio, pelado y

desvenado, con empaque al vacío, se valora la frescura del producto, la presentación adecuada es 1 kilo.

- Este producto generó una aceptación con intención de compra en el 80% de los consumidores encuestados por lo que existe un mercado potencial para este producto.
- El canal de distribución preferido para la entrega del camarón es el servicio a domicilio, sin embargo, existe un número importante de consumidores que desea que el producto se venda en supermercados, básicamente por la facilidad de acceso a los mismos.
- Las redes sociales son el medio de comunicación preferido por el 76% de los entrevistados, que consideran que el mensaje que se debe transmitir son alta calidad del camarón y frescura del producto, estos datos deben ser tomados en cuenta en la campaña de comunicación de este producto.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

En base a la información del análisis de entornos, las oportunidades que se han encontrado para el emprendimiento son:

En las fuerzas políticas y legales, el gobierno busca impulsar nuevos negocios y emprendimientos, la legislación tributaria favorece a las nuevas empresas, lo cual constituye una oportunidad.

En las fuerzas económicas, la estabilidad de la inflación, la tendencia a la baja de las tasas de interés constituye una oportunidad para la generación de nuevos negocios, porque esto permite planificar con menor riesgo el abastecimiento con proveedores, el endeudamiento de la empresa.

Con relación a las fuerzas sociales y culturales, el crecimiento demográfico es un aspecto positivo para el proyecto. En estilo de vida se puede indicar que las personas buscan consumir alimentos más saludables y conocer el origen de estos, existiendo una tendencia marcada a preferir los productos orgánicos, lo cual constituye una oportunidad para el proyecto.

En el entorno tecnológico, el incremento en el uso de apps en el mercado ecuatoriano y los nuevos materiales para empaque del producto que permiten extender la frescura y duración del producto constituyen oportunidades para el proyecto, ya que permite crear un producto con características diferentes en el mercado ecuatoriano y comercialización del producto por canales digitales.

En el entorno ecológico, el camarón ecuatoriano es considerado de producción limpia y libre de antibióticos, este factor se considera una oportunidad que debe capitalizarse como una ventaja competitiva y la misma debe comunicarse al consumidor.

En el análisis de la industria y en las entrevistas con los expertos se puede concluir que el sector acuícola está en crecimiento, ya que el camarón ecuatoriano cumple con elevados estándares de calidad internacional, esto puede capitalizarse y convertirse en un factor diferenciador importante para el proyecto.

En el mercado ecuatoriano se consume el camarón que no es aceptado por las exportadoras, el producto que se pretende comercializar al ser de calidad premium tendría una ventaja importante al tener mayor tamaño, mejor frescura, color y olor.

Sobre la viabilidad del mercado el 80% de los consumidores están muy interesados en adquirir el producto, los competidores según el CIIU C1020.01. son grandes y no realizan al momento venta directa con entrega a domicilio del producto.

Sobre la competencia la Corporación Favorita constituye un importante competidor, el consumidor la relaciona como lugar de compra para el producto, sin embargo, no señalan específicamente una marca, lo cual constituye una oportunidad de crear marca y generar posicionamiento.

Sobre los productos sustitutos existen proteínas animales y vegetales que se comercializan a precios inferiores al producto de este proyecto. En el análisis de las necesidades del consumidor, se identifica una necesidad de recibir el

producto a domicilio, por tema de tiempo y comodidad, necesidad que puede ser satisfecha por el presente proyecto.

En la investigación cualitativa se pudo conocer el interés del consumidor por el concepto camarón ecuatoriano de exportación, la importancia que dan a conocer el origen del producto, esta información es importante incluirla en la imagen del producto y buscar capitalizar estos conceptos como propios, en búsqueda de un factor de diferenciación.

En la investigación cuantitativa se determinó que el producto se puede dirigir a clientes que viven y trabajan en el norte de Quito y valle de Tumbaco (Administración Zonal Eugenio Espejo y Tumbaco), consumen camarón 1 vez al mes, su rango principal de edad se encuentra entre los 25 y 49 años, de una clase social A, B Y C+, los mismos que laboran en relación de dependencia, el 46% prepara sus alimentos en casa. El mercado objetivo para el presente proyecto es de 32.117 personas con predisposición a la compra del producto acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada.

Una de las ventajas para el proyecto, es que el camarón premium no se comercializa en el mercado local, el camarón de exportación ecuatoriano es percibido como un producto de alta calidad, el consumidor no tiene oportunidad de consumir habitualmente camarón de exportación, lo cual genera una oportunidad y la posibilidad de generar un posicionamiento de marca en el país. Se tiene claridad sobre gustos y preferencias de los potenciales clientes, que muestran apertura a un producto diferente.

En base a los análisis anteriores, se define como la oportunidad de negocio elaborar y comercializar camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío que es un producto que habitualmente es de exportación y no se lo encuentra en el mercado local y como solución óptima al tráfico, la falta de parqueaderos en zonas de la urbe quiteña se lo entregará directamente en la oficina o domicilio en el norte de Quito y valle de Tumbaco. Los clientes son personas entre los 25 y 49 años, de una clase social A, B Y C+. La venta estimada se basa en una frecuencia de consumo de un kilo a la semana.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing para el plan de negocios es la estrategia genérica de diferenciación. Creando un producto que se distingue de los demás del mercado, que genera recordación y posicionamiento al diferenciarse de la competencia.

Para el presente plan de negocios el principal diferenciador es que el producto es de calidad premium de exportación de talla grande, con distribución a domicilio, conservando sus características de frescura y textura debido al empaque al vacío. El camarón que se consume en el mercado local de forma habitual es camarón que no cumple con criterios de calidad para exportación, en tallas pequeñas y medianas, por lo que el tipo de camarón constituyen el principal factor diferenciador del producto.

#### 5.1.1 Mercado objetivo

La segmentación de mercado en base a la información de la investigación cuantitativa y cualitativa, para definir el mercado meta se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10 Segmentación del mercado

<b>Geográfica</b>	<b>Cantón</b>	<b>Quito</b>	<b>2.644.145</b>
Geográfica	Sector	Norte de Quito y Tumbaco (Administración zonal Tumbaco y Eugenio Espejo, 25.09%)	663.667
Socioeconómico	Estratos económicos	Población de nivel A (1,9%) y nivel B (11,2%) y C+ 22,80 lo que equivale al <b>35,90%</b>	238.256
Demográfica	Edad	25 a 49 años (36.63%)	87.273
Psicográfica	Estilo de vida	Preparan alimentos en casa (46%)	40.146
Conductual	Intención de compra	Predisposición de compra 80%	32.117
<b>Mercado Objetivo</b>			<b>32.117</b>

Adaptado de: Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda 2018

Conforme a los datos obtenidos en cuanto a la demanda del producto en los consumidores de acuerdo con las características de la tabla anterior, la segmentación del mercado para el proyecto es de 32.117 personas con

predisposición a la compra del producto acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa realizadas para el presente proyecto. Este proyecto pretende abarcar un 14.32% del mercado objetivo dada los montos de inversión, la capacidad instalada y considerando que será una empresa nueva en el mercado.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Se utiliza el modelo de lienzo Canvas para determinar la propuesta de valor, de acuerdo con la siguiente figura: La estrategia de posicionamiento que se ha seleccionado es la propuesta de valor “Más por Mas”. En este posicionamiento se ofrece al mercado un producto con mayores beneficios a un mayor precio.

<p><b>Socios clave</b></p>  <p>Proveedor de Camarón: Finca Camaronera Las Raquelitas</p> <p>Proveedor de empaque: Plastilt</p> <p>Socios de Canal: compraya.com, Cuponazo.</p> <p>Asociación de Camaroneros de la Zona Norte de Manabí</p>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <p>Procesamiento del camarón: pelado, desvenado</p> <p>Proceso de empacado al vacío</p> <p>Control de calidad del camarón</p> <p>Marketing y Ventas</p> <p>Procesos de buenas prácticas de manufactura</p> <p><b>Recursos clave</b></p>  <p>TIPOS DE RECURSOS: Maquinaria para empaque al vacío Capital financiero Recursos para publicidad y promoción Recurso humano capacitado Permisos de funcionamiento Marca</p>	<p><b>Propuestas de valor</b></p>  <p>Ofrecer al mercado camarón premium pelado, desvenado y empacado al vacío en presentación de 1 kilo, desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito.</p> <p>Necesidades que cubre: alimentarse con productos frescos, acceso a producto premium de 20 gramos que se destina generalmente a la exportación, necesidad de consumir productos de los que se conozca el origen y el lugar de cultivo, status al consumir un producto con calidad de exportación y optimización de tiempo con la entrega a domicilio.</p> <p>Aspectos complementarios: entrega a domicilio</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>  <p>*Atención mediante personal entrenado y capacitado en atención al cliente, vía internet mediante página web y redes sociales</p> <p>* La marca debe inspirar producto ecuatoriano de calidad, fresco, valoración por el producto nacional</p> <p>* Captar clientes gracias a la promoción del producto que se van a realizar por redes sociales</p> <p>* Fidelización, por medio de campañas por consumo de la marca sorteando producto, visita de un chef a domicilio y otros</p> <p><b>Canales</b></p>  <p>100% B2C con entrega a domicilio // Eficiencia del Canal: Alta</p> <p>Canal digital para conocimiento acercamiento con consumidores,</p> <p>Entrega: A domicilio</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p>  <p>* Nicho de Mercado</p> <p>* El mercado objetivo está compuesto por 32.117 personas que viven y trabajan en el norte de Quito</p> <p>Edad: entre 25 a 49 años</p> <p>Frecuencia de consumo: 1 vez al mes</p> <p>Estilo de vida: preparan sus alimentos en casa</p> <p>Laboralmente: dependientes</p>																
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>* Manejo en economías de escala, a mayor volumen menor precio, el precio mínimo es establecido por el precio internacional del producto</p> <p>CARACTERÍSTICAS:</p> <p>* Costos Fijos: arrendamiento de espacio, servicios básicos</p> <p>* Costos Variables: plástico para empaque, hielo, cajas para empaque</p> <p>* Gastos de Comercialización y Ventas</p>		<p><b>Flujos de ingresos</b></p> <p>Ingresos por la venta del producto</p>  <table border="1"> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cantidad de Kilos vendidos</td> <td>4600,00</td> <td>Margen Bruto</td> <td>15,92%</td> </tr> <tr> <td>Precio de Venta</td> <td>\$ 16,00</td> <td>Lista de precios fijos, promociones ocasionales</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL DE VENTAS</td> <td>\$ 73.600,00</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Forma de Pago: 40 % Efectivo y 60% Tarjeta de crédito</p>			Ventas				Cantidad de Kilos vendidos	4600,00	Margen Bruto	15,92%	Precio de Venta	\$ 16,00	Lista de precios fijos, promociones ocasionales		TOTAL DE VENTAS	\$ 73.600,00		
Ventas																				
Cantidad de Kilos vendidos	4600,00	Margen Bruto	15,92%																	
Precio de Venta	\$ 16,00	Lista de precios fijos, promociones ocasionales																		
TOTAL DE VENTAS	\$ 73.600,00																			

Figura 2 Modelo Canvas.

## 5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de *marketing* o *marketing mix*, es el ensamblaje de elementos que se encuentran inmersos en un proceso de comercialización, teniendo como objetivo principal generar resultados para la empresa. (Dolan, 2012).

### 5.2.1 Producto

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles o intangibles destinados a la aceptación del comprador como algo que va a satisfacer sus necesidades o deseos. (Cznkota, 2012).

#### Tipo de producto

Camarón *Premium* de exportación, pelado, desvenado y empacado al vacío, en presentación de 1 kilo, cultivado en finca camaronera del Ecuador y transportado mediante cadena de frío para ser comercializado y entregado a domicilio directo al consumidor en hogares de la ciudad de Quito.

#### Calidad

Es un producto con calidad de exportación; con características de forma, tamaño, olor, textura y sabor óptimos para ser consumidos por el ser humano, con los más altos estándares de calidad. Manteniendo las características de frescura y cuidado en la manipulación, empaque y transporte del producto, así como el control microbiológico constante asegurando mediante las buenas prácticas de manufactura, el empaque al vacío y el control en cadena de frío un producto ideal para ser consumido en los hogares quiteños.

#### Características

- Es un producto con características y calidad de exportación, de buen color, olor, textura y sabor, sin cabeza, pelado, desvenado, limpio y empacado al vacío.
- Camarón cultivado en las de fincas camaroneras de la provincia de Manabí con población de baja densidad lo que genera que el camarón tenga mejor sabor y textura.
- Camarón, especie *vannamei* de 21 gramos promedio, lo que significa que 31 a 35 camarones hacen una libra.

- Se entregará en empaque al vacío, característico, de acuerdo con los estándares establecidos para la inocuidad y conservación del producto.
- No contiene químicos ni preservantes.

### Diseño del producto

El producto se presenta empacado al vacío, con un peso de 1 kilogramo, camarón homogéneo, tamaño *Premium*, pelado, desvenado y limpio.

De acuerdo con lo señalado a modo de ejemplo se muestran la siguiente imagen:



Figura 3 Ejemplo de empaque referencial

### Branding

El logotipo se diseñó para resaltar las características principales de un producto de exportación con calidad Premium. La marca se inspira en el producto ecuatoriano que es conocido a nivel mundial, ahora para los hogares quiteños.

MARCAMARÓN con el slogan *delicia ecuatoriana*, es un nombre de fácil recordación e identifica y crea un sentido de pertenencia y orgullo para los ecuatorianos. MARCAMARÓN se usará como marca de producto y nombre de la empresa.



Figura 4 Logotipo de la Empresa

## **Empaque**

Considerando que el camarón es un producto de delicado tratamiento y conservación, se empacará al vacío; una vez que se descabece, se proceda al pelado, desvenado y limpieza del producto. Esta técnica de empaçado es una manera muy efectiva de conseguir que un alimento prolongue su tiempo de vida útil, retrasando la aparición de bacterias y microorganismos.

Mediante maquinaria de empaçado al vacío se extrae el oxígeno que rodea al producto, por lo que los microorganismos aeróbicos; bacterias y hongos que necesitan de este elemento para sobrevivir no proliferen dentro del empaque y por ende en el producto. Esto, combinado con la cadena de frío mantiene al producto fresco y libre de contaminación hasta la entrega al consumidor final.

El material de empaquetado que se utilizará es el cloruro de polivinilideno o PVDC comercialmente es uno de los polímeros más usados por su excelente barrera al oxígeno.



Figura 5 Rollos para empaçado al vacío

La maquinaria de empaque al vacío es una cámara construida sólidamente en acero inoxidable, sin cableado y desarmable, lo que facilita su limpieza. Completamente automática con bomba alemana marca *Busch*, diseñadas con los más altos estándares y con los mejores materiales asegurando una larga vida útil con poco mantenimiento cumpliendo con las normas y requerimientos de la industria de alimentos.

El producto se mantendrá en cadena de frío a 40° F (4° C) por un lapso no mayor a dos días por tener alta rotación, en el caso que el producto tenga que entregarse en un tiempo mayor se mantendrá congelado a 0° F (-18° C) de acuerdo con los límites y normas establecidas para la conservación de los productos alimenticios desde el tratamiento de limpieza, hasta la entrega al consumidor final, incluida la transportación.

El empaque plástico será impreso *full color*, en la parte frontal incluirá la marca, características y origen del producto, se seguirá los lineamientos en cuanto a colores y diseño de acuerdo con la imagen de MARCAMARÓN. En el reverso del empaque se incluye la información nutricional, la semaforización es obligatoria para productos alimenticios procesados, fecha de elaboración, fecha máxima de consumo y la información del contacto de la empresa.

<b>INFORMACION NUTRICIONAL</b>			
Tamaño por porcion:			100g
Porciones por envase:			Aproximado 10
<b>Cantidad por porcion</b>			
Energia Total (Calorias)			377kJ (90 Kcal)
Energia de grasa (Calorias)			42kJ (10 kcal)
			% Valor Diario*
Grasa Total 1g			2%
Grasa Saturada 0,5g			3%
Acidos Grasos Trans 0g			
Acidos Grasos Mono insaturados 0g			
Acidos Grasos Poliinsaturados 0,5g			
Coolesterol 157g			52%
Sodio 180mg			8%
Carbohidratos Totales 0g			0%
Fibra Dietaria 0g			0%
Azucars 0g			
<b>Proteina 20g</b>			<b>40%</b>
Vitamina A	0%	Calcio	8%
Vitamina C	0%	Hierro	25%
Los porcentajes de los valores diarios estan basados en una dieta de 8380kJ (2000 Kcal).			

Figura 6 Información Nutricional y Semaforización

## Soporte

El producto se entregará exclusivamente al consumidor final a domicilio dentro del sector norte de Quito, el requerimiento será receptado vía telefónica y a través de redes sociales. El transporte se lo realizará en dos motorizados adecuados para el transporte de alimentos y condicionada para mantener la temperatura durante el trayecto de entrega.

### 5.2.2 Precio

La estrategia de precios es un conjunto de varios aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con el fin de lograr los objetivos de rentabilidad que persigue la empresa, de igual forma se considera parte de la estrategia de posicionamiento general. (Thompson, 2007)

La determinación del precio se realizará en base a la estructura de costos y gastos que genera el proceso de producción, así como el análisis de aspectos como la predisposición de pago del cliente final y el valor diferenciado.

Además, se considerará el costo de adquisición de materia prima, el costo de mano de obra para la limpieza del producto e insumos necesarios para el proceso, así como servicios básicos, costo de mantenimiento de maquinaria, empaquetado y costos de distribución y promoción.

Tabla 11 Costo de Venta

	Insumo (lb, gr, unidades, ml, etc.)	Precio compra	Unidad de medida	Costo empaque Unit (gr O Unidades)
<b>Materia prima directa</b>				<b>\$6,53</b>
Camarón entero	\$ 3,04	\$ 2,15	\$/ lb	\$6,53
<b>Suministros de fabricación</b>				<b>\$0,23</b>
Hielo	\$ 0,02	\$ 1,20	\$/ saco	\$0,02
Fundas empaque	\$ 0,02	\$ 11,50	\$/ paquete	\$0,17
Caja de empackado	\$ 0,01	\$ 7,50	\$/ paquete	\$0,04
<b>T. COSTO UNITARIO FUNDA/KILO</b>				<b>\$6,76</b>

Así mismo se consideró para el análisis de precios encuestas al cliente, método *Van Westendorp*, herramienta que nos permite fijar un precio justo para el producto determinando que el precio que están dispuesto a pagar los consumidores por kilo de camarón es de 15.21 dolares y el precio que consideran optimo 16.00 dolares.

**Estrategia de entrada.** - Considerando que es un mercado que se concentra en la calidad, se utilizará una estrategia de entrada de precios de prestigio, dado que la gente relaciona al precio con la calidad; es decir que al fijar el precio se deberá tomar en cuenta que esté asociado con la calidad presente en el producto que es lo que al cliente le interesa para adquirirlo. (Keller, 2012)

**Estrategia de ajuste.** - Para la estrategia de ajuste se considera, recompensar la fidelidad del cliente mediante acceso a descuentos mediante las plataformas Compra YA y Cuponazo, visitas de chef a domicilio. Así como la captación de nuevos clientes mediante replicación publicitaria en redes sociales e invitaciones a exposiciones del producto realizadas en eventos culinarios.

### 5.2.3 Plaza

Se utilizará una estrategia de distribución intensiva en donde abastecen sus productos en tantos puntos de venta como sea posible. Estos productos deben estar disponibles cuando y donde los consumidores quieren. Se considera un canal directo de comercialización, debido a que la empresa se encargará de la entrega a domicilio al consumidor final, no contará con intermediarios. (Kotler, 2013).

Dada la naturaleza del producto es importante considerar el tiempo entre el transporte y almacenaje, la rotación del producto no debe ser mayor a dos días y la cadena de frío no debe ser interrumpida, inclusive en el proceso de movilización. Con lo señalado es importante considerar que el punto central de almacenaje, distribución y oficina de venta debe estar determinado en función a la ubicación del mercado objetivo.

Tomando en cuenta lo anterior para seleccionar la localización idónea este proyecto se respalda con la aplicación de método cualitativo por puntos, que define de una manera objetiva las mejores condiciones logísticas, económicas, comerciales. Para lo cual se utilizará la comparación de dos o más opciones de localización, asignando una calificación determinada sobre 100 puntos, siendo 0 la más baja y 100 la más alta. (Sapag, 2010)

El proyecto tiene como mercado objetivo los habitantes del sector norte de la ciudad de Quito, por lo cual es importante que las oficinas y centro de acopio y distribución se encuentren ubicados en el centro de este sector para una mejor organización de la ruta de distribución.



Figura 7 Administración Zonal Eugenio Espejo

Para la comparación se establecen tres lugares tentativos de ubicación para el proyecto:

- A) Av. Mariana de Jesús (Mariana de Jesús)
- B) Av. Murialdo y 6 de Diciembre (Kennedy)
- C) Av. José Tamayo y Ramón Roca (Sector de las Universidades)

Tabla 12 Comparativo para la ubicación de la Empresa

MICRO LOCALIZACIÓN EUGENIO ESPEJO							
FACTORES	PESO %	SECTOR A		SECTOR B		SECTOR C	
		SECTOR MARIANA DE JESUS		SECTOR LA CAROLINA		SECTOR LAS UNIVERSIDADES	
		CALIF.	PONDERA C	CALIF.	PONDERAC	CALIF.	PONDERAC
Infraestructura o espacio	0.15	50	7.50	30	4.5	30	4.5
Costo de Arriendo	0.30	70	21.00	70	21	60	18
Disponibilidad de locales	0.10	60	6.00	60	6	70	7
Acceso a vías principales	0.45	40	18.00	20	9	40	18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>52.50</b>		<b>40.5</b>		<b>47.5</b>

De los resultados obtenidos en el análisis cualitativo de la matriz de ubicación en función a los factores considerados; costo de arriendo, infraestructura o espacio, disponibilidad de locales y acceso a vías principales, se desprende que el sector

A Av. Mariana de Jesús es el sitio donde se ubicará el centro de acopio, distribución y oficinas de la empresa, por considerarse un sector de mayor accesibilidad vehicular, el costo de los arriendos es más bajo en comparación con los otros sectores y la posibilidad de movilización por la accesibilidad hacia otros sectores del norte y el valle de Cumbaya es la más adecuada.

## Logística

Tomando en cuenta que el camarón es un producto alimenticio de tratamiento delicado y considerando que la empresa debe gestionar mediante buenas prácticas de manufactura la inocuidad del producto asegurando la calidad de la materia prima y el proceso hasta la entrega al consumidor se debe considerar la cadena de suministro se efectúe de la siguiente manera:



Figura 8 Cadena de Suministro

### 5.2.4 Promoción

Para establecer el diseño de la estrategia de promoción, es importante considerar que el diseño del plan de comunicación debe trabajar en conjunto con toda la estrategia comercial de marketing.

Para el proyecto se utiliza la estrategia *PULL*, dirigida hacia el consumidor final, los esfuerzos de las estrategias de comunicación deben estar enfocados en el comprador de manera que este sienta la necesidad de consumir el producto.

La comunicación deberá orientarse a los beneficios que proporciona el producto, como la procedencia, la calidad y característica propias del mismo, es decir el valor que le otorga al consumidor final por el hecho de adquirirlo y consumirlo.

## Objetivos

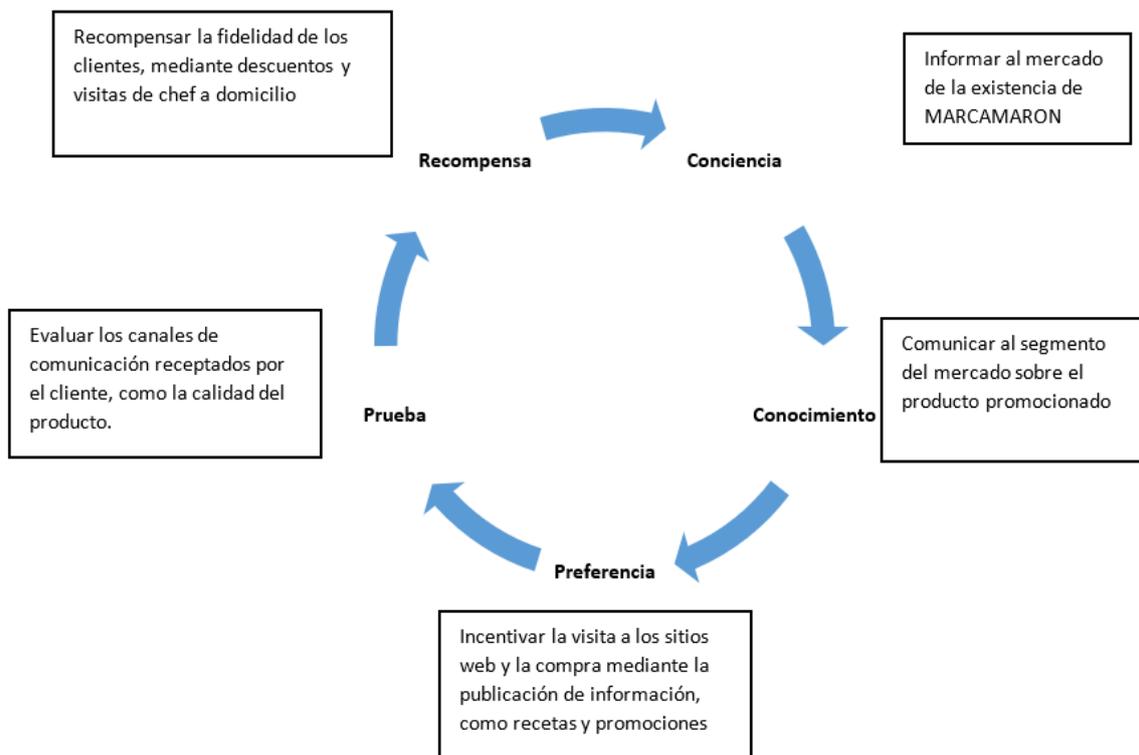


Figura 9 Plan de promoción

## Publicidad en medios digitales

Con el fin de publicitar el producto, como una de las más acertadas herramientas, se ha considerado el uso de redes sociales por cuanto es el medio más accesible, fácil de usar y constituye un bajo costo para la empresa.

Las redes como *Facebook*, *Instagram* y *Twitter* actualmente constituyen la mayor fuente de recepción de información a nivel mundial, el acceso a internet permite cada vez que más usuarios se encuentren interactuando con contenidos actualizados, información de interés y comercialización de productos.

Considerado lo señalado se pretende para la publicidad del producto utilizar únicamente canales digitales, de esta forma se diseñará una página web con contenido sencillo, de fácil navegación que le permita al cliente visualizar el stock

del producto, así como obtener información adicional de interés del consumidor para mejorar la experiencia de compra. Así mismo se pretende utilizar la herramienta para obtener datos del comportamiento de los consumidores y mantener comunicación constante con ellos.

Por otra parte, se diseñarán textos e imágenes del producto para acaparar la atención del lector y animarle a adquirir y consumir el producto, esta información será difundida en todas las redes sociales señaladas anteriormente.

### Marketing directo

El marketing interactivo nos permitirá difundir de forma continua y regular la información promocional del producto, además nos permitirá captar la reacción de los consumidores y mantener su fidelidad mejorando la comunicación y captación de nuevos clientes.

Los medios que se utilizaran son los siguientes:

- **Servicio al cliente.** - El contacto directo con el cliente será administrado por un ejecutivo de ventas quién a través de canales como *Whatsapp*, vía telefónica y la comunicación directa, receptará pedidos, solventará dudas y proporcionará soluciones para los inconvenientes que se demande el cliente. Será el encargado de mantener el vínculo con el cliente y dará a conocer las ofertas, promociones y características del producto.
- **E-mailing.** - se enviará periódicamente (quincenal / mensual), información del producto, promociones, descuentos; así como información de interés para el consumidor como recetas, novedades y concursos gastronómicos.

Tabla 13 Costo publicidad en medios digitales proyectada

Gastos de Marketing	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Diseño página WEB	800,00	-	-	-	-
Mantenimiento página WEB	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Publicidad en Facebook y Twitter	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
E-Mailing	466,00	472,99	477,72	482,50	487,32
Compra YA / Cuponazo	4.680,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00
Visita Chef	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Gasto total</b>	<b>8.556,00</b>	<b>7.762,99</b>	<b>7.767,72</b>	<b>7.772,50</b>	<b>7.777,32</b>

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

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

#### **6.1.1 Misión**

Llevar a los hogares quiteños el gran sabor de un camarón de exportación, cultivado en fincas camaroneras del Ecuador, con la mejor calidad y tratamiento; brindando a nuestro cliente la seguridad de consumir un producto fresco, limpio, sin antibióticos ni preservantes, libre de microorganismos al ser empacado al vacío por mano de obra nacional capacitada en buenas prácticas de manufactura, cuidando del medio ambiente y siempre buscando el desarrollo del país incentivando el consumo interno del producto nacional.

#### **6.1.2 Visión**

La empresa MARCAMARÓN en el año 2022, será reconocida por ser la primera y más importante proveedora de camarón *Premium* de exportación que se entrega a domicilio en la ciudad de Quito, sus clientes y competidores valorarán la calidad del producto y el servicio; así como el tratamiento inocuo que se le da al producto a través de tecnología de punta y personal involucrado en engrandecer la marca a través del servicio de excelencia que brinda.

#### **6.1.3 Objetivos**

##### **Objetivo General**

Consolidarnos en el 2022 como la empresa líder en la distribución a domicilio de camarón *Premium* sin cabeza, pelado, desvenado y empacado al vacío, mediante procesos tecnológicos de punta, adaptados a toda la cadena de elaboración, desde la limpieza del producto, el empaquetado al vacío, la transportación en frío, hasta la entrega al consumidor; garantizando la calidad y frescura del producto, satisfaciendo las necesidades y exigencias del cliente con un costo acorde al mercado que permita a la empresa un crecimiento sostenible y garantizar la rentabilidad del negocio.

##### **6.1.3.1 Objetivos de largo plazo**

- Para el año 2022 incrementar la rentabilidad de la empresa en un porcentaje del 20% en relación con la inversión total realizada.
- Hasta el año 2022, crear dos sucursales para satisfacer las necesidades de los clientes en toda la ciudad de Quito, de acuerdo con estudios realizados en el transcurso del periodo 2019 – 2020.

### 6.1.3.2 Objetivos de mediano plazo

- Reducir en un 5% lo costos de operación a partir del tercer año, mejorando los procesos de tratamiento para limpieza y empaquetado, optimizando el tiempo y uso de maquinaria.
- Disminuir en un 6% los tiempos de entrega del producto a través de la distribución adecuada de las rutas de entrega desde el segundo semestre con un efectivo uso de los medios de transporte y recursos.

### 6.1.3.3 Objetivos a corto plazo

Alcanzar en el primer año de operación una rentabilidad del 10% sobre el capital invertido.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Cadena de Valor

Por medio de la cadena de valor se tendrá una visión más clara de los procesos, actividades claves y de soporte de la empresa MARCAMARÓN.



Figura 10 Cadena de valor MARCAMARÓN

## 6.2.2 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Para el establecer los diferentes niveles funcionales de la organización se describen tres procesos:

- **Procesos estratégicos.** - Estos procesos están destinados a planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa mediante la formulación de políticas, métodos y estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Corresponden al nivel directivo o nivel jerárquico superior. (Sánchez, M.,& Granero,J, 2011). En este proceso estará a cargo de los directivos de MARCAMARÓN y tenemos:
  - Gestión de control y planeación.
  - Planeación de marketing.
  - Aspectos Legales.
- **Procesos claves.** - También llamados operativos, son procesos que contienen todas las actividades que se encargan de agregar valor añadido a la empresa ya que se encuentran en relación directa con el cumplimiento de las necesidades del cliente y que son la razón de ser de la empresa. (Sánchez, M.,& Granero,J, 2011). Los procesos claves en MARCAMARÓN estarán conformados:
  - Proceso de Abastecimiento: análisis de materia prima, compra de insumos, recepción y movilización de materia prima.
  - Proceso de Producción: involucra el descabezado, clasificado, peso y empaquetado.
  - Proceso de Comercialización: almacenado, venta, facturación, entrega, cobranza.
  - Proceso de Post Venta: Índice de satisfacción, encuesta, reclamos o sugerencias.
- **Procesos de apoyo.** – Estos procesos son los encargados de brindar el soporte que precisa el resto de los procesos de la empresa. Conforman:
  - Gestión Administrativa y Finanzas.
  - Talento Humano: Selección y contratación, Integración, Nómina.
  - Aprovisionamiento y Desarrollo Tecnológico.
  - Gestión Contable.

**Mapa de procesos:** A continuación, se detalla el mapa de procesos que nos permitirá identificar las líneas de acción de los tres bloques de gestión estratégica de la empresa:

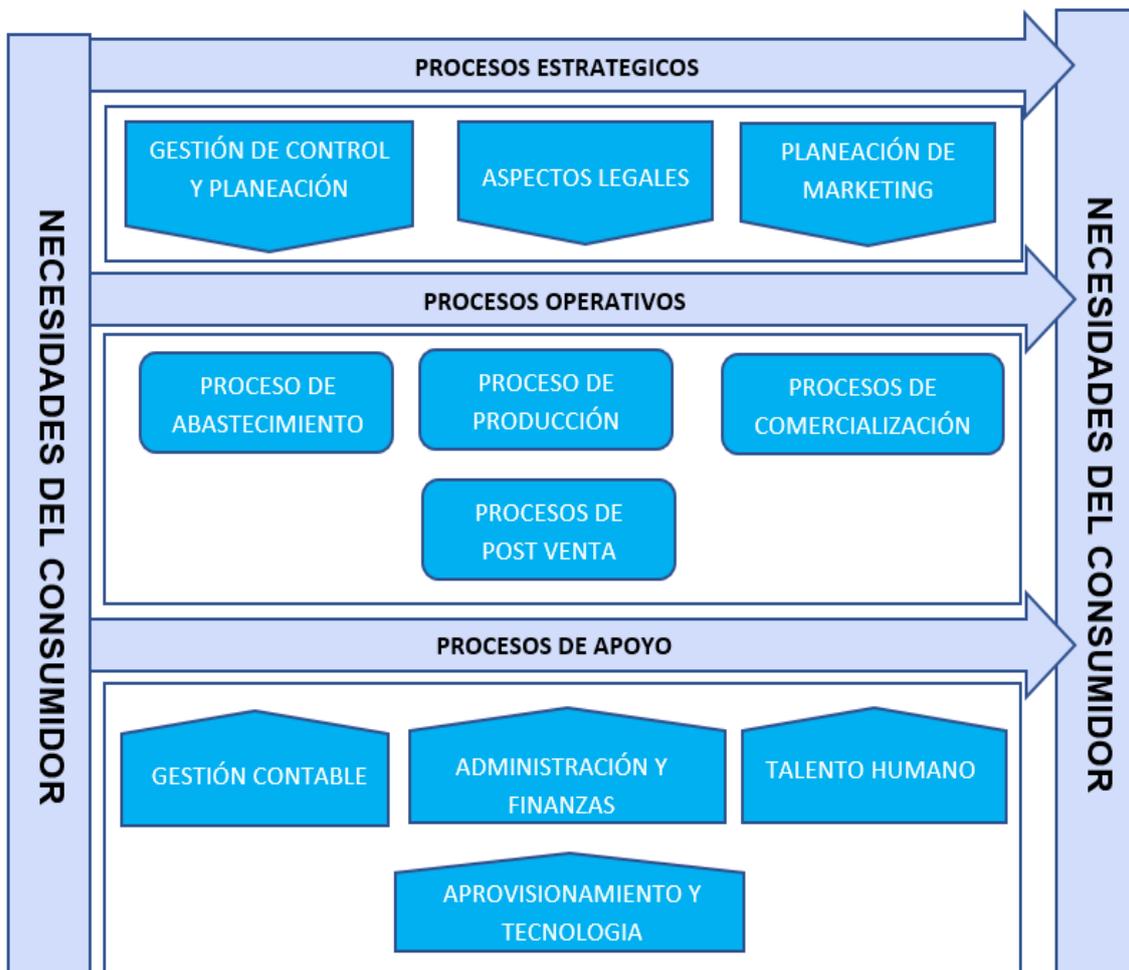


Figura 11 Mapa de Procesos

### 6.2.2.1 Análisis de Tiempos

Los tiempos de producción se consideran desde el proceso de recepción de la materia prima hasta el almacenamiento del producto en la ciudad de Quito. En la siguiente tabla se detallan los tiempos, responsables de la actividad y maquinaria requerida necesarias para las operaciones.

Tabla 14 Análisis de tiempo por actividad

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES	MAQUINARIA REQUERIDA
Compra de materia prima	60	Asistente de compras	Balanza digital
Carga de camarón	60	Chofer y bodeguero	Camioneta
Recepción de materia prima	30	Bodeguero	Kavetas, cuarto de frío

Preparación de materia prima	25	Clasificador y bodeguero	Cuarto de Frío, balanza de precisión
Análisis de materia prima	10	Clasificador	Cuarto de Frío, balanza de precisión
Clasificación	45	Clasificador y supervisor de calidad	Mesa con banda transportadora
Secado y gremado	25	Pelador y Desvenador	Mesa con banda transportadora
Descabezado, pelado y desvenado	120	Pelador y Desvenador	Banda transportadora, ganchos de desvenado
Pesado y empaçado al vacío	30	Pelador y supervisor de calidad	Balanza digital y empacadora al vacío
Almacenada bodega procesadora	20	Bodeguero	Kavetas, cuarto de frío
Carga y movilización a Quito	240	Bodeguero y chofer	Camioneta y Kavetas
Almacenado Quito	20	Bodeguero y chofer	Congelador
<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>685</b>	<b>MINUTOS</b>	

### 6.2.2.2 Análisis de flujos de operaciones.

En la figura No. 9 se describe el flujo del proceso clave o de producción, se establece para el funcionamiento operacional de la empresa el proceso de compras de la materia prima (camarón *Premium*, e insumos para la producción del producto final), logística, producción, control de calidad y ventas).

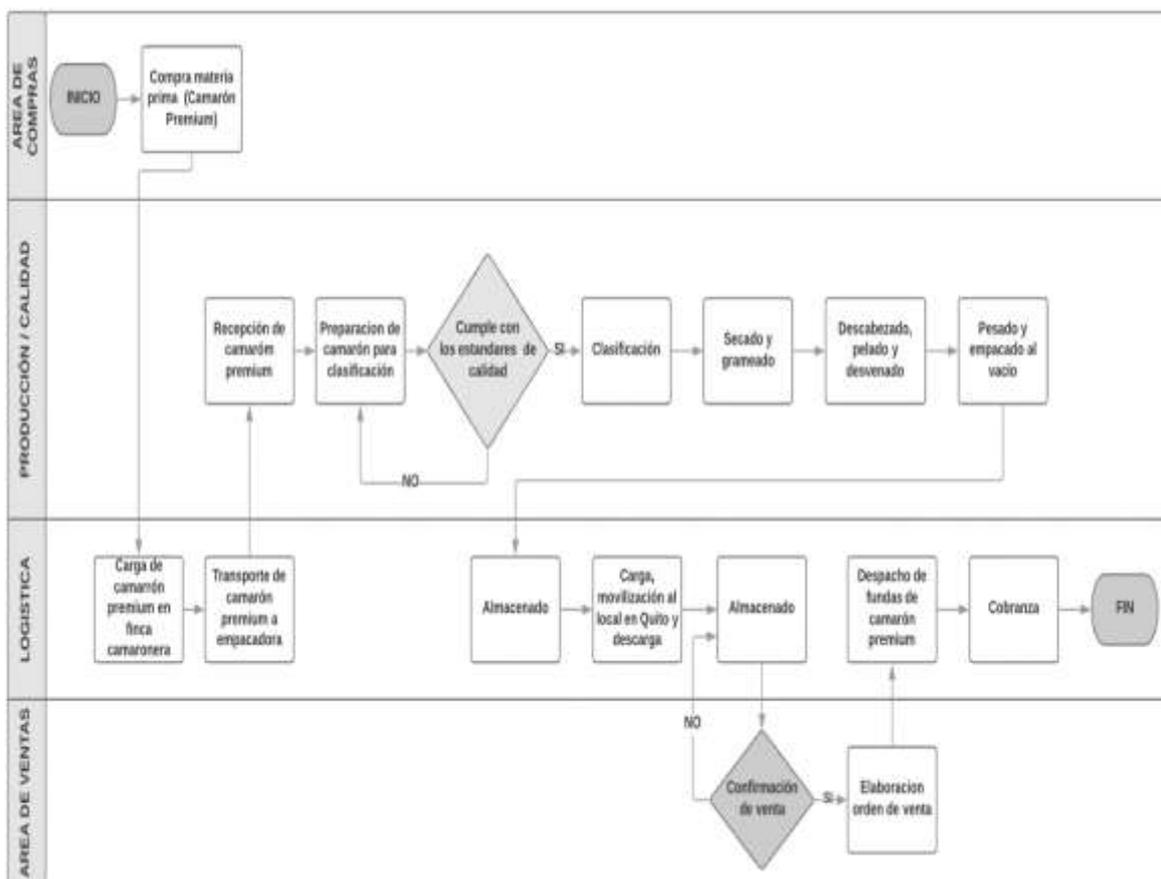


Figura 12 Tabla de Procesos

### 6.2.2.3 Personal requerido en operación

De acuerdo con el análisis de carga ocupacional para el proceso de operaciones y administrativo, se ha definido que el personal que requiere la empresa para el desarrollo de las actividades está conformado por 11 personas, de acuerdo al siguiente desglose:

Tabla 15 Personal requerido y aproximado de nómina

PROCESO	ÁREA	SUBPROCESOS	No. DE PERSONAS	SUELDO	TOTAL SUELDOS
<b>ESTRATÉGICO</b>	GERENCIA GENEAL		1	950	950
<b>CLAVE OPERACIONES</b>	COMPRAS	Compra de materia prima	1	500	500
	PRODUCCIÓN / CALIDAD	Preparación del camarón (Clasificación)	1	450	450
		Descabezado, pelado y desvenado	3	400	1200
		Secado y pesado y empacado al vacío	1	400	400
		LOGÍSTICA / CHOFER	Movilización y recepción	1	480
		Despacho, recepción y almacenamiento	2	480	960
	VENTAS	Atención al cliente, publicidad y promociones (Manejo de redes sociales, recepción de pedido, confirmación de venta)	1	500	500
<b>TOTAL</b>			<b>11</b>		<b>5440</b>

### 6.2.2.4 Infraestructura requerida

La infraestructura corresponde a todo lo tangible necesario tanto para las operaciones como para las actividades complementarias de apoyo, de acuerdo con los subprocesos en la siguiente tabla se presentan los equipos materiales e implementos necesarios:

Tabla 16 Materiales y equipo para el proceso de producción

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Empacadora al vacío	1	4.000,00	4.000,00
Estación de trabajo, archivador, mesa, casilleros	3	200,00	600,00
Impresora de etiquetas	1	150,00	150,00
Computadora con impresora	3	420,00	1.260,00
Recompra estación de trabajo, archivador, mesa, casilleros	3	200,00	600,00
Recompra impresora de etiquetas	1	150,00	150,00
Recompra computadora con impresora	3	420,00	1.260,00
Congelador	1	500,00	500,00
Etiquetadora	1	180,00	180,00
Ganchos para desvenado	3	2,50	7,50
Kavetas	3	5,50	16,50
Balanza digital de precisión	1	28,00	28,00

Mesa de trabajo con banda de transportación	1	2.100,00	2.100,00
Cuarto de frio	2	4.100,00	8.200,00
Balanza digital	1	130,00	130,00
Motos lineales Pulzar	2	3.000,00	3.000,00
Cajón de <i>cooler</i> de moto	2	110,00	220,00
Equipo de data <i>fast</i>	2	340,00	680,00
Equipo GPS	1	250,00	250,00
Celular <i>smartphone</i> Samsung	3	220,00	660,00
Camioneta	1	13.500,00	13.500,00
Total Inversiones		<b>30.006,00</b>	<b>37.492,00</b>

### 6.2.2.5 Capacidad Instalada

Se realizó un análisis de la secuencia de actividades, tiempos y número de empleados, tomando en cuenta la capacidad esperada que es un 70% de la capacidad máxima de la empacadora, de acuerdo con la tabla que se detalla a continuación.

Tabla 17 Capacidad Instalada Empacadora

	CAPACIDAD ESPERADA	CAPACIDAD MAXIMA	MEDIDA
Cantidad procesada por personas en 1 día	70	100	KG Dia
Cantidad procesadas al mes total 20 días	1540	2.200	KG Mes
Cantidad procesadas por 3 empleados	<b>4620</b>	<b>6.600</b>	KG Total
# de KG por viaje a la ciudad de Quito	1155	1.650	4 viajes al mes

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura Legal de la empresa

MARCAMARÓN se constituye como una Compañía Limitada, contraída entre mínimo tres personas quienes depositarán en una cuenta de integración sus aportaciones para conformar el capital que deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Para iniciar con los trámites de constitución es necesario seguir los siguientes pasos:

- Reserva del nombre de la empresa ante la Superintendencia de Compañías, en esta entidad se revisará que no exista el nombre MARCAMARÓN.
- Abrir la cuenta de integración de capital, los socios acudirán a cualquier entidad bancaria del país, con el capital mínimo para este caso, de compañía limitada será de \$400 dólares de los Estados Unidos de América, una carta de los socios detallando la participación de cada uno, copias de los

documentos de identificación de los socios, posteriormente el banco entregará el certificado de cuentas de integración del capital.

- Elevar a escritura pública la constitución de la empresa, para lo cual será necesario acudir con: la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.
- Aprobación del Estatuto Orgánico por procesos por parte de la Superintendencia de Compañías. Esta entidad publicará en el diario de mayor circulación la resolución de aprobación del estatuto.
- Tramitar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para la apertura e inicio de operaciones la Licencia única de Actividades Económicas, la misma que incluye las siguientes autorizaciones: Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de Funcionamiento de Bomberos, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía. Posteriormente la Municipalidad emitirá un certificado de cumplimiento de obligaciones.
- Acudir al Registro Mercantil, con la documentación recabada, a su vez este emitirá el respectivo registro de la empresa.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas, acudir con la documentación requerida para el efecto. Las obligaciones como Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a la Renta, se registrarán en el banco para ser dispuestos del valor depositado.
- Registro ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La empresa deberá registrarse como empleador, se le asignará un número patronal para la afiliación de los trabajadores y demás normativa que se debe cumplir ante esta entidad y el Ministerio del Trabajo.

Para acompañar el proceso legal de constitución de la empresa se contratará los servicios de un abogado de los tribunales de la República del Ecuador.

### **6.3.2 Diseño Organizacional**

Para realizar el diseño organizacional es necesario tomar en cuenta varios factores que afectan directa o indirectamente a los resultados de la empresa, es una decisión estratégica que debe facilitar el flujo de información y la toma de

decisiones, con el fin de satisfacer las demandas de clientes, proveedores y entes reguladores; debe definir claramente las actividades y responsabilidades de los equipos, departamentos y divisiones, así como facilitar la integración y coordinación entre estos para actuar y responder efectivamente ante los cambios ambientales, culturales, tecnológicos y políticos. (Don Hellriegel, John W Slocum Jr, 2012)

Considerando lo antes señalado, la dirección estratégica diseñó una estructura funcional, con el fin de definir las responsabilidades para cada puesto y los niveles de coordinación entre unidades, de acuerdo con su campo de acción, permitiendo a la empresa mantener el flujo de información y comunicación directa en toda la empresa con el fin de mantener los niveles de calidad y eficiencia.

### **Descriptivo de Funciones.**

En este instrumento técnico se contemplan las competencias y responsabilidades que requiere cada puesto descrito en el organigrama. Así mismo, se detalla la misión y el objetivo de cada uno de ellos y el perfil requerido para el efectivo desempeño de las funciones allí descritas. Esta herramienta nos permitirá tener relación directa con la eficiencia en el ejercicio del desempeño en el puesto, con el perfil requerido y especialmente como un elemento motivador para superarnos y conseguir los objetivos fijados.

#### **6.3.2.1 Organigrama de la empresa**

El organigrama propuesto para la empresa MARCAMARÖN es de tipo funcional, está diferenciado por departamentos, la comunicación fluye desde los responsables de cada proceso hacia abajo. El requerimiento de personal se elaboró en base a un análisis de procesos y actividades con uno de los expertos de la industria. Tener este tipo de organigrama facilita la definición de responsabilidades ya que grafica las funciones. Se prevé adicionalmente incorporar a esta estructura otras áreas y personal, en función del crecimiento de la empresa.

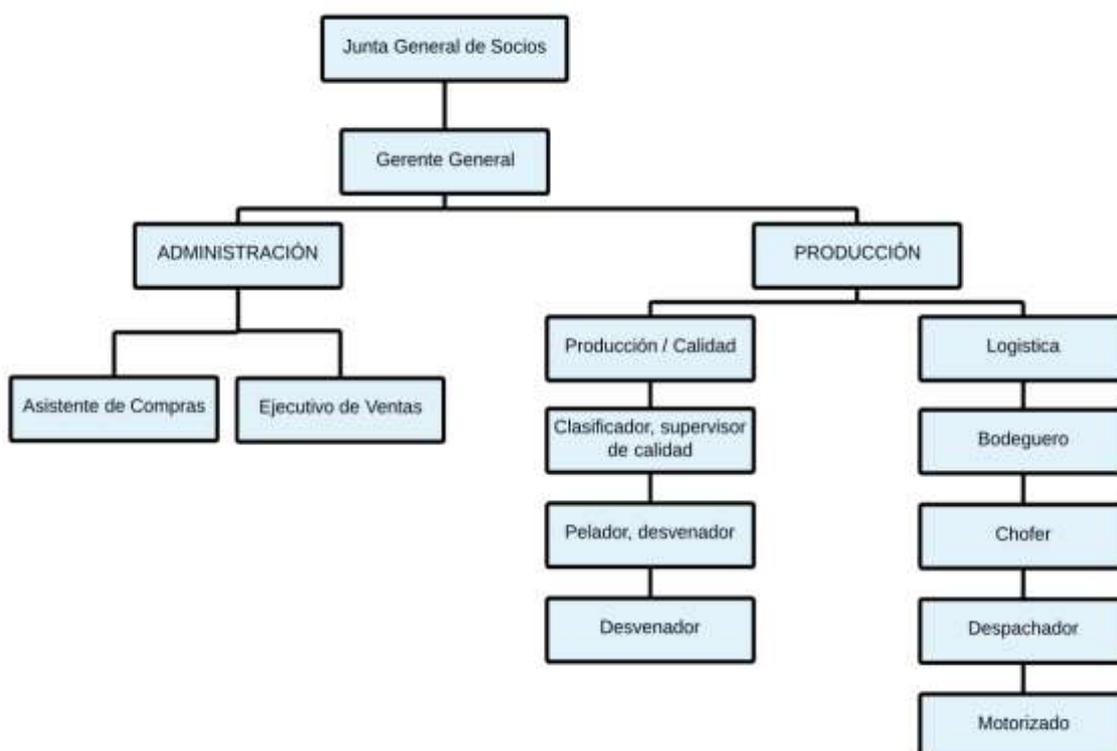


Figura 13 Organigrama de la Empresa

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Esta parte del plan de negocios busca evaluar la factibilidad financiera del proyecto, mostrando la estructura financiera de MARCAMARÓN, determinando la liquidez futura y el retorno de la inversión a los inversionistas.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla 18 Ingreso Anual

AÑO	0	1	2	3	4	5
Incremento		1,93%	2,10%	2,10%	2,10%	2,10%
<b>Cantidad</b>		<b>50.572</b>	<b>56.400</b>	<b>57.552</b>	<b>58.749</b>	<b>60.042</b>
Incremento		1,99%	1,99%	1,99%	1,99%	1,99%
Precio \$ / Empaque		\$ 16,03	\$ 16,35	\$ 16,67	\$ 17,00	\$ 17,34
<b>Total Ventas / Ingresos</b>		<b>\$810.633,78</b>	<b>\$921.922,84</b>	<b>\$959.497,82</b>	<b>\$998.971,11</b>	<b>\$1.041.299.63</b>

La cantidad de ventas se determinó en base al segmento de mercado objetivo, capacidad instalada de la planta de producción y al porcentaje de participación estimado a captar que para este proyecto es 14.32%. La cantidad de empaques al mes es de 4600 unidades que representa el 70% de la capacidad máxima

instalada, en el mes uno hay una reducción del 30% por ser mes de introducción, en el mes dos un 25% menos, así todos los meses va decreciendo el porcentaje hasta llegar al mes sexto con 5% de reducción y a partir del séptimo mes la producción se normaliza. El precio se incrementa en base a la inflación y el número de unidades en base al crecimiento de la industria proyectada para los próximos años para el Ecuador.

### 7.1.2 Proyección de costos y gastos

En las siguientes tablas se muestran los costos y gastos proyectados para los siguientes 5 años, para la proyección de costos se tomó en cuenta materia prima, gastos de producción, costos indirectos de fabricación, mano de obra.

Tabla 19 Proyección de costos y gastos

Materiales directos usados	-	629.867,9	730.115,9	745.040,7	760.494,2	777.227,7
Mano de obra directa	-	31.321,31	34.693,17	36.068,27	37.497,87	38.984,15
Costos indirectos de manufactura	-	27.439,52	31.079,18	31.690,20	32.271,37	33.000,13
Costo de productos manufacturados	-	688.628,8	795.888,2	812.799,2	830.263,5	849.212,0

Los pasivos son obligaciones de la empresa que requieren un desembolso de efectivo dentro de un periodo estipulado. Muchos pasivos son obligaciones contractuales de pago de una cantidad e interés estipulados en un periodo. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2010).

En la proyección de gastos se incluye: gastos de sueldo, gastos generales, depreciación y amortización; los costos y gastos se incrementan con la inflación del proyectada que se detallan en la tabla 20.

Tabla 20 Proyección de Gastos

Gastos sueldos	49.584,07	55.072,35	57.255,20	59.524,58	61.883,90
Gastos generales	28.111,79	25.154,63	25.501,91	25.856,05	26.217,20
Gastos de depreciación	3.965,76	3.965,76	3.965,76	3.965,76	3.965,76
Gastos de amortización	155,79	155,79	155,79	155,79	155,79

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

El proyecto requiere de las siguientes inversiones: El capital de trabajo inicial es de \$40.452,69 que permitirá cubrir sueldos durante seis meses, el total de la inversión inicial será de 85.419,53. La estructura de capital requerida para la

implementación del proyecto contará con recursos propios y financiados, en base a los siguientes porcentajes. La tasa de interés del 9,52% anual, 60 meses plazo con cuotas fijas de \$ 561,96.

Tabla 21 Inversión Inicial y Capital de trabajo

Planta, Equipo e Inversiones	35.482,00
Intangibles	778,97
Inventarios	8.705,87
Capital Inicial De Trabajo	40.452,69
<b>Total</b>	<b>85.419,53</b>

Tabla 22 Estructura de Capital

PROPIO	70%	<b>59.793,67</b>
DEUDA	30%	<b>25.625,86</b>

### 7.3 Proyección de estados financieros

#### 7.3.1 Estado de resultados

El Estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, el estado de resultados es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2010). Es la ganancia o utilidad neta, permitirá conocer año a año si el proyecto genera utilidad, en este caso generará utilidades desde el primer año con un monto de \$30.145,11 llegando a \$63.675,42 en el quinto año.

Tabla 23 Estado de Resultados

Ventas	810.633,78	921.922,84	959.497,82	998.971,11	1.041.299,63
Costo de los productos vendidos	679.270,39	795.549,73	812.460,42	829.881,85	848.872,75
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>131.363,40</b>	<b>126.373,11</b>	<b>147.037,41</b>	<b>169.089,25</b>	<b>192.426,88</b>
Gastos sueldos	49.584,07	55.072,35	57.255,20	59.524,58	61.883,90
Gastos generales	28.111,79	25.154,63	25.501,91	25.856,05	26.217,20
Gastos de depreciación	3.965,76	3.965,76	3.965,76	3.965,76	3.965,76
Gastos de amortización	155,79	155,79	155,79	155,79	155,79
<b>UTILIDAD ANTES DE INT, IMP Y PART</b>	<b>49.545,98</b>	<b>42.024,57</b>	<b>60.158,74</b>	<b>79.587,06</b>	<b>100.204,22</b>
Gastos de intereses	2.259,38	1.841,43	1.381,91	876,69	321,21
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>47.286,60</b>	<b>40.183,14</b>	<b>58.776,83</b>	<b>78.710,38</b>	<b>99.883,01</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	7.092,99	6.027,47	8.816,52	11.806,56	14.982,45
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>40.193,61</b>	<b>34.155,67</b>	<b>49.960,31</b>	<b>66.903,82</b>	<b>84.900,56</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	10.048,40	8.538,92	12.490,08	16.725,96	21.225,14
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>30.145,21</b>	<b>25.616,75</b>	<b>37.470,23</b>	<b>50.177,87</b>	<b>63.675,42</b>

#### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado proyectado a 5 años refleja la situación financiera de la empresa sus derechos y obligaciones a determinada fecha. Se ha incluido el año 0 ya que antes de iniciar operaciones ya existen pagos importantes para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 24 Estado de Situación Financiera

AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>94.125,4</b>	<b>1.453.188,0</b>	<b>1.700.227,0</b>	<b>2.038.173,9</b>	<b>2.518.600,2</b>	<b>3.135.667,41</b>
<b>Corrientes</b>	<b>57.864,4</b>	<b>1.051.901,6</b>	<b>1.361.424,0</b>	<b>1.761.854,3</b>	<b>2.304.161,1</b>	<b>2.983.711,76</b>
Efectivo	36.099,7	39.685,80	230.050,73	595.980,62	1.102.095,2	1.795.045,53
Cuentas por Cobrar	-	486.380,27	553.153,70	575.698,69	599.382,66	624.779,78
Inventario Prod. Terminado	-	174.302,12	199.225,95	203.453,89	207.862,81	194.594,04
Inventarios Materia Prima	21.018,2	339.477,02	365.995,52	373.457,93	381.279,36	356.626,94
Inventario Sum. Fabricación	746,45	12.056,40	12.998,19	13.263,22	13.540,99	12.665,47
<b>No Corrientes</b>	<b>36.260,9</b>	<b>401.286,44</b>	<b>338.802,99</b>	<b>276.319,54</b>	<b>214.439,10</b>	<b>151.955,65</b>
Propiedad, Planta y Equipo	35.482,0	425.784,00	425.784,00	425.784,00	425.784,00	425.784,00
Depreciación acumulada	-	32.832,54	93.446,46	154.060,38	214.071,30	274.685,22
Intangibles	778,97	9.347,64	9.347,64	9.347,64	9.347,64	9.347,64
Amortización acumulada	-	1.012,66	2.882,19	4.751,72	6.621,25	8.490,77
<b>PASIVOS</b>	<b>34.331,7</b>	<b>477.279,62</b>	<b>449.429,95</b>	<b>403.068,23</b>	<b>351.620,66</b>	<b>278.998,87</b>
<b>Corrientes</b>	<b>8.705,87</b>	<b>196.686,15</b>	<b>221.936,81</b>	<b>233.957,07</b>	<b>246.698,50</b>	<b>244.650,30</b>
Cuentas por pagar proveedores	8.705,87	140.613,37	151.597,48	54.688,46	157.928,14	147.716,97
Sueldos por pagar	-	38.883,63	55.772,93	57.962,01	60.237,84	60.725,75
Impuestos por pagar	-	17.189,16	14.566,39	21.306,60	28.532,51	36.207,59
<b>No Corrientes</b>	<b>25.625,8</b>	<b>280.593,47</b>	<b>227.493,14</b>	<b>169.111,16</b>	<b>104.922,16</b>	<b>34.348,57</b>
Deuda a largo plazo	25.625,8	280.593,47	227.493,14	169.111,16	104.922,16	34.348,57
<b>PATRIMONIO</b>	<b>59.793,6</b>	<b>975.908,43</b>	<b>1.250.797,1</b>	<b>1.635.105,6</b>	<b>2.166.979,5</b>	<b>2.856.668,5</b>
Capital	59.793,6	717.524,08	717.524,08	717.524,08	717.524,08	717.524,08
Utilidades retenidas	-	258.384,35	533.273,05	917.581,60	1.449.455,4	2.139.144,4

Dentro de las políticas que maneja la empresa MARCAMARÓN tenemos: El pago a proveedores será del 60% contado y el 40% crédito. El crédito clientes cesta estructurado en 40% efectivo y el 60% clientes que cancelan con tarjetas de crédito. Se mantendrá un stock del 25% de productos terminados. Se mantendrá un stock de 100% de insumos para producción. Se tiene una política de no distribución de utilidades durante los 5 primeros años, a fin de usar para futuras reinversiones.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo indica el dinero que ingresara cada año alcanzara para solventar las necesidades de la empresa. Tal vez el rubro más importante que se puede extraer de los estados financieros es el flujo de efectivo real de

una empresa. Ayuda a explicar el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2010). En la siguiente tabla se muestra las fuentes y usos de este. Las cifras de la proyección son todos los años positivas e incrementales empezando en el año uno con 2.716,23 y concluyendo en el año cinco con 207.050,29, el resultado del estado de flujo representa la cuenta de efectivo en el estado de situación financiera.

Tabla 25 Estado Flujo de Efectivo

AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>-13.058,8</b>	<b>-29.181,6</b>	<b>28.638,37</b>	<b>40.675,50</b>	<b>53.159,03</b>	<b>103.285,1</b>
Utilidad Neta	-	30.145,21	25.616,75	37.470,23	50.177,87	63.675,4
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	5.051,16	5.051,16	5.051,16	5.000,91	5.051,1
+ Amortización	-	17,99	17,99	17,99	17,99	17,99
- Δ Cuentas x Cobrar	-	-45.509,8	-1.865,48	-1.921,75	-2.073,02	-2.167,84
- Δ Inventario Productos Terminados	-	-16.475,6	-396,44	-354,82	-391,82	17.618,75
- Δ Inventario Materia Prima	21.018,23	-9.373,35	-626,63	-626,63	-691,90	32.336,7
-Δ Inventario Suministros Fabricación	-746,45	-332,89	-22,25	-22,25	-24,57	1.148,4
+ Δ Cuentas x Pagar Proveedores	8.705,87	4.020,29	397,35	397,35	424,39	-13.256,2
+ Δ Sueldos por pagar	-	1.980,06	76,69	79,73	82,89	-1.791,97
+ Δ Impuestos	-	1.295,45	389,22	584,49	636,30	652,70
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>-36.260,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
- Adquisición PPE e intangibles	-36.260,9	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>85.419,53</b>	<b>-4.201,92</b>	<b>-4.619,87</b>	<b>-5.079,38</b>	<b>-5.584,61</b>	<b>-6.140,09</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	25.625,86	-4.201,92	-4.619,8	-5.079,38	-5.584,61	-6.140,09
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	59.793,67					
<b>INCREMENTO NETO EFECTIVO</b>	<b>36.099,75</b>	<b>-33.383,5</b>	<b>24.018,5</b>	<b>35.596,1</b>	<b>47.574,4</b>	<b>97.145,03</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS PERIODO	-	36.099,75	2.716,23	26.734,7	62.330,8	109.905,2
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL PERÍODO</b>	<b>36.099,75</b>	<b>2.716,23</b>	<b>26.734,73</b>	<b>62.330,84</b>	<b>109.905,2</b>	<b>207.050,2</b>

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Se ha calculado el flujo de caja del proyecto por medio del flujo operativo neto (F.E.O.), variación de capital de trabajo neto y gastos de capital (CAPEX). Se considera las entradas reales del proyecto, manejando un horizonte de los 5 años, en el primer año se obtienen flujos negativos, a partir del segundo año se obtiene cifras positivas crecientes.

Tabla 26 Flujo de caja del proyecto

Flujo Efectivo Operativo Neto (F.E.O.)	0	36.792,52	25.932,39	35.529,67	45.738,99	56.718,32
Variación Capital de Trabajo Neto	(21.764,6)	(64.533,7)	1.713,80	2.040,72	2.047,48	2.129,38
Gastos De Capital (CAPEX)	(36.260,9)	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-58.025,6</b>	<b>(27.741,2)</b>	<b>27.646,19</b>	<b>37.570,38</b>	<b>47.786,47</b>	<b>58.847,70</b>

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

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es analizado de los movimientos de efectivo en cada uno de los periodos referentes al apalancamiento de cada actividad, incluye el financiamiento recibido, el escudo fiscal, restando gastos de interés y la amortización del capital y permite tomar decisiones respecto a la conveniencia del proyecto. Los resultados son positivos desde el segundo año con un valor de 22.789,27 y en el quinto año de 53.567,26.

Tabla 27 Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Proyecto	<b>-58.025,65</b>	<b>-27.741,25</b>	<b>27.646,19</b>	<b>37.570,38</b>	<b>47.786,47</b>	<b>58.847,70</b>
(+) Préstamo	25.625,86	0	0	0	0	0
(-) Gastos de interés	0	-2.259,38	-1.565,26	-1.185,39	-767,73	-308,53
(-) Amortización del capital	0	-4.201,92	-3.819,15	-4.199,02	-4.616,68	-5.075,88
(+) Escudo Fiscal	-	761,41	527,49	399,48	258,73	103,97
<b>FLUJO CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-32.399,79</b>	<b>-33.441,14</b>	<b>22.789,27</b>	<b>32.585,45</b>	<b>42.660,78</b>	<b>53.567,26</b>

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el CAPM de utilizaron los siguientes datos: la tasa libre de riesgo: 2,64% (Yahoo Finance, 2018). Beta: 0,68 (Damodaran, 2018). Riesgo país: 7,63% (Banco Central del Ecuador, 2018), tasa de impuestos: 36,25% (incluye 15% participación a trabajadores y 25% de impuesto a la renta), rendimiento de mercado: 3,56% (INEC, 2018), con estos datos el CAPM es de 11.14% que sería la tasa de descuento mínima que los inversionistas aspiran para invertir en MARCAMARÓN Cía. Ltda.

Para el cálculo del WACC se utilizaron los siguientes datos: tasa de impuestos: 36,25% (incluye 15% participación a trabajadores y 25% de impuesto a la renta), estructura de la deuda: 9,52%, el CAPM que es de 11.14%, razón deuda capital

de la empresa: 42.86%, con estos datos el resultado es 9.62% que sería el rendimiento mínimo que se necesita para satisfacer a los inversionistas.

## 7.5 Criterios de valoración

La valoración del proyecto se realizó analizando valor actual neto (VAN), índice de rentabilidad (IR), tasa interna de retorno (TIR), periodo de recuperación.

Tabla 28 Criterios de Valoración del proyecto e inversionista

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
<b>VAN</b>	\$76.846,16	<b>VAN</b>	\$72.425,17
<b>IR</b>	\$2,32	<b>IR</b>	\$3,24
<b>TIR</b>	32,07%	<b>TIR</b>	39,77%
<b>Periodo Rec.</b>	3,63	<b>Periodo Rec.</b>	3,58

El valor actual neto es positivo para el proyecto y para el inversionista, la TIR ratifica que se acepte el proyecto debido a que en ambos casos es mayor a la tasa de descuento (WACC 9.62%). El índice de rentabilidad del proyecto es de \$2.32 y del inversionista \$3.24 lo que indica que por cada dólar invertido se recuperan \$1.32 y 2.24 respectivamente. El periodo de recuperación refleja que la inversión inicial será recuperada a partir del tercer año iniciado el proyecto tanto para el proyecto e inversionista.

## 7.6 Índices financieros

Debido a que, en principio, los activos y los pasivos circulantes se convierten en efectivo a lo largo de los 12 meses siguientes, la razón circulante es una medida de la liquidez a corto plazo. La unidad de medición es en dólares o veces. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2010). Se analizaron índices de liquidez, de apalancamiento financiero, razón de actividad y rentabilidad, a fin de identificar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa.

Entre los indicadores más relevantes tenemos: la rentabilidad de los activos promedio (ROA) es de 1.89% esto quiere decir que por cada dólar de venta en el proyecto genera 1.89 centavos, la rentabilidad sobre el capital (ROE) de la inversión 5,77%, esto quiere decir que por cada dólar invertido por los inversionistas el proyecto genera 5.77 centavos de dólar de rendimiento. El promedio del margen de utilidad 4.31% todos los años hay un margen positivo y

quiere decir que por cada dólar de venta se registran 4.31 centavos de ganancia, el endeudamiento es del 20% promedio, quiere decir que por cada dólar de activos totales 20 centavos son de deuda, el primer año es del 32.84% y el quinto año del 8.90%, se observa una baja por el pago de la deuda durante el proyecto.

Tabla 29 Índices Financieros

AÑOS	1	2	3	4	5	Promedio	Industria
<b>Razones de liquidez</b>							
Razón circulante	5,35	6,13	7,53	9,34	12,20	8,11	1.35
Razón rápida	2,67	3,53	5,01	6,90	9,89	5,60	0.99
<b>Razones de apalancamiento financiero</b>							
Razón de deuda total	32,84%	26,43%	19,78%	13,96%	8,90%	20%	0%
Razón deuda - capital	49%	36%	25%	16%	10%	27%	1%
Multiplicador del capital	1,49	1,36	1,25	1,16	1,10	1,27	1,93
<b>Razones actividad</b>							
Rotación de inventario	1,29	1,38	1,38	1,38	1,51	1,39	1.03
Rotación de Ctas x cobrar	0,08	0,42	1,04	1,84	2,87	1,25	4.86
Días de ventas en Ctas x cobrar	4.473,36	877,64	352,58	198,51	127,04	1.205,82	236.0
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Margen de utilidad	3,72%	2,78%	3,91%	5,02%	6,11%	4,31%	0,08%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	2,07%	1,51%	1,84%	1,99%	2,03%	1,89%	0,32%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	4,20%	3,57%	5,22%	6,99%	8,87%	5,77%	0,34%

Adicional en los índices financieros del proyecto en comparación con la industria, tenemos que la razón circulante es mucho mayor del proyecto, la razón rápida o prueba acida, la razón deuda capital, la rotación de inventario, el margen de utilidad, el ROA y ROE, son mayores a los de la industria. El multiplicador de capital, días de ventas de inventario y rotación de cuentas por cobrar se encuentra en mejor posición la industria. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

Con los datos y la información financiera analizada se puede concluir que el proyecto es viable financieramente, con flujos de efectivo que permiten recuperar la inversión. Como estrategia para mejorar los índices financieros hay que aumentar la rotación de cuentas por cobrar ya que tenemos una capacidad baja de cobrar las cuentas con respecto a la industria, con respecto a los demás indicadores financieros son favorables para el proyecto y sus inversionistas, como recomendación es buscar mejores alternativas de financiamiento con

menores costos a los actuales para que el apalancamiento sea menor, esto dará como resultado un proyecto con mejor rentabilidad.

## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

Se determina que el plan de negocios propuesto, para una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en Quito, es viable en base a los siguientes aspectos:

En el análisis del entorno externo, se proyecta favorable en la ciudad de Quito debido al apoyo estatal para nuevos emprendimientos, los incentivos tributarios, en los próximos años la ciudad será el cantón más poblado del país con cambios de estilo de vida de sus habitantes que cada vez desean productos frescos, de calidad y listos para preparar por la comodidad y la falta de tiempo, el desarrollo del sector camaronero en el país que está en constante crecimiento, el acceso a suficiente camarón de alta calidad disponible durante todo el año.

En el análisis del cliente, el producto camarón premium para ser aceptado por el consumidor debe ser de tamaño grande, limpio, pelado y desvenado, con empaque al vacío, se valora la frescura del producto, la presentación adecuada es 1 kilo. La entrega del camarón será servicio a domicilio por medios de vehículos motorizados. El producto generó una aceptación con intención de compra en el 80% de los consumidores encuestados por lo que existe un mercado potencial para este producto.

La principal oportunidad de negocio encontrada hace referencia al interés del consumidor en el producto ya que el camarón premium de exportación no se comercializa en el mercado local, lo cual genera una oportunidad y la posibilidad de generar un posicionamiento de marca en el país, adicional que el producto será entregado en el domicilio u oficina del cliente.

La estrategia de marketing para el presente proyecto es diferenciación, ofertando al mercado camarón de calidad premium de exportación de talla grande, con distribución a domicilio, conservando sus características de frescura, olor sabor

y textura debido al empaque al vacío. La publicidad se manejará en medios digitales.

El mercado objetivo corresponde a hombres y mujeres de 25 a 49 años, que viven en la administración zonal Eugenio Espejo y Tumbaco, de un nivel socioeconómico A, B Y C+ y que preparan alimentos en su casa, MARCAMARÓN pretende abarcar un 14.32% del mercado objetivo dada los montos de inversión, la capacidad instalada y considerando que será una empresa nueva en el mercado.

La estructura organizacional de MARCAMARÓN es una compañía limitada, la planta de producción se localizará en el cantón Pedernales y la oficina de ventas en la ciudad de Quito, la ejecución se realizará en base a procesos, procedimientos y la visión propuesta.

Financieramente el plan de negocios muestra indicadores alentadores a 5 años plazo, con VAN del proyecto: \$ \$76.846,16 TIR del proyecto: 32,07%. VAN del inversionista: \$ 72.425,17 TIR del inversionista: 39,77%. Para el proyecto el periodo de recuperación de la inversión es en 3.63 años y para el inversionista es en 3.58 años.

Del estudio realizado se determina que los resultados son positivos para el proyecto y para el inversionista por eso se concluye que el proyecto para la elaboración y comercialización de camarón de calidad premium pelado, desvenado y empacado al vacío desde las fincas camaroneras a hogares en la ciudad de Quito es viable.

## REFERENCIAS

Agencia Nacional de Regulacion Control y Vigilancia Sanitaria. (21 de 12 de 2015). *RESOLUCIÓN ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Recuperado el 21 de 06 de 2018, de Agencia Nacional de Regulacion Control y Vigilancia Sanitaria: [file:///C:/Users/USER-HP/AppData/Local/Temp/Resolucion\\_ARCSA-DE-067-2015-GGG-1.pdf](file:///C:/Users/USER-HP/AppData/Local/Temp/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG-1.pdf)

Aqua, R. (22 de 09 de 2014). *Sonapesca: Consumo per cápita de productos pesqueros en Chile duplica al promedio de Latinoamérica*. Recuperado el 11 de 11 de 2018, de Revista Aqua : <http://www.aqua.cl/2014/09/22/sonapesca-consumo-per-capita-de-productos-pesqueros-en-chile-duplica-al-promedio-de-latinoamerica/#>

Asamblea Nacional. (05 de 08 de 2011). *Ley orgánica de regulación y control del poder del mercado*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>

Banco Central de Ecuador. (02 de 02 de 2019). *Ecuador creció 1,4% en el tercer trimestre de 2018*. Recuperado el 27 de 01 de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1144-ecuador-crecio-14-en-el-tercer-trimestre-de-2018>

Banco Central del Ecuador. (31 de 12 de 2017). *Indicadores económicos*. Recuperado el 04 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Banco Central del Ecuador. (01 de 04 de 2018). *Estadística macroeconomias presentación coyuntural abril 2018*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Central del Ecuador. (23 de 09 de 2018). *Indicadores coyunturales del Ecuador*. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de CESLA: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Central del Ecuador. (15 de 12 de 2018). *Información Económica*. Recuperado el 20 de 12 de 2018, de Información Económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>

Banco Central del Ecuador. (01 de 2018). *Producto Interno Bruto Anual*. Recuperado el 01 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opensdoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>

Banco Mundial. (30 de 11 de 2018). *Personas que usan Internet (% de la población)*. Recuperado el 01 de 12 de 2018, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?locations=EC>

Cámara Nacional de Acuacultura. (12 de 03 de 2018). *Ecuador lidera "Sustainable Shrimp Partnership (SSP)"*. Recuperado el 21 de 06 de 2018, de Cámara Nacional de Acuacultura: <https://www.cna-ecuador.com/ecuador-lidera-sustainable-shrimp-partnership-ssp/>

Cámara Nacional de Acuacultura. (05 de 10 de 2018). *Sector Camaronero golpeado por la delincuencia*. Obtenido de Cámara Nacional de Acuacultura: <https://www.cna-ecuador.com/sector-camaronero-golpeado-por-la-delincuencia/>

Centro Nacional de Acuacultura e Investigaciones Marinas de la Espol. (05 de 10 de 2018). Obtenido de Consumo de camarón ecuatoriano: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuatorianos-consumen-78-kg-de-mariscos-al-ano>

COMEX. (04 de 03 de 2015). *Resolución 011- 2015*. Recuperado el 26 de 04 de 2018, de Ministerio de Comercio Exterior:

<http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-20151.pdf>

Corporación Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador. (2017). Encuesta Consumo en Ecuador. *Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador*, 16-21. Recuperado el 30 de 04 de 2018

Cznkota. (2012).

Damodaran. (25 de 12 de 2018). *Betas by Sector*. Obtenido de Damodaran: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos del Municipio de Quito. (2018). *Listado de marisquerías del distrito*. Quito: Municipio de Quito. Recuperado el 08 de 11 de 2018

Dolan. (2012).

Don Hellriegel, John W Slocum Jr. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Thomsom. Recuperado el 15 de 11 de 2018

Ecuador Legal. (01 de 04 de 2018). *Obligaciones y derechos del trabajador y del empleador*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de Ecuador Legal: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>

Ekos. (2014). Estilo de vida del consumidor ecuatoriano. *Ekos*, 7-25. Recuperado el 15 de 06 de 2018

El Comercio. (20 de 11 de 2017). *Quito tiene la tasa más alta de desempleo y la más baja de subempleo*. Recuperado el 21 de 06 de 2018, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/datos/quito-tasa-alta-desempleo-subempleo.html>

El Empaque. (2017). El futuro y las tecnologías para envases. *El Empaque*, 21. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de

<http://www.elempaque.com/temas/El-futuro-y-las-tecnologias-para-envases-de-alimentos+4088013>

El Telégrafo. (19 de 05 de 2017). *Los camarones de pesca artesanal dominan mercado*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/88/8/los-camarones-de-pesca-artesanal-dominan-mercado>

Ganaderia, M. d. (05 de 01 de 2018). *Productores camaroneros abordan tema de interés para el sector en mesa de camarón*. Recuperado el 22 de 06 de 2018, de Ministerio de Agricultura y Ganaderia : <https://www.agricultura.gob.ec/productores-camaroneros-abordan-tema-de-interes-para-el-sector-en-mesa-de-camaron/>

Indexmundi. (04 de 10 de 2018). *Camarón Precio Mensual - centavos de dólar americano por libra*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=camaron>

INEC. (30 de 10 de 2012). *Encuesta Estratificación Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

Inec. (31 de 12 de 2012). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos*. Recuperado el 27 de 10 de 2018, de Inec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

INEC. (09 de 10 de 2012). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. Recuperado el 24 de 04 de 2018, de Instituto nacional de estadísticas y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC. (31 de 12 de 2017). *Índice de precios al consumidor 2017*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Inflacion/2017/Diciembre-  
2017/01%20ipc%20Presentacion\_IPC\_diciembre2017.pdf

Inec. (05 de 12 de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

INEC. (23 de 08 de 2018). *Reporte de Economía Laboral Junio 2018*. Recuperado el 29 de 06 de 2018, de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/062018\\_Mercado%20Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/062018_Mercado%20Laboral.pdf)

INEC. (2018). *Variaciones Porcentuales e Indices, según divisiones de bienes y servicios: Nacional, Regiones y ciudades*. Quito. Recuperado el 13 de 12 de 2018

INEC. (01 de 12 de 2018). *VISUALIZADOR DE ESTADISTICAS PRODUCTIVAS*. (E. e. Cifras, Editor) Recuperado el 30 de 12 de 2018, de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

INEN. (2013). *NTE INEN 0456:2013*. Recuperado el 19 de 06 de 2018, de INEN: [file:///C:/Users/USER-HP/AppData/Local/Temp/nte\\_inen\\_456-1.pdf](file:///C:/Users/USER-HP/AppData/Local/Temp/nte_inen_456-1.pdf)

Keller, K. &. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 15 de 01 de 2019

Kotler, A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 27 de 01 de 2019

Lexis. (2017). *Derechos y Obligaciones del empleador*. Quito. Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Lexis .

Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados* (Sexta ed.). México: Pearson. Recuperado el 18 de 10 de 2018

Ministerio de Acuicultura y Pesca. (09 de 08 de 2018). Recuperado el 27 de 01 de 2019, de SUBSECRETARÍA DE CALIDAD E INOCUIDAD - S.C.I. Camaroneras Registradas y Aprobadas: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiV8lj-xo7gAhXCtlkKHQLfDhEQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.acuaculturaypesca.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F08%2FACTUALIZA\\_CAMARONERAS\\_09AGOSTO2018.pdf&u](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiV8lj-xo7gAhXCtlkKHQLfDhEQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.acuaculturaypesca.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F08%2FACTUALIZA_CAMARONERAS_09AGOSTO2018.pdf&u)

Ministerio del Ambiente. (14 de 08 de 2012). *Texto unificado de legislación secundaria*. Recuperado el 09 de 04 de 2018, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Texto-Unificado-de-Legislacion-Secundaria-del-Ministerio-del-Ambiente.pdf>

Oficina de estadísticas de la ONU. (11 de 08 de 2008). *Clasificación industrial internacional*. Recuperado el 24 de 04 de 2017, de Superintendencia de Compañías: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/formularios/CIU4\\_SUPERINTENDENCIA.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf)

Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1-17. Recuperado el 20 de 04 de 2018

Porter, Michael. (2015). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Piramide. Recuperado el 8 de 11 de 2018

Presidencia de la República del Ecuador. (24 de 05 de 2018). *Proyecto de ley orgánica para el fomento productivo*. Recuperado el 14 de 06 de 2018, de EY Ecuador: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-tax-alert-comparativo-proyecto-ley-fomento-productivo-estabilidad-fiscal/\\$FILE/ey-tax-alert-comparativo-proyecto-ley-fomento-productivo-estabilidad-fiscal.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-tax-alert-comparativo-proyecto-ley-fomento-productivo-estabilidad-fiscal/$FILE/ey-tax-alert-comparativo-proyecto-ley-fomento-productivo-estabilidad-fiscal.pdf)

Proecuador. (15 de 08 de 2018). *Ecuador incrementa sus exportaciones en el primer semestre del año*. Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <https://www.proecuador.gob.ec/ecuador-incrementa-sus-exportaciones-en-el-primer-semester-del-ano/>

Revista Ekos. (06 de 02 de 2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Recuperado el 29 de 01 de 2019, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>

Sánchez, M., & Granero, J. (2011). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal. Recuperado el 13 de 11 de 2018

Sapag. (2010). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill - Interamericana de Chile Ltda. Recuperado el 9 de 11 de 2018

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (10 de 08 de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

SENAE. (01 de 04 de 2017). *Para Importar*. Recuperado el 24 de 04 de 2018, de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Servicio de Rentas Internas. (29 de 12 de 2007). *Impuesto a la salida de divisas /ISD*. Recuperado el 06 de 04 de 2018, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd>

Servicio de Rentas Internas. (30 de 08 de 2018). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

Servicio de Rentas Internas. (18 de 01 de 2018). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera*. Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

Superintendencia de Compañías. (31 de 12 de 2017). *Compañías por actividad económica*. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de Portal de información Superintendencia de Compañías: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (07 de 01 de 2019). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 07 de 01 de 2019, de Indicadores Financieros: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%)

SuperIntendencia de Compañías, Valores y Seguros. (20 de 01 de 2019). *PORTAL DE INFORMACIÓN / SECTOR SOCIETARIO*. Recuperado el 30 de 01 de 2019, de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

Superintendencia de Compañías. (18 de 04 de 2018). *Portal de información. Compañías por actividad económica*. Recuperado el 24 de 04 de 2018, de Superintendencia de Compañías: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)

Thompson. (agosto de 2007). *Estrategias de precios*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018

Torres, H. (05 de 10 de 2018). El camarón en el Ecuador. (R. López, Entrevistador)

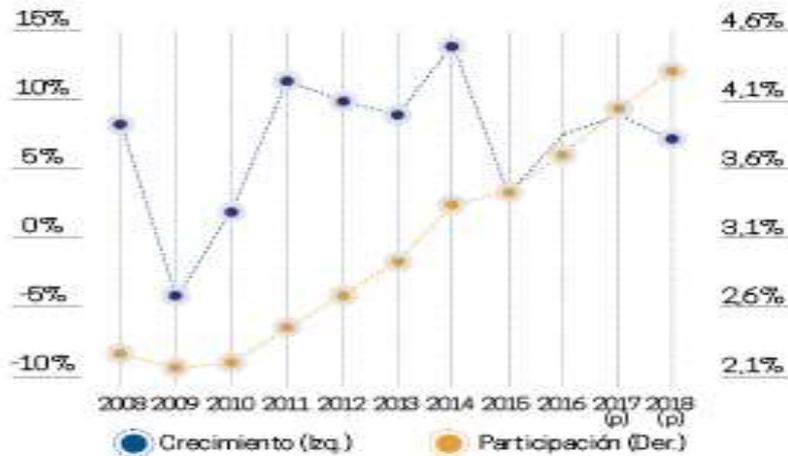
Vicepresidencia de la República. (08 de 08 de 2016). *Política industrial del Ecuador 2016-2025*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de Ministerio de Industrias y Competitividad: <http://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/>

Vistazo. (2015). Apps que le llevan la comida. *Vistazo*, 17. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de <http://www.vistazo.com/seccion/tecnologia/apps-que-le-llevan-la-comida>

Yahoo Finance. (25 de 12 de 2018). *Treasury Yield 5 Years*. Obtenido de Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/bonds>

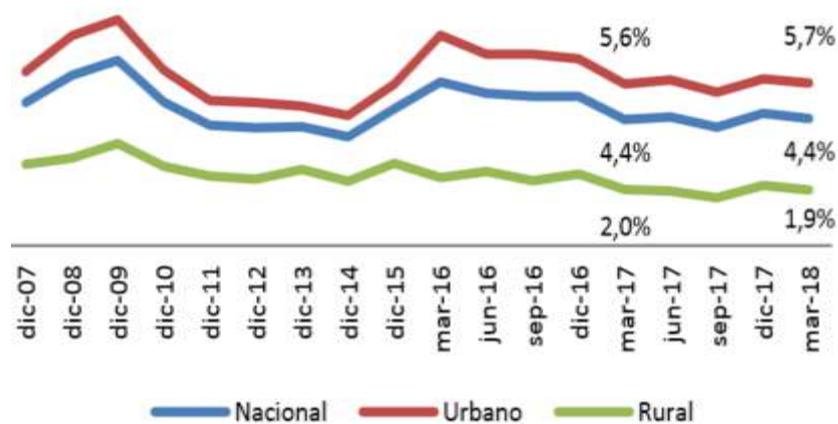
## **ANEXOS**

**Anexo 1** Producto Interno Bruto del sector Acuícola 2008 - 2018



Tomado de: Ekos

**Anexo 2** Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2017-2018



Tomado de: INEC

**Anexo 3** Entrevista Experto Sr. Antonio López Ibarra (Extracto)

**Entrevistado:** Sr. Antonio López Ibarra

**Entrevistador:** Buenas tardes, mi nombre es Roddy López, estudiante de la Universidad de las Américas, de la Carrera Ingeniería Comercial.

**Entrevistador:** Entrevista a Expertos:

**Entrevistador:** Nos encontramos en este momento con el señor Antonio Lopez Ibarra productor de camarón con 38 años de experiencia en la actividad en la zona norte de Manabí.

**Entrevistador:** Para comenzar esta entrevista quería agradecerle si, por su colaboración y apertura en la entrevista, al momento me encuentro realizando una investigación para implementar una empresa dedicada a la comercialización de camarón premium, pelado, desvenado y congelado al vacío que proviene desde las fincas camaroneras y se comercializara en los hogares de la ciudad de Quito. Esta investigación es académica y pido su autorización para grabar esta entrevista.

**Entrevistado:** Si por supuesto y gracias por la entrevista.

**Entrevistador:** Muy amable, gracias. Iniciemos con los cuestionamientos:

**Entrevistador:** Sr. López según su experiencia ¿Qué atributos del camarón ecuatoriano son valorados en mercados internacionales?

**Entrevistado:** El camarón ecuatoriano tiene una alta demanda en el mundo, la preferencia en los mercados estadounidense, asiático, europeo y ciertos países de Latinoamérica ha hecho que las exportaciones ecuatorianas del camarón están en constante crecimiento durante los últimos años por la siguientes razones, como son frescura, el tamaño, ya que desde el año 2009 la investigación genética se concreta en animales más grandes, crecimiento más rápido, mayor resistencia a enfermedades, cuidado ambiental de cultivo, cosecha, procesamiento y empaçado dando como resultado buenas prácticas ambientales.....

**Anexo 4** Entrevista a Experto Jacqueline Benalcázar (Extracto)

**Entrevistado: Ing. Jacqueline Benalcázar**

**Entrevistador:** Buenas tardes, mi nombre es Roddy López, estudiante de la Universidad de las Américas, Carrera Ingeniería Comercial.

**Entrevistador:** entrevista a Expertos:

**Entrevistador:** En este momento estamos con la señorita Jacqueline Benalcázar Ingeniera en Alimentos.

**Entrevistador:** primeramente, agradecerle si, por su colaboración y apertura para esta entrevista, al momento nos encontramos realizando una investigación para implementar una empresa dedicada a la comercialización de camarón premium, pelado, desvenado y congelado al vacío que proviene desde las fincas

camaroneras y se comercializara en la ciudad de Quito. Esta investigación es académica y pido su autorización para grabar esta entrevista.

**Entrevistada:** si y muchas gracias por la invitación.

**Entrevistador:** muy amable, gracias. Iniciemos con los cuestionamientos:

**Entrevistador:** primero queremos determinar las características adecuadas que debe tener el camarón para ser aceptado por el consumidor y satisfacer sus necesidades.

**Entrevistador:** primer cuestionamiento. ¿Cuáles son las características que debe tener el camarón para el consumo humano?

**Entrevistado:** primero debe como, debe mantener todas sus características organolépticas como son: sabor, color, olor característico que eso son apariencia de fresco, eh no debe tener ningún, ninguna presencia de parásito y debe tener en el empaque la fecha de elaboración o de empaquetado.

**Entrevistador:** ok muy amable. Segunda pregunta. ¿Cómo debe ser el proceso de empaque del producto considerando que proviene desde las fincas camaroneras y va a ser comercializado en la ciudad de Quito? .....

**Anexo 5** Guía para el Focus Grupal

## **Parte 1      Introducción**

Bienvenidos todos, Gracias por aceptar la invitación a este grupo focal

Mi nombre es Roddy Lopez, estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Ingeniería Comercial.

El grupo focal es, una forma de entrevista grupal que busca obtener información, se usa para probar productos, servicios, ideas, embalajes, fijación de precios, publicidad o conceptos.

El objetivo de este grupo focal es indagar sobre sus gustos, preferencias, opiniones sobre el camarón ecuatoriano

Yo dirigiré la discusión, realizando una serie de preguntas a las que ustedes deben responder en base a su experiencia y en base a su criterio, todas las opiniones y comentarios son muy valiosos para nuestra investigación y no existen respuestas correctas ni incorrectas, esta investigación tiene objetivo exclusivamente académico.

Les informo que se grabará la reunión en audio y video

Les voy a solicitar que cada uno de ustedes se presenten (edad, nombre, sector donde vive, ocupación)

## **Parte 2      Desarrollo**

¿Le gusta el camarón?

¿Cuántas veces al mes consume camarón?

De las veces que consume camarón ¿Cuántas veces consume camarón en casa y en restaurantes?

En que prepara usted el camarón. cuál es su favorita?

¿Dónde compra actualmente camarón?

¿Cómo reconoce la calidad del camarón?

¿Conocimiento del camarón premium - Qué es?,

Ha probado camarón premium

¿Qué características debe tener el camarón forma, color, sabor, tamaño, limpieza?

¿Sabía usted que el camarón fue el principal producto de exportación del país a que se puede deber esto?

Bueno ahora les voy a presentar una nueva propuesta. Supongamos que sale al mercado un producto camarón premium pelado desvenado proveniente directamente desde las fincas camaroneras el producto es empacado al vacío lo que garantiza la frescura del producto, este producto se entrega a domicilio

¿Qué opinan de este producto?

¿Cómo consideran ustedes debe ser la presentación y empaque del producto que le mencione?

¿Cuál es el tamaño adecuado del producto del camarón premium en kilos empaques de cuantos kilos?

¿Cómo debe ser el empaque de este producto?

¿Conoce las ventajas de la tecnología de empaque al vacío?

¿Dónde le gustaría adquirir este producto?

¿Qué medio de comunicación considera es el más adecuado para este tipo de producto?

De que debe hablar la publicidad acerca de este producto

¿Cuál es el precio adecuado en su criterio para el camarón premium de calidad, desvenado, limpio y empacado al vacío que sea entregado en la puerta de su casa por kilo?

Ahora voy a realizar algunas preguntas sobre su estilo de vida

¿Qué opina usted de las nuevas apps para realizar compras por internet, las usa?

¿Los alimentos que consume habitualmente son preparados en casa o en restaurante?

### **Parte 3 Agradecimiento y Despedida**

Agradezco a ustedes por su tiempo y participación, los datos serán utilizados con fines académicos.

Gracias.

**Anexo 6** Transcripción del grupo focal

**Moderador:** Bueno bienvenidos todos, si gracias por aceptar la invitación a este grupo focal mi nombre es Roddy Lopez estudiante de la Universidad de las Américas de la Carrera Ingeniería Comercial. El grupo focal una forma de entrevista grupal que busca obtener información, se usa para probar productos, servicios, ideas, fijación de precios, publicidad o conceptos. El objetivo de este grupo focal es indagar sobre sus gustos, preferencias, opiniones sobre el camarón ecuatoriano. Eh yo dirigiré la discusión realizando una serie de preguntas, a las que ustedes deben responder en base a su experiencia, en base a su criterio, todas las opiniones y comentarios son muy valiosos para nuestra investigación, no existen respuestas correctas ni incorrectos esta investigación tiene como objetivo exclusivamente académico. Les informo que se grabará la reunión en audio y video si, y les voy a solicitar que cada uno ustedes se presente por edad nombre sector donde vive y profesión que desempeña Félix por favor.

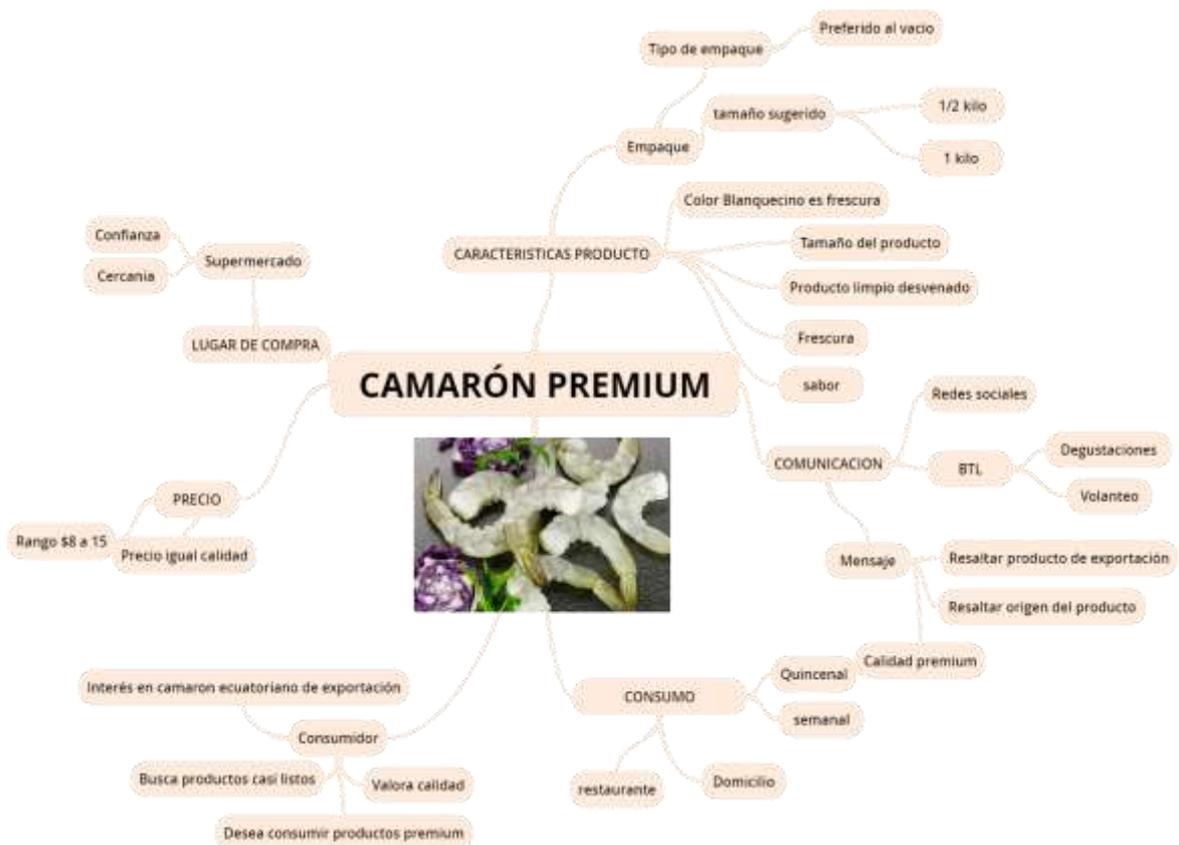
**Félix:** mi nombre es Félix Parra tengo 44 años soy Ingeniero Electrónico vivo en el Batán y me desempeño en el área de telecomunicaciones.

**Norge:** Eh mi nombre es Norge Chacín, tengo 28 años de edad, eh vivo en la Mañosa y 10 de agosto y soy licenciada en contabilidad pública trabajaba en el departamento contable de una empresa.

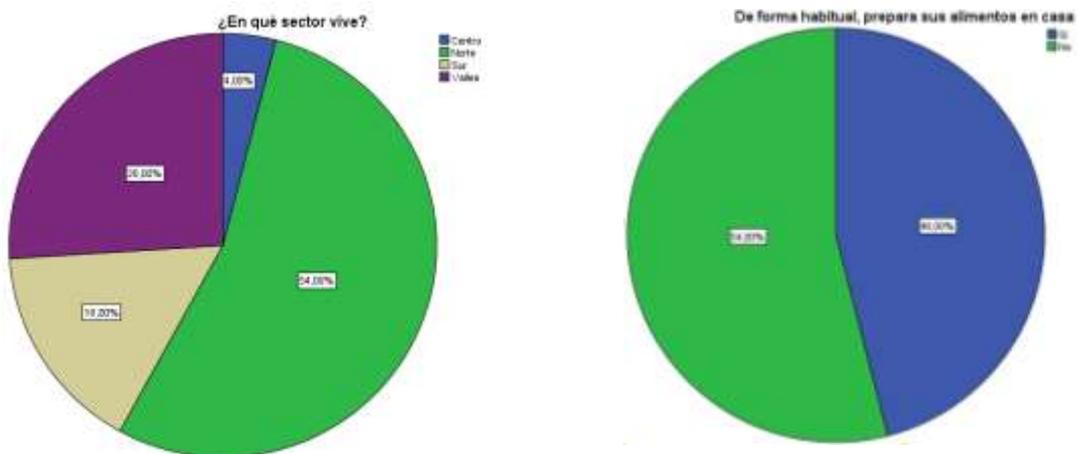
**Rosa:** mi nombre es Rosa Salinas, tengo 39 años y vivo por la Jipijapa, sector Jipijapa en el norte, Ah en el área comercial.

**Camilo:** mi nombre es Camilo Ramírez, tengo 33 años vivo en el sector de la Rumiñahui por el norte y de ocupación soy Administrador de Servicios.....

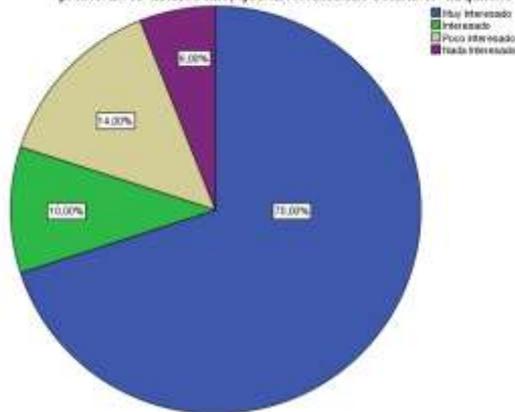
**Anexo 7** Mapa mental de la investigación cualitativa



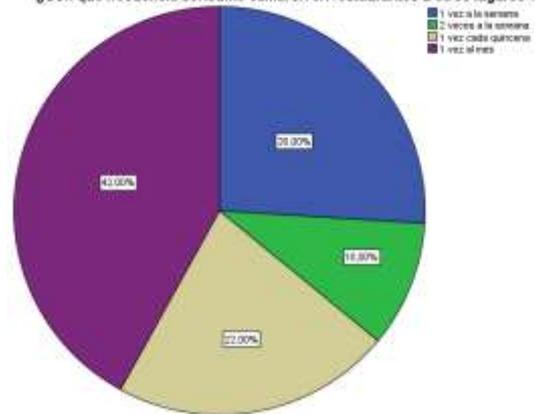
**Anexo 8** Análisis Cuantitativo



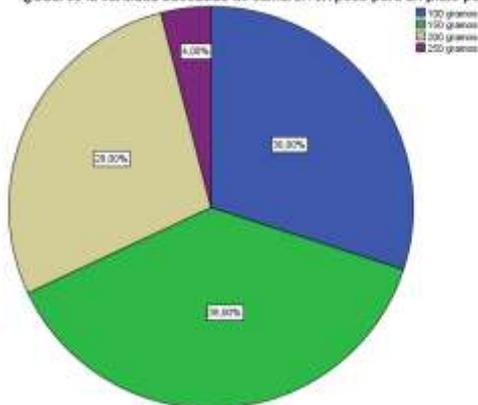
Para un producto camarón premium, pelado, desvenado, empackado al vacío a un precio de 15 dolares kilo, que tan interesado estaria en adquirirlo



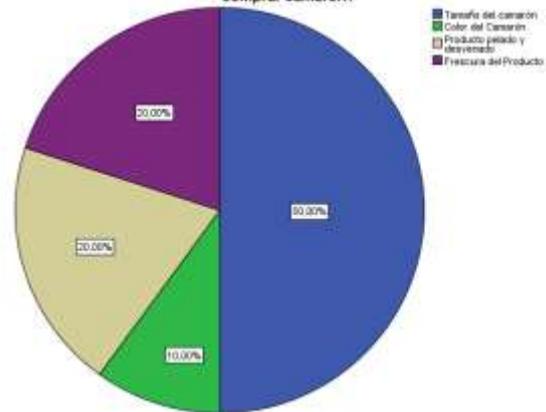
¿Con qué frecuencia consume camarón en restaurantes u otros lugares ?



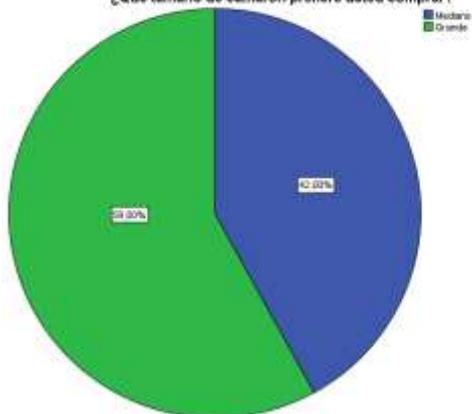
¿Cuál es la cantidad adecuada de camarón en peso para un plato personal?



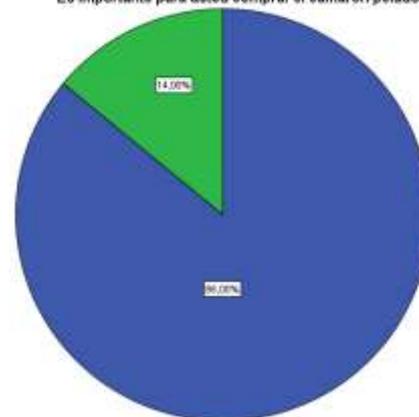
¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de comprar camarón?



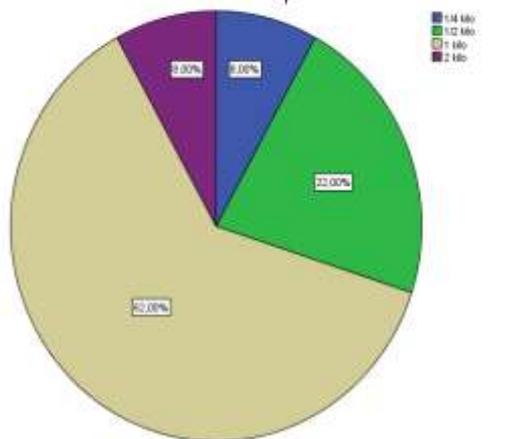
¿Qué tamaño de camarón prefiere usted comprar?



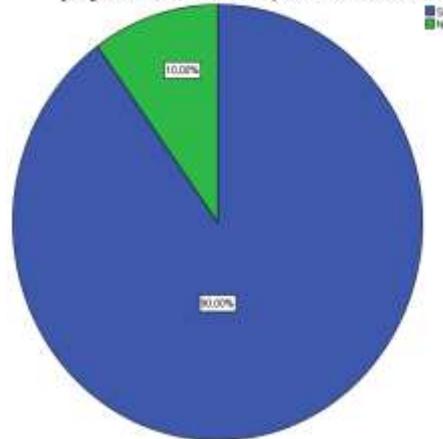
Es importante para usted comprar el camarón pelado y desvenado ?



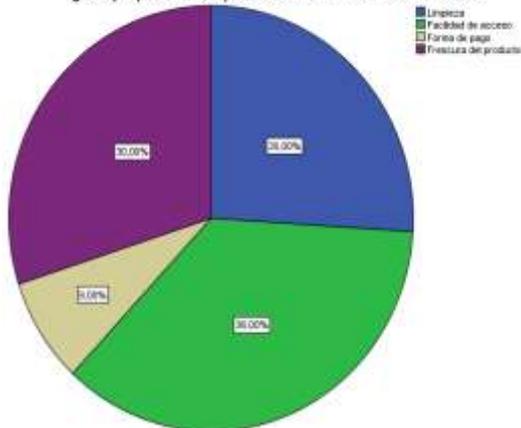
¿Cual es la presentación adecuada del producto del camarón premium en kilos?



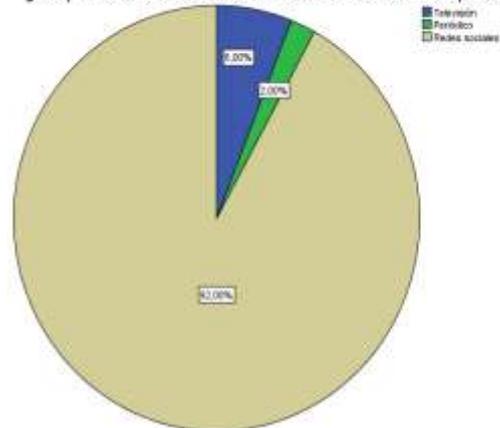
¿Le gustaria recibir el camarón premium en su domicilio o trabajo?



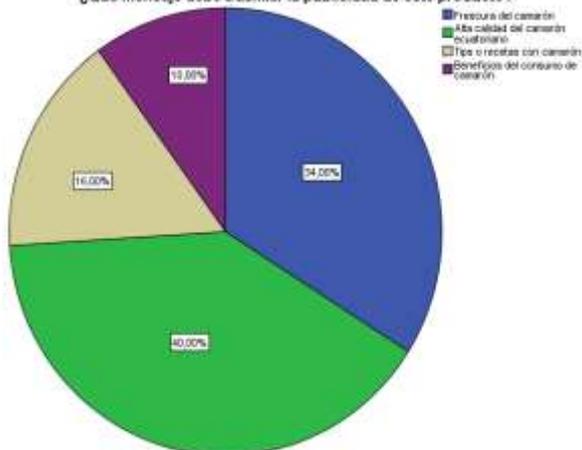
¿Por qué prefiere comprar camarón en ese establecimiento?



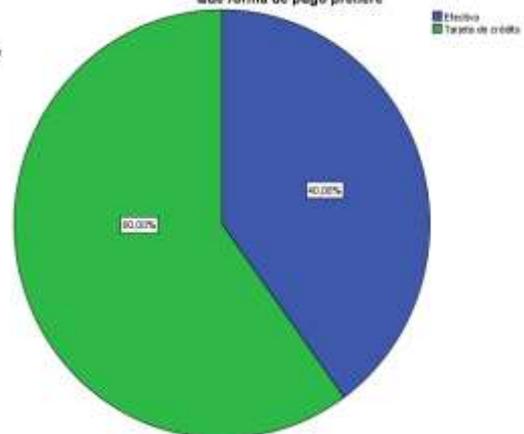
¿Por qué medio de comunicación se entera usted sobre nuevos productos?



¿Qué mensaje debe transmitir la publicidad de este producto?

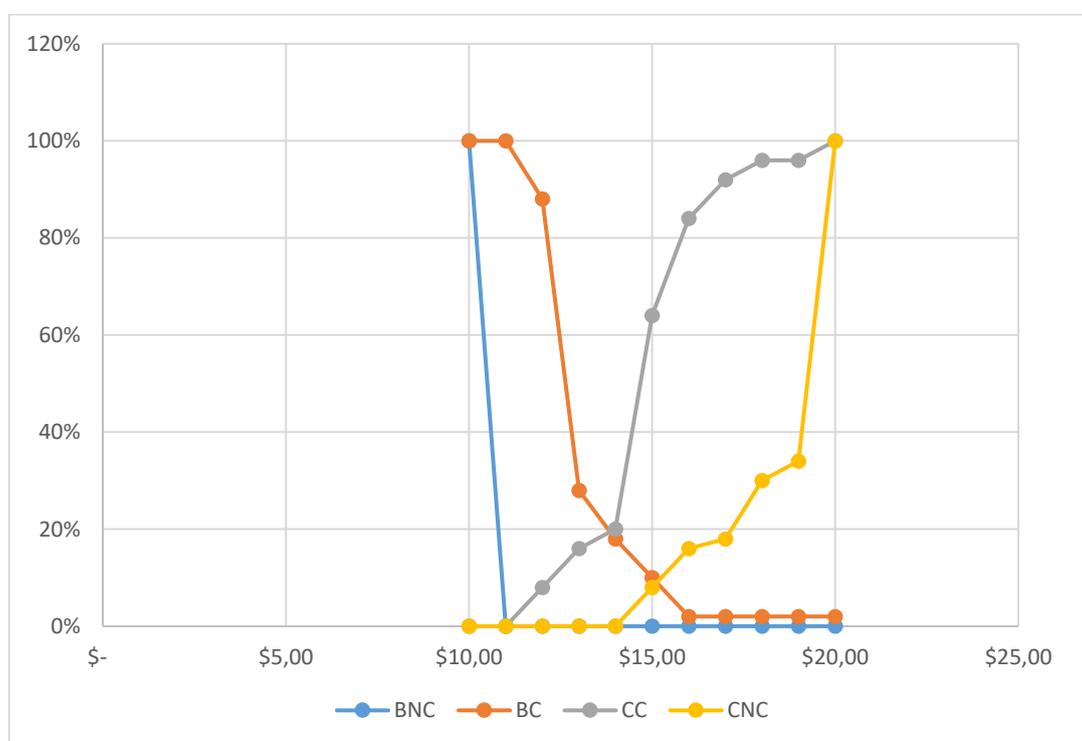


¿Qué forma de pago prefiere?



**Anexo 9** Modelo Van Westendorp

USD	BNC	BC	CC	CNC	PRECIO JUSTO		
USD	USD	USD	TOTAL				
\$ 10,00	<b>100%</b>	<b>100%</b>	0%	0%	\$ 10,00	2,00%	0,200
\$ 11,00	0%	100%	0%	0%	\$ 11,00	6,00%	0,660
\$ 12,00	0%	88%	8%	0%	\$ 12,00	4,00%	0,480
\$ 13,00	0%	28%	16%	0%	\$ 13,00	5,00%	0,650
\$ 14,00	0%	18%	20%	0%	\$ 14,00	8,00%	1,120
\$ 15,00	0%	10%	64%	8%	\$ 15,00	24,00%	3,600
\$ 16,00	0%	2%	84%	16%	\$ 17,00	50,00%	8,500
\$ 17,00	0%	2%	92%	18%			
\$ 18,00	0%	2%	96%	30%			
\$ 19,00	0%	2%	96%	34%			
\$ 20,00	0%	2%	<b>100%</b>	<b>100%</b>			<b>\$ 15,21</b>



**Anexo 10** Tablas Cruzadas

**Tabla cruzada ¿Cuál es la presentación adecuada del producto del camarón premium en kilos? \* ¿Con qué frecuencia consume camarón en su casa?**

Recuento

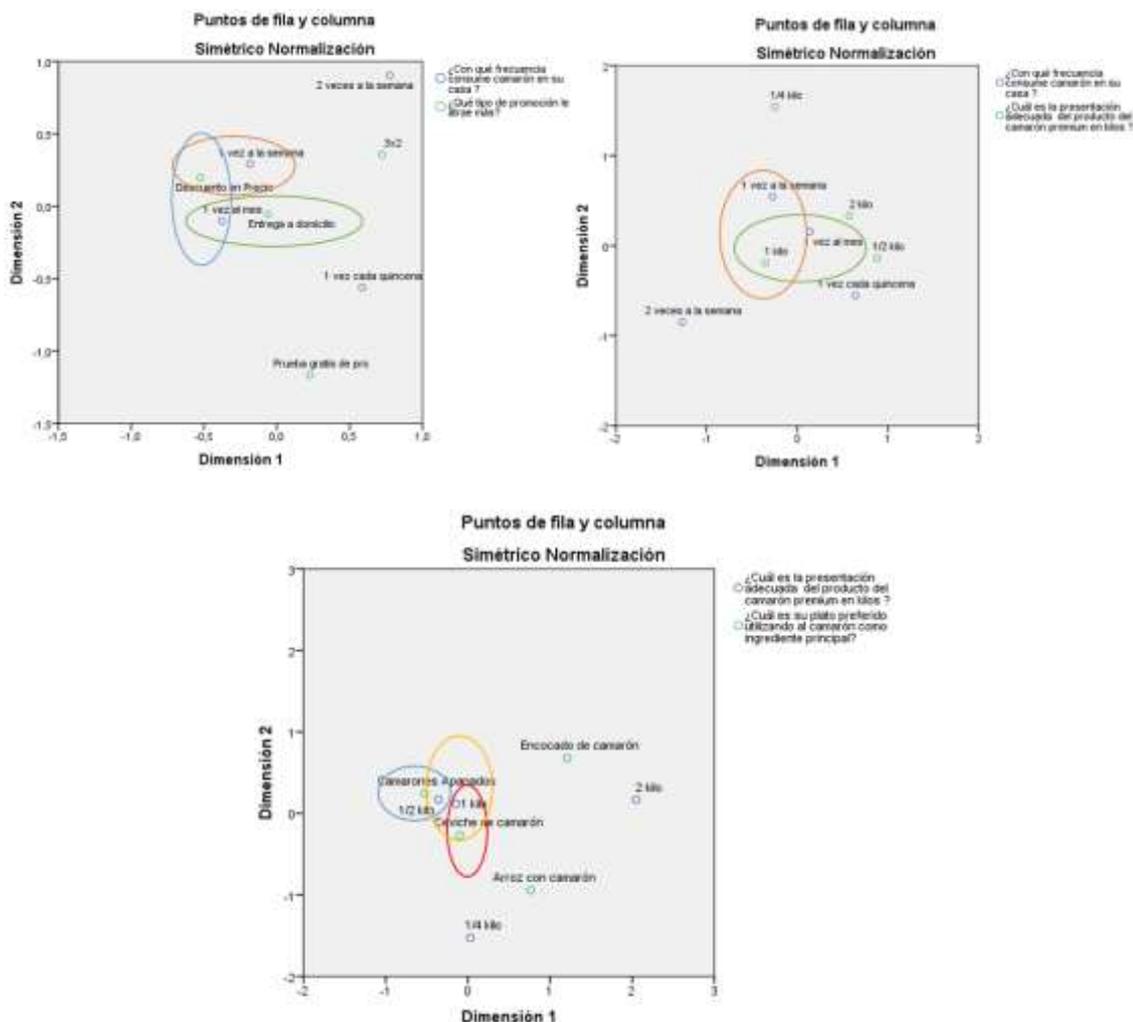
		¿Con qué frecuencia consume camarón en su casa?				Total
		1 vez a la semana	2 veces a la semana	1 vez cada quincena	1 vez al mes	
¿Cuál es la presentación adecuada del producto del camarón premium en kilos ?	1/4 kilo	2	0	0	2	4
	1/2 kilo	2	0	4	5	11
	1 kilo	8	5	6	12	31
	2 kilo	1	0	1	2	4
<b>Total</b>		13	5	11	21	50

**Tabla cruzada ¿Consumiría este producto? \* ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de comprar camarón?**

Recuento

		¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de comprar camarón?				Total
		Tamaño del camarón	Color del Camarón	Producto pelado y desvenado	Frescura del Producto	
¿Consumiría este producto?	Sí	23	5	10	9	47
	No	2	0	0	1	3
Total		25	5	10	10	50

**Anexo 11 Análisis de Correspondencia**





## CAMARÓN DE CALIDAD PREMIUM PELADO, DESVENADO, Y EMPACADO AL VACÍO DESDE LAS FINCAS CAMARONERAS A HOGARES EN LA CIUDAD DE QUITO



### OBJETIVOS

Determinar las características



### HIPÓTESIS



### SEGMENTACIÓN

#### GEOGRÁFICA

2.644.145 Población de Quito  
663.667 norte de Quito 51%

#### DEMOGRÁFICA



#### PSICOGRÁFICA

62% DEPENDIENTES  
38% INDEPENDIENTES

#### CONDUCTUAL

46% Prepara alimentos  
1 vez al mes consumen camarón  
MERCADO OBJETIVO: 32.117

### PRECIO

**\$15,21**

PRECIO JUSTO, DETERMINADO POR MODA

PRESENTACIÓN DE 1 KILO

**\$16,00**

PRECIO ÓPTIMO

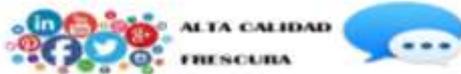
60% TARJETA DE CREDITO  
40% EFECTIVO

### PROMOCIÓN

22% 3 X 2

ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO 38%

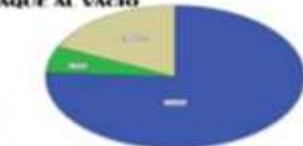
92% REDES SOCIALES & INTERNET



### FRECUENCIA Y CANTIDAD DE CONSUMO

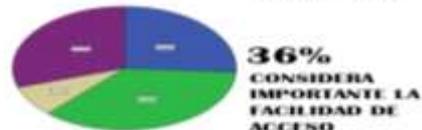
LA CANTIDAD DE CONSUMO DE 1KILO CON LA FRECUENCIA 1 VEZ AL MES.

### PRODUCTO



### PLAZA

90% PREFEREN ENTREGA A DOMICILIO



### DEMANDA

80% DE LOS ENCUENTADOS CONSUMIRIAN EL PRODUCTO.

### CONCLUSIÓN:

Como resultado de la investigación realizada, el camarón premium pelado, desvenado y empacado al vacío tiene una aceptación del 80% por parte de los consumidores, los cuales muestran su interés porque es un producto fresco, de alta calidad, de buen sabor, por lo que existe una oportunidad de mercado para este producto.

