



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE PASTEL DE CANGREJO CON
MALANGA CONGELADO Y EMPACADO AL VACÍO A MIAMI, ESTADOS
UNIDOS.

AUTOR

EMILY SOFÍA SÁNCHEZ URBINA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE PASTEL DE CANGREJO CON
MALANGA CONGELADO Y EMPACADO AL VACÍO A MIAMI, ESTADOS
UNIDOS.

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

Profesor Guía

Francisco Xavier González Dávila

Autor

Emily Sofía Sánchez Urbina

Año

2020

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de pastel de cangrejo con malanga congelado y empacado al vacío a Miami, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Emily Sofía Sánchez Urbina, en el semestre 2020-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

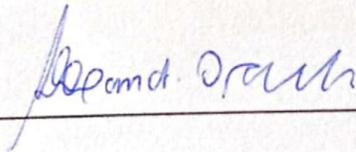
A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Francisco Xavier González Dávila

C.I.: 1708705676

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de pastel de cangrejo con malanga congelado y empacado al vacío a Miami, Estados Unidos de Emily Sofía Sánchez Urbina, en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

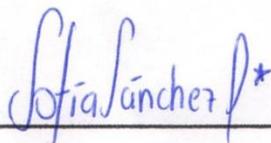


María Alexandra Ordóñez Carrera

C.I.: 171413220-4

DECLARACION DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Emily Sofía Sánchez Urbina

C.I.: 2200158307

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi fortaleza en momentos de caos.

A mis padres, por su incansable lucha y sacrificio diario por verme realizada como una gran profesional y persona. Los amo.

A mis hermanos y abuelitas, por sus consejos y frases alentadoras durante mi camino.

A una persona especial, por su paciencia y amor.

A mis docentes y amigos por los conocimientos y experiencia de vida compartidas.

DEDICATORIA

Con todo mi amor, dedicada al motor
que mueve mi vida: mi familia

RESUMEN

El presente plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de pastel de cangrejo con malanga congelado y empacado al vacío a Miami, Estados Unidos presenta una opción de alimentación vanguardista en sabores, combinación de ingredientes y técnicas de cocina tradicional y contemporáneas. El análisis en base a los factores internos y externos del mercado muestran resultados favorables sobre el entorno.

El análisis del cliente refleja la aceptación de este nuevo e innovador producto en su entorno. Los ingredientes poco convencionales llaman su atención a la hora de fusionarlos, pero afirman que el reto es probar nuevas cosas. La propuesta de valor de la empresa Crab Delight es ofrecer un producto precocido, listo para hornear en una fracción mínima de minutos y poder disfrutar de un delicioso y único pastel de sal realizado con materia prima de primera calidad gracias a las alianzas estrategias establecidas entre las diferentes asociaciones de cangrejeros artesanales y productores de malanga locales. La producción no se verá afectada por la veda al cangrejo, pues se implementarán ciclos de cosecha.

Dentro del plan de marketing se han establecido estrategias de internacionalización y posicionamiento de la marca en el mercado internacional a través de los beneficios ofrecidos en el producto, lugar de distribución y promoción. La distribución será directa, utilizando una alianza estratégica con Elafood, empresa multinacional que será la encargada de la distribución hacia los principales supermercados de Miami.

Para finalizar, la inversión inicial requerida para financiar el proyecto es de \$446.697,14, repartida en un 51% en capital propio y el 49% restante en deuda, financiado a 60 meses plazo con una tasa de interés anual del 9.33%. El análisis de los índices financieros refleja viabilidad económica tanto para el proyecto como para el inversionista, con valores positivos y superiores a las tasas de descuento proporcionadas respectivamente.

ABSTRACT

The current business plan purpose is to prove the viability for the creation of a start-up company that produces and exports crab-pie with frozen and vacuum-packed taro to Miami, United States. It presents an avant-garde food option in flavors with a combination of ingredients, traditional and contemporary cooking techniques. The analysis is based on the internal and external market factors determined favorable results on the environment.

The customer's analysis reflects the acceptance of this new and innovative product in its environment. The non-conventional ingredients catch the customers attention when they are blended, but they claim that the challenge is to try new things. The value proposition of "Crab Delight" company is to offer a precooked product, ready to be baked in a few minutes, and to give the possibility of enjoying a delicious and unique salt-cake made with top quality raw materials, thanks to the strategic alliances established between the different associations of artisan crabs and local taro producers. The production will not be affected by the closure of the crab, since harvest cycles will be implemented.

Regarding the marketing plan, internationalization strategies and positioning of the brand in the international market have been established through the benefits offered by the product, place of distribution and promotion. Distribution will be direct, using a strategic alliance with Elafood, the multinational company that will oversee the distribution to the main Miami supermarkets.

To conclude, the initial investment required to finance the project is \$ 446,697.14, distributed over 51% in equity and the remaining 49% in debt, financed over 60 months with an annual interest rate of 9.33%. The analysis of the financial ratios reflects economic viability for both the project and the investor, with positive values and higher than the discount rates provided, respectively.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo – Ecuador	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)	3
2.1.1.1 POLÍTICO Y LEGAL	3
2.1.1.2 ECONÓMICO	4
2.1.1.3 SOCIAL	5
2.1.1.4 TECNOLÓGICO	6
2.2 Análisis del entorno - Estados Unidos	7
2.2.1 POLÍTICO Y LEGAL	7
2.2.2 ECONÓMICO	8
2.2.3 SOCIAL	8
2.2.4 TECNOLÓGICO	10
2.3 Análisis de la industria (Porter)	10
2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (amenaza media)	10
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores (amenaza alta)	11
2.3.3 Poder de negociación de los clientes (amenaza alta)	11
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos (amenaza baja)	12
2.3.5 Rivalidad actual entre competidores (amenaza alta)	12

2.4	Evaluación de las Fuerzas de Porter	13
2.5	Matriz EFE	13
2.6	Conclusiones.....	14
2.6.1	Conclusiones PEST	14
2.6.2	Conclusiones PORTER	15
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1	Investigación de mercado.....	15
3.1.1	Justificación de la investigación.....	15
3.1.2	Problema de investigación.....	15
3.1.3	Preguntas de investigación.....	16
3.2	Objetivo General	17
3.2.1	Objetivos específicos.....	17
3.3	Segmento del mercado	17
3.3.1	Entrevista a Expertos.....	19
3.4	Investigación Cuantitativa.....	21
3.5	Conclusiones análisis de clientes	22
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1	El análisis del entorno, industria	
	y mercado tanto cuantitativa como	
	cuantitativa evidencian la oportunidad	
	de negocio para el producto a	
	exportar dentro del presente plan de negocios.....	23
5.	PLAN DE MARKETING.....	27
5.1	Estrategia general de marketing.....	27

5.1.1	Estrategia de internacionalización	27
5.1.2	Estrategia general de posicionamiento	28
5.1.3	Mercado Objetivo.....	29
5.1.4	Propuesta de valor.....	29
5.2	Mezcla de Marketing	30
5.2.1	Producto	30
5.2.1.1	Atributos	31
5.2.1.2	Branding.....	32
5.2.1.3	Empaque.....	33
5.2.1.4	Etiquetado.....	33
5.2.1.5	Soporte.....	34
5.2.2	Precio	35
5.2.2.1	Estrategia general de precio	35
5.2.2.2	Estrategia de entrada.....	36
5.2.3	Plaza.....	36
5.2.3.1	Estrategia de distribución.....	36
5.2.3.2	Estructura del canal de distribución	37
5.2.3.3	Tipo de canal de distribución.....	37
5.2.3.4	Publicidad.....	37
5.2.3.5	Promoción de ventas	38
5.2.3.6	Ventas personales	38
5.2.3.7	Relaciones públicas	38
5.2.3.8	Marketing directo.....	39
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA	
	Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	39

6.1.1	Misión	39
6.1.2	Visión.....	40
6.1.3	Objetivos de la organización.....	40
6.2	Plan de operaciones.....	41
6.2.1	Cadena de valor	41
6.2.2	Mapa de procesos	41
6.2.3	Flujograma de operaciones	42
6.2.3.1	Análisis de tiempos, secuencias y número	
	de personas requeridas	44
6.2.3.2	Infraestructura y maquinaria.....	44
6.3	Estructura organizacional	45
6.3.1	Estructura legal de la empresa	45
6.3.2	Diseño organizacional	45
6.3.2.1	Detalle de puestos	46
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.....	48
7.1.3	Proyección de gastos	48
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y	
	estructura de capital	49
7.2.1	Inversión Inicial y capital de trabajo	49
7.2.2	Estructura de capital	50
7.3	Proyección de estados de resultados,	
	situación financiera, estado de	
	flujo de efectivo y flujo de caja.....	50

7.3.1	Estado de resultados	50
7.3.2	Estado de situación financiera	51
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	52
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	53
7.4.1	Proyección del flujo de caja del inversionista.	53
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	53
7.4.3	Criterios de valoración	54
7.5	Índices Financieros	54
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	56
	REFERENCIAS.....	58
	ANEXOS	64

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Por sexto año consecutivo, Ecuador es considerado como el país con más alto rendimiento dentro de América Latina y el Caribe con Actividad Emprendedora Temprana. Según el informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), alrededor de 3 millones de personas (entre 18-64 años), iniciaron un proceso de emprendimiento nuevo o mantenían uno con menos de 42 meses de antigüedad. (GEM, 2017)

El presente plan de negocios para la exportación de pastel de cangrejo con malanga hacia Miami, Estados Unidos, nace de la oportunidad actual de contribuir a la matriz productiva del sector alimenticio, ya que la exportación de este producto engloba la categoría -Otros elaborados del mar- que representa uno de los 15 productos más exportados desde Ecuador, con excelente tendencia en crecimiento reflejando 75.7% en toneladas y 102.8% en valores FOB durante los últimos 3 años. (BCE, 2020).

El pastel de cangrejo con malanga es un producto innovador en sabores gourmet, fusiones de texturas y tendencias de consumo saludable. Este producto satisface la necesidad fisiológica de alimentación, proponiendo un giro de 180° en comparación con la cocina tradicional, pues destaca sabores muy propios del Ecuador con la combinación de pulpa de cangrejo que aporta frescura y es altamente rico en propiedades nutricionales, mezclado con la malanga, un tubérculo con sabor similar a la papa que proporciona un toque único por su sensación nudosa y anuezada, se asocian y rompen tabúes para la creación de pasteles salados precocidos listos para hornear, ideales para aquellas personas que no disponen de tiempo en la preparación de alimentos vanguardistas y para el aproximadamente 21.7% de la población estadounidense que refleja los millennials, clientes fieles y empedernidos por una alimentación balanceada, rica en nutrientes y minerales. Un producto diferente, pensado para consumidores que no se limitan a la rutina.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Establecer un plan de negocios para determinar viabilidad financiera, factibilidad comercial y rentabilidad del proyecto, para la creación de una empresa productora y exportadora de pastel de cangrejo con malanga congelado y empacado al vacío hacia Miami, Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno externo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal), así como también las Fuerzas de Porter, con el fin de conocer oportunidades y amenazas que tendrá el plan de negocios dentro del mercado.
- Elaborar métodos investigativos como: cualitativa y cuantitativa para identificar el segmento de los clientes, información para la propuesta de valor y estimación de la demanda del producto.
- Buscar estrategias generales de marketing implementando las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para un correcto desarrollo del proyecto y generar la satisfacción del cliente.
- Elaborar la misión y visión del plan de negocios para identificar y focalizar el cumplimiento de los objetivos.
- Proponer una estructura legal y organizacional de la empresa, que permita identificar las áreas de trabajo y la gestión.
- Realizar una evaluación financiera para conocer de la rentabilidad, riesgo y viabilidad comercial para el proyecto y el inversionista, analizando diferentes variables del mercado.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo – Ecuador

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

C1075.02 Elaboración de platos de pescado y mariscos, incluyendo pescado con papas fritas, envasado o congelado. (INEC, 2012)

2.1.1.1 POLÍTICO Y LEGAL

Ley de fomento al emprendimiento y la innovación. - La ley promueve y brinda facilidades e incentivos que buscan contribuir con potenciales emprendedores, generando así, empleo digno, independencia económica y desarrollo sostenible. (GK, 2020). La ley se presenta favorable para el proyecto, ayuda a facilitar trámites para la creación, operación y cierre de empresas, brindando financiamiento y simplificadas modalidades de contratos.

Riesgo Político. – Según el informe de riesgos globales del foro económico mundial, Ecuador mantiene una puntuación de 51.1/100, considerado dentro del rango como un país inestable. (MARSH & McLENNAN COMPANIES, 2019). Esto representa una amenaza para el proyecto; las políticas de gobierno anteriores han ocasionado un ambiente de desconfianza y pérdida de credibilidad al momento de realizar inversiones nacionales e internacionales.

Sistema Generalizado de Preferencias. - El SGP favorece a 122 países en desarrollo, de entre los cuales se encuentra Ecuador como el octavo mayor beneficiario por su valor de exportación de hasta 0% de arancel. (FEDEXPORT, 2018). La renovación del sistema generalizado de preferencias tendrá una vigencia de 3 años, finalizando para el 31 de diciembre de 2020. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018); representando una oportunidad para el proyecto, alrededor de 840 empresas ahorran \$18 millones al año por aranceles no pagados gracias al SGP.

Régimen Tributario Interno. - El Estado ecuatoriano a través de la Ley de Régimen Tributario Interno integrada en el artículo 9.1, promueve la exoneración de pago de impuesto a la renta por cinco años a inversiones nuevas y productivas. (Dirección Nacional Jurídica, 2018). Es favorable para el proyecto

ya que promueve el fortalecimiento de las MIPYMES y creación de nuevos emprendimientos que aportan a los sectores económicos prioritarios para el Ecuador.

Apertura de Negocio. - El tiempo necesario para aperturar un negocio en Ecuador es de 49 días, cuando el promedio de América Latina es 28 días tomando en cuenta que países que lideran el Doing Bussines tardan apenas 12 horas. (World Bank Group, 2018). Los requisitos obligatorios previo a la obtención del Registro de Producción Nacional son 4. (Refiérase, Anexo 1). Evidencia un factor negativo, debido a que retrasa la producción y exportación del producto.

Buenas prácticas de manufactura. – El certificado de BPM es emitido por organismos de gestión acreditados por el SAE y se convierte en un requisito indispensable para obtener el permiso de funcionamiento para plantas procesadoras de alimentos; mismo que asegura condiciones sanitarias y buenas prácticas en la producción y elaboración de alimentos. (ARCSA, SF). Esto genera una oportunidad en el negocio, promueve la adecuada manipulación, elaboración y almacenamiento de alimentos para consumo humano.

Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos. – La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) certifica a empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de productos de uso y consumo humano y su objetivo principal es brindar seguridad y eficiencia. (GOB.EC, SF). Refleja una oportunidad, ya que el certificado promueve la calidad y seguridad de productos exportados desde Ecuador a cualquier parte del mundo.

2.1.1.2 ECONÓMICO

PIB. - El Producto Interno Bruto del Ecuador dentro del primer trimestre de 2019 obtuvo un crecimiento interanual de 0.6% con respecto al mismo trimestre del año anterior, representando un totalizado de 17.924,58 millones de dólares. Esto genera una oportunidad, ya que el crecimiento del PIB se encuentra representado particularmente por el incremento en las exportaciones en un 3.5%. (BCE, 2019).

PIB Subsectorial. – El subsector de alimentos y bebidas es uno de los mayores aportantes al PIB nacional, representado el 38% del sector manufacturero y el 4.7% del total del PIB. (CFN, 2017). Se evidencia una oportunidad, gracias a la evolución y participación positiva por más de 10 años, siendo la más grande el procesamiento y conservación de pescado y otras especies acuáticas; los mismos que en su mayoría están destinados a la exportación.

Evolución del valor agregado bruto sectorial. - El sector manufacturero reflejó un crecimiento de 0.9% en el año 2019 con relación al primer trimestre del año 2018. El dinamismo se ve reflejado en las industrias manufactureras que representan el procesamiento y conservación del camarón con un 14.8%, liderando, sin duda alguna, el grupo sectorial. (BCE, 2019), evidenciando así una oportunidad para el proyecto, donde los alimentos procesados se llevan el máximo protagonismo dentro del sector manufacturero.

Incremento de las exportaciones. - La tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2017 y 2018 para el sector manufacturero es del 23%, donde el principal país de exportación fue Estados Unidos, convirtiéndolo así, como uno de los más grandes socios comerciales. (Trademap, 2018). Representa un factor positivo para el proyecto, debido a que la categoría otros elaborados del mar representa uno de los 15 productos más exportados desde Ecuador.

Inflación de precios Ecuador. - El Instituto Nacional de Estadística y Censos, menciona que el país cerró el año 2018 con una inflación anual de 0.27% comparada con el mismo período a 2017 que fue de -0.20%. Los precios de la canasta básica familiar y vital se ubicaron en \$715,16 y \$499,59 respectivamente, convirtiendo a las ciudades de Loja, Manta y Cuenca como las más caras del país. (INEC, 2019). La inflación de precios se convierte en una amenaza para el proyecto, se reduce el poder de adquisición de alimentos.

2.1.1.3 SOCIAL

Organismos de promoción. ProEcuador es la entidad encargada de promover las exportaciones de Ecuador hacia el mundo bajo el programa de asistencia técnica temporal o a su vez de productos multisectoriales tradicionales y no

tradicionales. (ProEcuador, sf). Genera una oportunidad al proyecto, brindando asesoramiento, capacitaciones y proyecciones a empresas Pymes de manera simplificada y eficaz.

Empresas MIPYMES. - Alrededor del 42% de las empresas en el Ecuador son consideradas como MiPymes, los principales sectores en los que se desempeñan las empresas medianas están relacionados con actividades de Industria Manufacturera (14%), Comercio al por mayor y menor (39%), Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca (11%), Transporte y Almacenamiento (6%). (EKOS, 2016). Es un factor favorable para la empresa, ya que el producto que se ofrece se encuentra dentro de la industria manufacturera, ocupando la mayor participación en las pequeñas y medianas empresas del Ecuador.

Empleo Sectorial. – De acuerdo con el INEC, la actividad económica que más plazas de empleo concentra son las agropecuarias con el 29%, comercio con el 18% y manufactura con el 11%. El crecimiento de empleo para el sector manufacturero desde el año 2009 hasta el 2017 es de 28.7%. (INEC-ENEMDU, 2017). Representa una oportunidad, pues dentro de los grupos sectoriales, el manufacturero encabeza la lista con mayor participación al PIB nacional y a su vez la contribución con el empleo sectorial.

Dieta nutritiva. - Alrededor del 50% de la población ecuatoriana consume una dieta nutritiva que incluye lácteos, proteína, frutas, legumbres, granos, hortalizas y micronutrientes; el otro 50% de la población consume una dieta energética no nutritiva y lo hace debido a factores como la falta de servicios básicos, pobreza y el escaso acceso a alimentos. (Programa mundial de alimentos, 2019). Se genera una amenaza para el proyecto, pues alrededor de la mitad de la población no consume una dieta nutritiva se debe particularmente a la falta de recursos.

2.1.1.4 TECNOLÓGICO

Sistema ECUAPASS. - El sistema Ecuapass permite a los operadores del comercio exterior realizar operaciones aduaneras con mayor facilidad, eficiencia y transparencia en la automatización de procesos. (ECUAPASS, 2016).

Representa una oportunidad, actualmente las exportaciones e importaciones tienen un impacto más amigable con el usuario.

Técnica de empacado de alimentos. – El empacado al vacío es una técnica de maquinarias que consiste en la eliminación de oxígeno dentro del envase del producto. Permite que el producto se conserve apto bajo condiciones de almacenamiento, inclusive apropiados para soportar temperaturas bajo cero. (FAO, 2014). La técnica mencionada anteriormente representa una oportunidad para el producto, debido a que ayuda a reducir gérmenes que originan decoloración, rancidez y descomposición de los alimentos.

2.2 Análisis del entorno - Estados Unidos

2.2.1 POLÍTICO Y LEGAL

Estados Unidos es una república federal compuesta por 50 estados, que está dirigida bajo un régimen presidencialista con separación de poderes en 3 ramas: ejecutivo, legislativo y judicial.

Tratado T-MEC. – El T-MEC, Tratado entre Estados Unidos, México y Canadá reemplazó al TLCAN a fines del año 2018, después de haber regido por 26 años; este acuerdo de comercio e inversión tendrá como fin generar más mecanismos de monitoreo dentro de los comercios internacionales entre estos países. (Investment Tready News, 2020). Esto se convierte en una oportunidad para el proyecto, promoviendo un comercio regional responsable e inclusivo con la integración de capítulos PYMES, cuidado del medio ambiente, solución de controversias y anticorrupción.

Etiquetado de alimentos. - Los alimentos importados por Estados Unidos están debidamente regulados por entidades de control como la FDA que busca el cumplimiento en normas de etiquetado, requisitos para alimentos procesados como colorantes y aditivos aprobados, empaquetados y etiquetados de alimentos para la venta al público. (FDA, 2018). Representa una oportunidad para el proyecto, regulariza el etiquetado previo ingreso al mercado de comercialización.

Sistema de Gestión de Inocuidad de Alimentos. – Exportadores de alimentos a Estados Unidos deberán contar con un sistema de inocuidad completo (BPM y HACCP) que asegure una buena y efectiva fabricación, almacenamiento y manipulación. Genera una oportunidad, pues el sistema aplica también para los proveedores que presten el servicio de transporte y traslado hasta el punto de entrega para la venta al consumidor. (FDA, 2019).

2.2.2 ECONÓMICO

PIB. - Para el año 2017, el PIB a precios actuales de Estados Unidos registró una suma de 19,485 billones de dólares, para el año 2018 ascendió a 20,494 billones; es decir un crecimiento de 5.18%. (Datos Macro, 2018). El crecimiento del PIB para la economía de EE.UU. representa una oportunidad, ya que es considerada como potencia mundial gracias a la revalorización del dólar en el mundo.

PIB per cápita. - El PIB per cápita de Estados Unidos actualmente es uno de los más altos comparado con el resto de los países del mundo. La evolución de este indicador se ha mantenido en crecimiento constante, ya que para el año 2017 registró un crecimiento de 3.49% y para el año 2018 un crecimiento de 4.53%. (Banco Mundial, 2018). Las cifras se mantienen constantes para lo que va del año 2019; marcando una oportunidad para el proyecto con el crecimiento entre el primer y segundo trimestre del 2.2%; colocándole en el puesto número 6 de la tabla de 50 países en ranking. (Datos Macro, 2019).

Inflación del IPC. - La inflación anual para el año 2018 fue de 1.9% considerando un crecimiento desacelerado en 0.10%, genera un factor negativo para el proyecto, hace que los consumidores tengan menos poder adquisitivo sobre los productos. (INFOBAE, 2017-2028).

2.2.3 SOCIAL

Tendencia de consumo. - El mercado estadounidense como muchos otros, actualmente se mantiene enfocado en consumir productos más saludables y naturales. Según estadísticas de Mintel, en los últimos 4 años, los consumidores

optan por alimentos que contengan la mayor cantidad de proteínas. (ProEcuador, 2018)

El 3% de la población mundial consume una dieta pescetariana y el 82% de los norteamericanos tienden a seguir dietas omnívoras. (Ipsos, 2018). Representa una oportunidad, debido a que alrededor del 90% de los mariscos consumidos en los Estados Unidos son importados de China, Canadá, Tailandia, Vietnam, Indonesia y Ecuador: especies como el camarón, el salmón, el atún y cangrejo son las favoritas en las dietas de los consumidores por su alto valor nutricional.

Público Influyente. - Según Proexport, el público más influyente en el consumo de alimentos en EE. UU. son los “baby boomers”, integrado por los ciudadanos mayores de 50 años. Sin embargo, los considerados millenials son los dispuestos a probar nuevas tendencias en consumo, buscando siempre los precios más asequibles. (Proexport, 2017). Genera una oportunidad, por una parte, los baby boomers son los de mayor poder adquisitivo y por otra, los millenials son más extrovertidos con productos nuevos; es un mercado meta potencial.

Comida rápida. - Un estudio realizado a la población estadounidense reveló que el consumo de comida chatarra varía según la edad, raza, nivel de ingresos y sexo. El 44.9% de las personas entre 20 y 39 años mencionaron que consumían comida rápida en un día determinado, el 37.7% que corresponde a las personas entre 40 a 59 años y sólo el 24.1% son adultos mayores de 60 años. (Centros para el control y la prevención de enfermedades de Estados Unidos, 2018). Representa una oportunidad para el proyecto, la mayoría de las personas que residen en Estados Unidos comentan la falta de tiempo para preparar comida saludable y el proyecto presenta una alternativa sustentable en tiempo y composición equilibrada de nutrientes.

Envases ecológicos – El 37% de los encuestados estadounidenses afirman que el vidrio es el envase más ecológico y saludable para el empaque de alimentos y bebidas pues no se filtra en el producto y se ven más atractivos en el estante, seguido del cartón con el 15% y el plástico con el 10%. Para ciertos productos como los congelados, se recomienda utilizar empaques de cartón y/o

plástico debido a las temperaturas que enfrentan. (Legis Comex, 2017). Representa una oportunidad para el proyecto, debido a que los envases de plástico permiten al consumidor visualizar el contenido del producto.

2.2.4 TECNOLÓGICO

Cocción con hidrogenación. – Tendencia de tecnología molecular aplicada a la industria de alimentos manufacturados, consiste en la introducción de moléculas de hidrógeno en preparaciones gastronómicas de forma natural en estado líquido. (BIO ECO ACTUAL, 2017). Se evidencia como una oportunidad, al permitir la conservación de los alimentos por mucho más tiempo bajo condiciones apropiadas.

Alimentos con tecnología microondas. – Nueva tecnología de microondas para producir alimentos que conservan su sabor natural hasta por 18 meses sin refrigeración ni pérdida de nutrientes. (Escuela Politécnica Nacional, 2017). Genera una oportunidad, permite calentar los alimentos de manera uniforme y rápida, sin necesidad del uso de conservantes o inclusive congelación.

Logística. - El índice de desempeño logístico de Estados Unidos es de 3,89/5 donde 5 equivale a “alto”; esto corresponde a que el país norteamericano es muy bueno en sus actividades logísticas, tales como infraestructura, tiempo de entrega, rutas, envíos, etc. (BANCO MUNDIAL, 2018). Representa una oportunidad para la entrega del producto en el país de destino, cumpliendo con eficientes estándares de calidad y tiempo.

2.3 Análisis de la industria (Porter)

En el siguiente análisis Porter se definirá el contexto estratégico basado en 5 variables que determinaran el nivel competitivo de la industria en la cual se desarrollará el presente plan de negocios.

2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (amenaza media)

El programa de verificación de proveedores extranjeros normado por la FDA establece un estricto control basado en normas de seguridad para alimentos que comprenden a productos adulterados o mal etiquetados importados hacia Estados Unidos. (FSMA, 2014).

Son 8 los requisitos necesarios que como exportador de productos alimenticios a Estados Unidos es indispensable cumplir: registro ante la FDA, inocuidad del producto comprendiendo buenas prácticas de manufactura, empaque y almacenamiento, regulación en base a contaminantes químicos, residuos de pesticidas, químicos y toxinas, aditivos en alimentos (directos e indirectos), alimentos enlatados de baja acidez o acidificados, etiquetado, etiquetado opcional, mensaje de circunstancias sanitarias y comunicación previa. (FDA, 2013).

Dentro de las barreras de entrada se encuentran la inversión de capital, los mismos que en promedio y de acuerdo con el sector son \$10.675,04. Cabe destacar que la inversión de capital inicial podría variar de acuerdo con la terminación final del producto, pues en muchos de ellos el proceso de extracción y fabricación no requiere de maquinaria. (Superintendencia de Compañías, 2018). Los factores anteriormente expuestos representan una amenaza media, pues no existen muchas empresas en el mercado dedicadas a esta actividad económica y adicional a esto, el capital suscrito es bajo.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores (amenaza alta)

Actualmente en el Ecuador existen 3.383 personas agrupadas en 26 asociaciones que se dedican a la recolección de cangrejos y pesca artesanal. (FENACOPEC, 2019). Las principales provincias en las cuales se lleva a cabo la actividad económica de captura de cangrejos es el Guayas y el Oro donde se concentra el 95% de la actividad. (INP, 2018). El poder de negociación con los proveedores para esta industria es alto, ya que el costo por cambiar de proveedor es concerniente y la cantidad de personas dedicadas a esta actividad artesanal crece día a día.

2.3.3 Poder de negociación de los clientes (amenaza alta)

La facilidad para apertura de empresas y hacer negocios posicionan a Estados Unidos en octavo puesto de ciento noventa con una puntuación media de 82.75 en base a indicadores que lo integran. (Doing Business, 2018)

A raíz de la crisis mundial, el consumidor estadounidense ha incrementado su sensibilidad al precio de ciertos productos alimenticios, ocasionando así que muchos clientes opten por productos mucho más económicos dejando de lado la marca. El consumidor estadounidense está interesado en productos tales como pescados y sus derivados, alimentos precocinados, alimentos terminados listos para calentar y servir, alimentos congelados, entre otros. (Tasty food and Wine, 2017). La población estadounidense consume en promedio per cápita en sus dietas 15.5 libras de mariscos, entre ellas incluyen productos procesados. (Administración Nacional Oceánica y Atmosférica, 2015). El poder de negociación con los clientes representa una amenaza alta, pues más del 50% de la población estadounidense consume mariscos y están dispuestos a probar nuevos sabores.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos (amenaza baja)

Dada la naturaleza de la industria, no existen productos sustitutos para la industria de las manufacturas (alimentos). Se considera un producto sustituto a la elaboración de cualquier alimento preparado o servido en restaurantes.

El poder de amenaza de productos sustitutos en el mercado es bajo, ya que el consumidor decide entre comprar un producto preparado o dirigirse a un restaurante para servirse uno. El costo beneficio en base al tiempo implicado es menor cuando se adquiere un producto preparado casi listo para servir que cuando se moviliza a comprar uno en cualquier establecimiento de comida.

2.3.5 Rivalidad actual entre competidores (amenaza alta)

En el año 2017, Estados Unidos Importó \$2.17 billones de bienes y servicios, el sector de crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados representa el 0.15% de las importaciones de todo el País. (OEC, 2017). Ecuador representó para el año 2017 el 7% de exportaciones para Estados Unidos, considerando que entre el 80-90% de la producción ecuatoriana es destinada a ese país. (Trademap, 2018). De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, el código CIIU determinado para el plan de negocios relacionó registradas 6 empresas de las cuales el 66.6% se encuentra ubicada en la

provincia del Guayas y el 33.34% repartidas entre las provincias de Manabí y El Oro. Por lo tanto, existe una rivalidad actual entre competidores alta, ya que existen grandes relaciones de mercado con Estados Unidos y varias empresas reduciendo participación del mercado ecuatoriano.

2.4 Evaluación de las Fuerzas de Porter



Figura 1. Telaraña de Porter

2.5 Matriz EFE

Tabla 1

Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Preferencia arancelaria para ingreso de productos hacia Estados Unidos	7%	3	0,21
Organismo que promueven las exportaciones ecuatorianas (ProEcuador)	7%	3	0,21
Alto PIB per cápita de Estados Unidos	8%	4	0,32
Tendencia a consumir mariscos en Estados Unidos	9%	4	0,36
Alta demanda de consumo de productos congelados y fáciles de preparar	12%	4	0,48
Industria de Manufacturas/Alimentos en constante crecimiento	6%	3	0,18
Alto poder de negociación con proveedores	11%	4	0,44
Dólar como moneda de intercambio comercial	7%	3	0,21
AMENAZAS			
Incremento de las tasas de interés para el sector corporativo	5%	1	0,05
Cantidad de productos sustitutos	8%	1	0,08
Media sensibilidad al precio	9%	2	0,18
Alta rivalidad entre competidores	11%	2	0,22
TOTAL	100%		2,94

El resultado obtenido para la matriz EFE es de 2.94 el cual sobrepasa la media de 2.5, lo que quiere decir que la empresa se encuentra por encima del promedio teórico, indicando de manera general que el plan de negocios posee capacidad de respuesta para resaltar las oportunidades y opacar las amenazas convirtiéndolo en un proyecto factible. La mayor oportunidad de negocio encontrada es la disponibilidad en el mercado de una alta demanda de productos congelados y fáciles de preparar subsecuente del estilo de vida de la población, pues en los últimos 4 años, el consumo de alimentos congelados en Estados Unidos represento un crecimiento del 22%; los residentes optan por productos que cumplan con sus expectativas nutricionales y económicas, sin dejar de recalcar la practicidad de estos. (IALIMENTOS, 2015) La amenaza identificada con mayor fuerza es la alta rivalidad entre competidores. Estados Unidos es una potencia mundial y el sector de alimentos es uno de los más dinámicos en su procedencia.

2.6 Conclusiones

2.6.1 Conclusiones PEST

- El sistema generalizado de preferencias entre Ecuador y Estados Unidos permite el ingreso de productos exportados, beneficiando alrededor de 840 empresas ahorran \$18 millones en aranceles no pagados.
- Estados Unidos es uno de los socios comerciales más importantes para Ecuador, representa el 40% aproximadamente de sus exportaciones.
- Existen leyes que promueven la creación e innovación de emprendimientos con la simplificación de trámites de apertura y exoneración de impuestos a la renta, mismas que contribuyen al desarrollo sustentable de la matriz productiva.
- Los estrictos controles normados por la FDA para productos importados por Estados Unidos han permitido que productos ecuatorianos sean reconocidos se vuelvan más competitivos a nivel mundial.
- Las nuevas tecnologías de cocción para alimentos preparados permiten la conservación de productos bajo apropiadas condiciones de almacenamiento.

2.6.2 Conclusiones PORTER

- La competitividad dentro del mercado es baja por la minoría de empresas dedicadas a la comercialización de productos preparados del mar.
- En el Ecuador existen variedad de proveedores de materia prima ubicados estratégicamente a lo largo de la región costa y sierra, para la elaboración del producto final.
- Los consumidores estadounidenses están dispuestos a pagar más por obtener un producto nutricional para su salud y fácil de preparar.
- El producto dentro del mercado estadounidense no presenta mayor amenaza ya que es un producto que combina ingredientes diferentes.
- La rivalidad entre competidores es alta, sin embargo, la empresa refleja ventaja competitiva por su diferenciación en el producto, distribución y mercado meta.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación de mercado

3.1.1 Justificación de la investigación

El presente plan de negocios investiga el nivel de aceptación y tendencias de consumo sobre pasteles de sal por parte del mercado objetivo residente en Miami, Estados Unidos. Se describen los atributos del producto, junto con ellos sabores, precio justo, canales de distribución, puntos de venta y promociones. Los resultados obtenidos a través de los análisis cualitativos y cuantitativos serán definidos estrategias de marketing con las que se llegará al mercado objetivo.

3.1.2 Problema de investigación

Problema de decisión administrativa

Identificar los ingredientes adicionales que deberán ser utilizados en el producto para que se puedan conservar los sabores y no se dañen con el tiempo de refrigeración.

Problema de investigación

¿Qué características o atributos debería tener el producto para ser aceptado por los clientes de entre 20 a 60 años residentes en la ciudad de Miami, Estados Unidos?

3.1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Qué nivel de aceptación tiene la comercialización de pastel de cangrejo con malanga en el mercado objetivo?

H0: Se espera una aceptación de al menos 75% para la comercialización de pastel de cangrejo.

H1: El 25% de los potenciales clientes no aceptan la compra de pastel de cangrejo.

2. ¿En qué lugar le gustaría adquirir pastel de cangrejo con malanga?

H0: El 66% de las personas que quieren adquirir el producto les gustaría hacerlo en grandes cadenas de supermercados.

H1: El 34% de los encuestados prefieren adquirir sus alimentos en otros lugares como minimarkets y tiendas de departamento.

3. ¿Cuál sería el medio de comunicación adecuado para promocionar el producto?

H0: El 55% de las personas encuestadas visualizan las promociones, ofertas y descuentos a través de plataformas sociales como Facebook e Instagram.

H1: El 45% de los encuestados observan ofertas en medios locales de comunicación.

4. ¿Qué precio se considera justo para adquirir el producto?

H0: El 70% de los consumidores estaría dispuesto a pagar un precio de \$10,00 por adquirir 11 onzas de pastel de cangrejo.

H1: El 30% de los consumidores considera pagar un precio inferior a \$9,00 por las 11 onzas del producto

5. ¿Cuál es el rango de edad de consumidores que estarían dispuestos a consumir pastel de cangrejo?

H0: El 58% de las personas encuestadas que estarían dispuestas a consumir pastel de cangrejo se encuentran en un rango de edad entre 20 y 28 años.

H1: El 42% de los encuestados están en el rango de 20 a 60 años.

3.2 Objetivo General

Recopilar información de tipo cuantitativa y cualitativa que permita identificar el comportamiento de compra del cliente, preferencias sobre alimentos procesados y frecuencia de compra para determinar la aceptación del presente plan de negocios.

3.2.1 Objetivos específicos

- Definir la aceptación de pastel de cangrejo con malanga para el mercado objetivo.
- Identificar canales o medios de comunicación que permitan llegar al consumidor final.
- Determinar un precio justo que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto presentado.
- Diseñar un empaque llamativo y con la normativa aplicada para que el producto sea llamativo a los ojos del consumidor y lo más amigable posible con el planeta.

3.3 Segmento del mercado

El segmento de mercado se define como la división de grupos con características específicas y las necesidades del consumidor que se debe reflejar para el mercado objetivo que se ofrecerá un producto o servicio.

Tabla 2

Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO			
Geográfica	TOTAL	PORCENTAJE	FUENTE
Total de población EE.UU.	327.352.000	100%	DATOSMACRO (2019). Economía y demografía de EE.UU.. Recuperado de: https://datosmacro.expansion.com/paises/usa en enero 2020
Total de población estimado para el 2020 Miami	481.084	0,15%	Population city (2019). Miami: Población. Recuperado de: http://poblacion.population.city/estados-unidos/miami/ en enero 2020
Demográfica			
Edad de 18 a 24 años	42.335	8,80%	
Edad de 25 a 44 años	145.768	30,30%	
Edad de 45 a 64 años	106.320	22,10%	
Total Edad de 18 a 64 años de EE.UU	294.423	61,20%	Datosmacro (2019). Demografía Miami. Recuperado de: https://datosmacro.expansion.com enero 2019
Por ingresos mayores de consumo	210.513	71,50%	Datosmacro (2019). Demografía Miami. Recuperado de: https://datosmacro.expansion.com enero 2020
Total de supermercados	40.522	-	
Psicográficas			
Estimación de ventas de alimentos en supermercados (Prefieren comprar en supermercados)	92.626	44%	Impulsoexterior (2018). Preferencia de consumo. Recuperado de: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7401 en enero 2020
Conductual			
Ocasión de compra por el producto gourmet	75.027	81%	Impulsoexterior (2018). Preferencia de consumo. Recuperado de: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7401 en enero 2020

Entrevista a residentes estadounidenses

Para la realización de la investigación cualitativa se tomó como muestra a 2 ciudadanos residentes en Miami, Estados Unidos a los cuales se les realizó una entrevista a profundidad sobre los gustos actuales, preferencia de consumo en alimentos, precios, lugares de compra, entre otros aspectos. (Ver anexo 5).

A continuación, se presenta el mapa mental con las conclusiones tomadas en base a las entrevistas realizadas a clientes potenciales, en el cual se evidencia información relevante en torno a las 4Ps del mercado: con respecto al producto, los consumidores prefieren productos bajos en sal, listos para hornear, con ingredientes adicionales y poco comunes; es muy importante la procedencia y tamaño de empaque a la hora de adquirir un producto; les gustaría adquirir el producto en los principales supermercados de Miami e incluso tener la posibilidad la compra online, teniendo una frecuencia de visita a los supermercados de al menos 1 vez por semana. Los medios más adecuados para realizar promoción son las redes sociales, degustaciones, tarjetas de descuento y últimamente han tomado fuerza los mensajes de texto. El rango de precio óptimo que el cliente considera razonable va desde los \$5.00 hasta los \$15.00,

aseguran que el precio es un factor determinante al momento de adquirir productos, en especial alimenticios.



Figura 2. Mapa Mental

3.3.1 Entrevista a Expertos

Tabla 3

Entrevista a experto 1

Entrevista a Experto 1	
Nombre del experto	Gustavo Villao
Cargo actual	Jefe de operaciones en "Distribuidora de mariscos Villao"
Experiencia	Ingeniero en Comercio Exterior, Integración y Aduanas. Negocio familiar con más de 50 años en el mercado, dedicado a la exportación, distribución y venta de mariscos.
Duración de la entrevista	35:48 minutos

Hallazgos relevantes

Distribuidora Villao tiene identificado a sus principales competidores en la venta y distribución de mariscos, algunos de ellos como Alemán Fish, Productos frescos del Mar, Ecuapez, Corporación La Favorita, Flipper y Santa María; su principal factor de diferenciación radica en precios y productos frescos.

Las barreras de entrada para la ejecución de un emprendimiento similar son: capital para compra y pago; la liquidez juega un papel importante para el buen funcionamiento de un emprendimiento de este tipo, vehículos, maquinaria y equipo de fríos que oscila entre los \$90.000, destacando que los más costosos

suelen ser los túneles de enfriamiento que permiten una congelación en buenas condiciones hasta por 6 meses con una temperatura recomendable de -18°C . Manejan un inventario de productos basado en tarjetas Kardex, mantienen un nivel de rotación no más de 30 días. Comercializan alrededor de 30 variedades de mariscos. Sus principales clientes son hoteles, catering y restaurantes. Por otro lado, el 99% de aproximadamente 30 proveedores son locales de las provincias de Esmeraldas, Manabí y Guayas, sólo el 1% de sus productos son importados desde Chile.

Gustavo afirma que los clientes prefieren ver el producto y así evitar ser sorprendidos por empaques engañosos. Los medios o canales de marketing más utilizados por Distribuidora Villao son las redes sociales como Facebook, WhatsApp y páginas web; ofreciendo variedad de productos a los precios más accesibles; siempre con información actualizada.

Recomendaciones

Trabajar con cangrejo tiene sus desventajas, la veda es una de ellas, pues impide la caza y comercialización de este durante 2 ocasiones a lo largo del año; por otro lado, dentro de sus ventajas tenemos que la pulpa de cangrejo es muy demandada por su facilidad de consumo y se obtiene muy buena rentabilidad de este. La principal recomendación del experto es provisionar las ventas y mantener en stock la materia prima para la elaboración del pastel de cangrejo, mismas que podrían mantenerse a bajas temperaturas hasta por 6 meses sin generar cambios en sabores.

Tabla 4

Entrevista a experto 2

Entrevista a Experto 2	
Nombre del experto	Pablo Granda
Cargo actual	Docente de gastronomía de la Universidad Internacional del Ecuador (pastelería y panadería) 15 años de experiencia en el sector gastronómico en grandes cadenas hoteleras y restaurantes.
Experiencia	Formación en reconocidas academias a nivel internacional como American International Baker e Instituto Gato Dumas relacionados con panadería, pastelería, heladería y chocolatería avanzada.
Duración de la entrevista	37:20 minutos

Hallazgos relevantes

Actualmente se crean y se mantiene en el tiempo tabúes sobre la pastelería salada, es un reto actual de la pastelería moderna y sobre todo es muy apetitosa. Todo lo relacionado con innovación, si se lo explota de la manera correcta tiene rentabilidad, se oferta empleo y ayudamos a que el Ecuador sea conocido en el exterior por sus tradiciones y técnicas culinarias que se evidencias como ventajas. Las desventajas de la comida ecuatoriana en el mundo han ido reduciendo constantemente y se han ido incursionando nichos de mercados de los cuales hemos sido conquistadores.

La inversión necesaria para montar una pastelería básica va desde \$10.000, existe maquinaria nacional como hornos que son muy buenos (desde \$600 hasta \$6.000), mesas de acero inoxidable, batidoras, amasadoras, cámaras de frio, entre otras. Los productos químicos en la pastelería se seguirán usando, no son de carácter nocivo, pero aportan al resultado esperado. Los mariscos están posicionados en la pastelería moderna, generan una textura y sabor muy apetecido por los clientes; los quessee y las empanadas son un claro ejemplo. En la cocina, especialmente en pastelería, el margen de ganancia aceptable es al menos de 300%.

Recomendaciones

Es cierto que al hablar de pasteles nuestro cerebro lo asocia con dulce, pero los pasteles de sal son muy apetitosos y más aún cuando se fusionan sabores originales. Es recomendable adicionar ingredientes como la pimienta negra, hierbas aromáticas y resultaría una excelente combinación añadir ají caramelizado y hasta algunos vegetales, algo que no se ha visto pero los sabores generan sensaciones únicas.

3.4 Investigación Cuantitativa

Se puede evidenciar que los resultados fueron favorables para el plan de negocios. El estudio se enfocó a personas de entre 20 y 60 años que residen en la ciudad de Miami, Estados Unidos y que desean consumir pastel de cangrejo con malanga. Se realizó las encuestas mediante test en línea y se obtuvo:

El 77.3% del total de los encuestados estarían dispuestos a adquirir pastel de cangrejo con malanga, de estos el 54.5% considera que es muy importante tener visibilidad del contenido del producto para su respectiva compra.

En relación con la frecuencia de uso por la compra del producto, a un 61.9% de los encuestados les gustaría adquirir pastel de cangrejo con malanga en los principales supermercados, teniendo como frecuencia de consumo más de tres veces al mes este tipo de producto.

Un 52.4% considera que el mejor medio para el conocimiento del consumidor del pastel de cangrejo es a través de redes sociales, ya que este es un medio indispensable que se ha generado en la actualidad; aunque también un 42.9% considera que probarlo sería una buena opción. Un 36.4% está en desacuerdo, pues prefiere cocinar que comprar sus alimentos.



Figura 3. Infografía

3.5 Conclusiones análisis de clientes

- Productos ecuatorianos tienen mayor aceptación en mercados estadounidenses.

- El 77.3% de los encuestados estarían dispuestos a probar pastel de cangrejo con malanga y un 56.5% lo prefieren encontrar en los principales supermercados congelados listos para hornear.
- Los potenciales clientes recomiendan agregar ingredientes adicionales tales como salsa picante o hierbas aromáticas.
- Los consumidores multiculturales son jóvenes, están en la etapa más productiva de su vida y constituyen el 38% de la población estadounidense. (Insights, 2015).
- El 71.1% de los residentes de Miami, están en la edad entre 20-36 años, los mismos que consideran atractivo e importante poder ver el contenido del producto al menos al adquirirlo por primera vez, ya que cada vez se muestran más preocupados por los ingredientes que contengan sus alimentos, tratando de evitar que muchos sean artificiales. (Ctic, 2017).
- Los clientes declaran que el precio justo por adquirir 11 onzas de pastel de cangrejo con malanga es de \$10.00 aproximadamente; dejan de lado el valor monetario y empiezan a darle verdadera importancia al consumo de alimentos más sanos.
- A través de los datos obtenidos en las encuestas y respuestas mediante entrevistas se determinó que el 50% prefiere comprar sus alimentos en supermercados tales como Costco y Giant.
- El 52.2% de los encuestados afirman que les gustaría llegar al producto a través de degustaciones, que se posicionen en su mente y lo recuerden por mucho más tiempo. Otra manera para llegar a los consumidores es a través de las redes sociales y últimamente mensajes de texto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 El análisis del entorno, industria y mercado tanto cuantitativa como cualitativa evidencian la oportunidad de negocio para el producto a exportar dentro del presente plan de negocios.

Bajo el actual mecanismo unilateral entre Ecuador y Estados Unidos (SGP), Ecuador exporta en promedio 400 millones de dólares a EE. UU, beneficiando alrededor de 573 subpartidas arancelarias, ahorrando anualmente 18 millones de dólares al sector exportador ecuatoriano en aranceles no pagados. La partida

arancelaria del presente plan de negocios se ve favorecida tras el Sistema Generalizado de Preferencias con un 0% de arancel pagado, creando una oportunidad de negocio para la exportación del producto al destino.

De acuerdo con el Banco Central, las exportaciones en valores FOB por país de destino, en este caso, Estados Unidos ascienden a 6.32% de acuerdo con el promedio de exportaciones de los últimos 3 años. El porcentaje de participación de Estados Unidos con el resto de los países exportadores es de 30.15%. (BCE, 2020). Las cifras expuestas antes representan claramente una oportunidad de negocio, pues la curva de crecimiento en exportaciones hacia el país de destino del presente plan de negocios, año tras año incrementa su valor de demanda.

Investigaciones realizadas por expertos para la publicación de las Guías Alimenticias 2015-2020 indican que al menos la mitad de la población en Estados Unidos (aproximadamente 117 millones de personas) sufren de enfermedades crónicas predecibles, a consecuencia de malos patrones de alimentación y falta de actividad física. En la actualidad, los consumidores estadounidenses se preocupan más por la elección de sus productos en variables como origen de los alimentos, ingredientes, requisito de almacenamiento, composición y seguridad alimentaria. La motivación por descubrir nuevos productos que no sean saturados de condimentos y cada vez sanos toma mucha fuerza en los estilos de vida.

El presente plan de negocios, con su producto pastel de cangrejo con malanga presenta una opción diferente y saludable para una alimentación bastante equilibrada, sin exageraciones en condimentos innecesarios, pues el verdadero sabor saldrá de la combinación de ingredientes y un buen uso de técnicas de cocina. Adicional, es importante destacar que el propósito de la creación de este pastel encaja perfectamente con lo dispuesto en las pautas de alimentación para estadounidenses.

Ecuador es considerado como país líder regional en emprendimiento, pues alrededor de 3 millones de adultos iniciaron con alguna actividad emprendedora temprana. Gracias a las facilidades que brinda el gobierno actual tales como la ley de fomento al emprendimiento y la innovación, que tiene como objetivo

incentivar la creación de nuevos proyectos en el país brindando facilidades e incentivos como la simplificación de trámites para la creación y operación, opciones de financiamiento como también nuevas modalidades de contratos que buscan fomentar el empleo digno.

Adicional a esto, la ley de Régimen Tributario Interno fomenta la exoneración del pago de impuesto a la renta por cinco años para el desarrollo de sectores económicos. Las leyes expuestas anteriormente representan una fuerte oportunidad de negocio para la creación y consolidación de la empresa; pues benefician a emprendimientos locales y buscan el desarrollo sostenible de la economía, a la cual el proyecto aportará sustancialmente.

Otra oportunidad de negocio encontrada es la disponibilidad de materia prima principal para la elaboración de este producto: pulpa de cangrejo y malanga. Si bien es cierto, el cangrejo rojo se rige por dos vedas a lo largo del año calendario que impiden la caza y distribución del animal, la estrategia de mercado adoptada pasará desapercibida para este escenario, pues se prevé establecer provisión de éste un mes antes de inicio de veda. El segundo ingrediente principal es la malanga, tubérculo cosechado en zonas cálidas húmedas con un tiempo de periodo de madurez entre 8 y 10 meses, disponibles para su compra en cualquier fecha del año.

Con respecto a la producción y elaboración del pastel, los expertos aseguran que es una combinación de sabores interesantes para los consumidores que buscan alternativas de alimentación saludable, gourmet y sabor único. En base al estudio realizado, no existe un producto idéntico al presentado en el presente plan de negocios en el mercado nacional e inclusive en el internacional, lo cual genera una importante oportunidad de negocio para llegar al consumidor como los pioneros en sabor, precio y calidad.

Las buenas prácticas de manufactura y preparación de los pasteles en combinación con el uso apropiado de la tecnología generan resultados interesantes. La cocción de alimentos con hidrogenación permitirá la conservación del pastel por mucho más tiempo (6 meses) con una consistencia sólida para evitar estropearlo durante el ingreso de 15-20 minutos al horno. Esta

combinación de elementos químicos dentro del pastel genera una oportunidad de negocio eficiente, pues la mayoría de los productos sustitutos o similares presentan un tiempo de caducidad menor a 4 meses.

De acuerdo con la estrategia de Océanos Azules se presenta la matriz RICE:

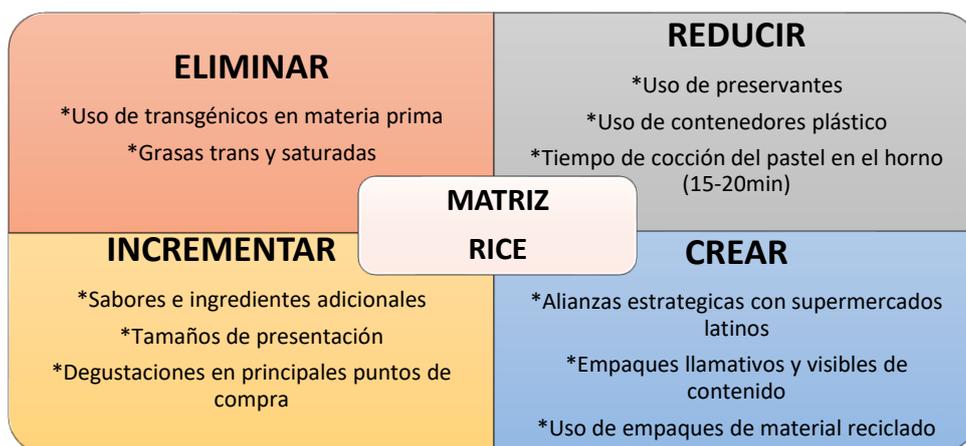


Figura 4. Matriz RICE

La Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA) regula y contrala alimentos importados con el fin de garantizar que los mismos cuenten con la información dispuesta en etiquetas y, sobre todo, verificar que los alimentos previos a ingresar sean de calidad y que dispongan de permisos y controles exigidos.

El cliente busca encontrar un pastel de cangrejo a base de malanga bajo en conservantes y grasas, con un alto valor nutricional y deliciosa combinación de ingredientes, texturas y sabores, que esté disponible para la venta en los principales supermercados de Miami; esto será posible gracias a la creación de alianzas estratégicas. Por las razones expuestas anteriormente, el plan de negocios representa una oportunidad de negocio sólida, que asegura la viabilidad del producto mediante el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno e inclusive la antelación de movimientos hacia el mercado. La oportunidad de negocio va de la mano con ir un paso más adelante.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Tras haber analizado el comportamiento de los potenciales clientes, mercado y competencia actual, es necesario definir la estrategia general de marketing para el plan de negocios, misma que proporcionará un enfoque acorde y dimensionará la dirección que el producto deberá alcanzar para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. La estrategia general de marketing a utilizar es la de diferenciación, radica en ofrecer al mercado un producto o servicio con características diferentes a las de otras empresas, logrando que el consumidor las perciba como únicas, y por esa razón esté dispuesto a pagar más. (DEUSTO FORMACIÓN, 2020).

El pastel de cangrejo con malanga presenta una alternativa de alimentación saludable, gourmet y completamente nueva en el mercado. La diferenciación radica en la forma de elaboración, ingredientes que lo componen, técnicas de cocina y selección de materia prima de primera. Una opción de comida vanguardista con toque casero fácil y rápido de consumir.

5.1.1 Estrategia de internacionalización

De acuerdo con los regímenes de exportación de no transformación, la exportación definitiva “es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legislación vigente”. (SENAE, SF). La estrategia de internacionalización escogida para aplicar al presente plan de negocios es la de exportación directa, implica mayor inversión y riesgo, sin embargo, las utilidades potenciales también son mayores. (KOTLER P. Y., 2012). La principal ventaja es la capacidad de control durante el proceso de exportación y operaciones, acceder a mejores negociaciones y obtención de los más altos márgenes. Se decide trabajar bajo la modalidad de distribuidores o agentes extranjeros porque de esta manera, la empresa podría otorgar derechos limitados o exclusivos a distribuidores o agentes extranjeros para que la represente en el país de destino. La empresa escogida para la distribución del producto es Elafood, una

multinacional que comercializa productos frescos del mar, vivos y congelados. Cuenta con autorizaciones emitidas para la distribución de alimentos frescos y congelados aprobadas por el Departamento de comercio de los Estados Unidos y la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).

5.1.2 Estrategia general de posicionamiento

“El posicionamiento otorga a la empresa, una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia”. (Kotler y Armstrong, 2017)

Atributo: Se busca lograr el posicionamiento en la mente del consumidor con un empaque llamativo, tamaño personal (11 onzas) y un precio muy asequible, comparado con la mayoría de los productos similares que se comercializan en el mercado estadounidense.

Beneficios: El producto brinda beneficios al estar elaborado con materia prima libre de transgénicos, bajo en sal, grasas trans y calorías. El marisco como el cangrejo es rico en vitamina E que ayuda a mantener la integridad de la membrana celular, rico en fuente de energía y la malanga que es rica en minerales tales como potasio y fósforo que benefician y contribuyen al buen funcionamiento del organismo.

Uso o aplicación: El uso es netamente para consumo humano.

Usuario: El target de personas es aquella población de Miami entre los 20 y 60 años que mantienen un ritmo de vida muy acelerado y disponen de muy poco tiempo para cocinar y comer su comida.

Competencia: La competencia para pastel de cangrejo está relacionada con cualquier otro pastel elaborado a base de productos de sal o dulce.

Calidad o precio: El precio del producto aceptable por la población de Miami está alrededor de \$15.00 y no está considerado como un producto de lujo para la población; pudiendo comprarla hasta 3 veces por semana.

Estilo de vida: El estilo de vida de los consumidores estadounidenses está basado en un ritmo acelerado de vida, personas que les gusta probar nuevos sabores y estilos de comida, que gusten de alimentos poco comunes.

5.1.3 Mercado Objetivo

Tabla 5

Mercado Objetivo

Mercado objetivo	
Total, geográfica (poblacion de Miami)	481.084
Total, demográfica (Edad e ingresos)	210.513
Total, de supermercados en Miami	40.522
Total, psicograficas (Preferencia de supermercados para compra de alimentos)	92.626
Total, conductual (preferencia de compra de alimentos gourmet)	81%
Mercado Objetivo	75.027

El punto de partida para la correcta determinación del mercado objetivo del proyecto se establece desde una clasificación demográfica. Estados Unidos cuenta con una población de 3'273.520 habitantes y específicamente Miami cuenta con una población de 481.084 habitantes. De acuerdo con las características demográficas, el segmento por edad escogido en base a las encuestas y análisis del cliente es a personas entre 20 y 60 años que representan alrededor del 61.19% de la población. El total de supermercados registrados en Miami es de 40.522 y de acuerdo con características psicográficas (preferencia de lugares donde adquirir alimentos) los consumidores apuntan a encontrar una variedad significativa de productos y adquirirlos por sus convenientes precios en los supermercados. La característica conductual está basada en la preferencia de alimentos con un toque gourmet que son alrededor del 81% de las personas que adquieren sus productos en supermercados, teniendo así el mercado objetivo de 75.027 habitantes.

5.1.4 Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor de la producción y comercialización de pastel de cangrejo con malanga, se propone a continuación el Modelo Canvas:

Tabla 6

Modelo Canvas

Modelo Canvas				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
*Proveedores de materia prima principal: Cangrejo: Asociación de cangrejeros 5 de - Septiembre/ Chacompe Malanga: Asociación de Productores de Malanga, en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Proveedor de empaque para producto: Imprenta Mariscal *Permisos y normas INEN *Distribuidor en Estados Unidos: Elafood *Operador logístico: Rocalvi *Transporte de congelados: CyroPort. *Cadenas de supermercados nacionales y latinas tales como Target, Walmart, Price Choice Foodmarket, Sedanos Supermercados, Whole Foods.	*Producción de pastel de cangrejo con malanga *Rotación de inventario del producto *Monitoreo constante de solicitudes y pedidos *Mantenimiento de la plataforma *Control de calidad en procesos productivos *Exportación de producto a través de un broker de aduanas (Rocalvi) *Comercialización del producto en principales cadenas de supermercados nacionales y latinas. *Degustación de producto gratis	Producir y comercializar pastel de cangrejo con malanga, precocido, congelado y empacado al vacío para exportación al mercado internacional; realizado con materia prima de primera calidad gracias a las alianzas estratégicas establecidas entre las diferentes asociaciones de cangrejeros artesanales y productores de malanga locales. Receta única con técnicas de cocina tradicionales y vanguardistas, texturas y sabores gourmet enfocadas a una alimentación saludable y equilibrada por la cantidad de nutrientes y vitaminas en sus ingredientes. La producción no se verá afectada por la veda al cangrejo, pues se implementará ciclos de cosecha para no interferir con elaboración del producto. El nivel de respuesta a requerimientos, consultas y sugerencias por parte de nuestro mercado meta tendrá un máximo de 48 horas, para garantizar así nuestro compromiso con el cliente. Para brindar mayor facilidad a nuestros clientes, ofreceremos alternativas de pago tales como transferencias bancarias, cartas de créditos o cobranzas documentarias.	*Servicio Post-venta con tiempos de respuesta menores a 48 horas. *Comunicación vía e-mail, páginas web y redes sociales. *Fidelización a través de imagen de marca en redes sociales.	*Alianza estratégica de distribución con Elafood, empresa multinacional dedicada a la distribución de alimentos congelados en Estados Unidos. * Personas entre 20 y 60 años, amantes de los mariscos, dispuestos a probar nuevos productos. *Consumidores de Miami, que disponen de muy poco tiempo para el consumo de alimentos preparados. *Consumidores que realizan sus compras en grandes cadenas de supermercados.
	Recursos Clave *Mano de obra calificada en la producción del producto, cumpliendo con todos los estándares de calidad. *Insumos de primera calidad obtenidos a través de alianzas con productores y cangrejeros artesanales. *Maquinaria importada y nacional *Lugar de operaciones, infraestructura adecuada		Canales de Distribución *Distribución directa a supermercados como Target, Walmart, Price Choice Foodmarket, Sedanos Supermercados, Whole Foods, entre otros. *Exportación vía marítima desde el Puerto de Manta con destino al Puerto de Mansanillo en la Bahía de Miami. *La empresa proveedor de transporte para carga congelada es CyroPort.	
Estructura de Costos *Materia prima *Costos fijos y variables *Diseñador web para página y redes sociales		Flujos de Ingresos *Venta por el giro del negocio *Participación en ferias y eventos gastronómicos		

5.2 Mezcla de Marketing

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de marketing como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta”. (Kotler P. y., 2012). A continuación, se presenta la mezcla de marketing del presente plan de negocios de acuerdo con las 4 Ps del mercado:

5.2.1 Producto

El producto del presente plan de negocios es el pastel de cangrejo con malanga, congelado y empacado al vacío. Se elabora con materia prima de primera, contempla todas las medidas de higiene y seguridad alimenticia reglamentadas por el ARCSA en la elaboración y comercialización del producto.

Los proveedores de materia prima deberán ajustarse a los estándares de calidad establecidos por la empresa, los mismo que aplican a los dos principales ingredientes: cangrejo y malanga. Se presenta a continuación cuadros con información mínima a la cual tendrán que apegarse los proveedores seleccionados.

Tabla 7

Estándar de calidad cangrejo

CANGREJO	
Tipo	rojo de manglar
Tamaño ancho	6 -7.5 cm
Tamaño alto	6 -7 cm
Peso	800 gr
Estado	vivo
Presentación	atados (sarta de cangrejos x 25)

Tabla 8

Estándar de calidad malanga

MALANGA	
Tipo	blanca
Tamaño ancho	10 -15 cm
Tamaño largo	30- 50 cm
Peso	900 - 1400 gr
Estado	no reseca
Presentación	cajas o sacos (40 lb)

5.2.1.1 Atributos

El pastel de cangrejo con malanga contiene variedad de vitaminas, minerales y proteínas esenciales en la dieta balanceada. Su composición se basa principalmente en la pulpa de cangrejo, malanga blanca, vegetales y especias. La pulpa de cangrejo es rica en yodo, magnesio, selenio y vitaminas B3 y B6; importantes para mejorar el buen funcionamiento de los tejidos nerviosos y musculares. (OKDIARIO, 2018) La malanga contiene cantidades importantes de fibra dietética, carbohidratos, vitamina A, C, E, vitamina B6 y ácido fólico, ideal para promover la buena salud digestiva. (Tuberculos.org, 2020). Los vegetales aportan con antioxidantes y agua. A continuación, se presentan tablas con informes nutricionales sobre las principales materias primas: cangrejo y malanga.

Tabla 9

Información nutricional malanga

Info. Nutricional	
Tamaño de la Porción	
1 taza, con trozos cocidos	
Por porción	
Energía	499 kJ 119 kcal
Proteína	23,64g
Carbohidratos	0g
Fibra	0g
Azúcar	0g
Grasa	2,08g
Grasa Saturada	0,267g
Grasa Poliinsaturada	0,796g
Grasa Monoinsaturada	0,328g
Colesterol	117mg
Sodio	708mg
Potasio	379mg

Tabla 10

Información nutricional cangrejo

Info. Nutricional	
Tamaño de la Porción	
100 g	
Por porción	
Energía	469 kJ 112 kcal
Proteína	1,5g
Carbohidratos	26,46g
Fibra	4,1g
Azúcar	0,4g
Grasa	0,2g
Grasa Saturada	0,041g
Grasa Poliinsaturada	0,083g
Grasa Monoinsaturada	0,016g
Colesterol	0mg
Sodio	11mg
Potasio	591mg

Tomado de: Nutrigame. 2016

El producto, además ofrece otra particularidad de atributos que influyen sustancialmente en la decisión de compra del consumidor: Sabor único, una mezcla de ingredientes no antes posicionada en el mercado que marca una tendencia de consumo saludable en combinación con sus texturas, sabor y técnicas de cocina empleadas.

- Alternativa práctica y fácil de consumir, toma pocos minutos de cocción.
- Materia prima de primera y producida en el Ecuador.
- Producido y comercializado bajo los más estrictos niveles de control y calidad internacionales.
- Presentación individual (11 onzas) dispuesta en un empaque convencional pero amigable con el planeta.

La consolidación de los atributos descritos se refleja en un producto final rico en vitaminas y minerales indispensables en una dieta equilibrada, un sabor único por su mezcla de ingredientes y texturas, facilidad de consumo y presentación individual. Una alternativa de consumo innovadora y saludable.

5.2.1.2 Branding

El imagotipo representa la combinación del producto a exportar con su ingrediente principal, el cangrejo. Reproduce la marca de la compañía, llamando la atención de los posibles consumidores por la simetría y combinación de elementos. La elección de colores lleva un significado de fondo, se han utilizado 5 tonos de colores con la finalidad de no sobrecargar el logo y se ha colocado milimétricamente las letras para no interferir con el mensaje central.



Figura 5. Imagotipo

El color rojo, representa al cangrejo, los colores en tonos amarillos-marrones representan la malanga y el color deseado de un pastel horneado; por último, el color celeste representa la cantidad de vitaminas, minerales y proteínas que contiene el producto. (Refiérase, Anexo 7)

El nombre de la empresa y la marca es Crab Delight que en español significa delicia de cangrejo, una manera sencilla de expresar la misión de la compañía.

5.2.1.3 Empaque

El empaque utilizado para el producto serán cajas plegables. Las cajas son realizadas a partir de cartulina Kotka C29 290 con respaldo blanco, recubierta con material plastificado en ambos lados, ideal para productos congelados, que permitirá mantener la composición del producto por mucho más tiempo. Las dimensiones de la caja son de 20cm de ancho, 20cm de ancho y 10cm de alto. Adicional a esto, en el centro del empaque se colocará un acetato color transparente de 10cm x 10cm que permitirá la visibilidad del producto, requisito sugerido por los clientes.

A partir de las 3.000 unidades de producción, el costo empleado para la compra de cajas es de 0.57 centavos de dólar americano. (Refiérase, Anexo 8).

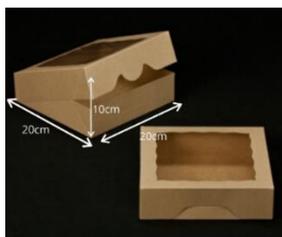


Figura 6. Empaque de producto. Tomado de: Google Imágenes, 2019

5.2.1.4 Etiquetado

Los alimentos deben contener lo que dice la etiqueta. La FDA (Food and Drug Administration) de los Estados Unidos, responsable de la regulación de alimentos para humanos y animales, controla el etiquetado de los productos para el ingreso a la nación, misma que deberá ser acatadas y contener la siguiente información:

El etiquetado obligatorio, se compone de dos tipos de etiquetado, general y nutricional, que pueden incluirse en una etiqueta frontal o en dos etiquetas: una principal y una informativa. (FDA, 2018)

La etiqueta general debe incluir:

- El nombre del producto (en inglés)
- Mostrar el contenido neto del producto de acuerdo con el sistema anglosajón. Se deberá utilizar tipografía y espacios apropiados que permitan la correcta visualización y la misma deberá incluirse en el tercio inferior de la etiqueta principal.
- Se deberá incluir el nombre y la dirección del fabricante con detalles adicionales como envasador, distribuidor, calles y código postal
- Incluir el país de origen (en idioma inglés) (Ex: *Product of Spain*).

Ingredientes: Se debe incluir y precisar todos los ingredientes que componen el alimento en orden decreciente de peso. Se incluirá también calorías, especias, conservantes, etc.; en tipografía no inferior a 1/16 pulgadas que para conveniencia contraste con el fondo de la etiqueta del producto.

Alérgenos: Se deben identificar dentro del listado de ingredientes o a su vez a un costado indicando “*Contains*” seguido del alérgeno.

la etiqueta es variable según tamaño y forma del envase. Sin embargo, la información debe seguir un orden y forma concreta, cumpliendo con ciertas normas tipográficas: tamaño de letra y contraste suficiente con el fondo de la etiqueta. (FDA, 2018)

5.2.1.5 Soporte

La empresa brindará soporte a través de todos sus canales digitales y electrónicos tales como redes sociales (Facebook e Instagram), correo electrónico y página web logrando solventar en un máximo de 48 horas dudas, reclamos, pedidos y experiencia de compra.

Tabla 11

Costos de Producto

PRODUCCIÓN DEL PASTEL DE CANGREJO			
MATERIA PRIMA DIRECTA	UNIDADES	MEDIDAS	COSTO
Harina de trigo	1	130 gr	\$ 0,40
Mantequilla	1	100 gr	\$ 0,90
Agua	1	250 ml	\$ 0,05
Cangrejo	1	150 gr	\$ 1,50
Malanga	1	120 gr	\$ 0,12
Leche	1	30 ml	\$ 0,20
Crema de leche	1	20 ml	\$ 0,15
Maicena	1	25 gr	\$ 0,02
Mantequilla	1	50 gr	\$ 0,45
Caldo de cangrejo	1	250 ml	\$ 0,01
Vino blanco	1	40 ml	\$ 0,42
Laurel	1	1 unidad	\$ 0,01
Sal	1	15 gr	\$ 0,01
Azúcar	1	5 gr	\$ 0,01
Pimienta	1	4 gr	\$ 0,01
Cebolla	1	20 gr	\$ 0,04
Zanahoria	1	20 gr	\$ 0,04
Pimiento	1	20 gr	\$ 0,04
Conservante	1	1 gr	\$ 0,24
MATERIA PRIMA INDIRECTA	UNIDADES		COSTO
Etiquetado y empaque	1	1 unidad	\$ 0,57
Plástico de envoltura	1	1 unidad	\$ 0,13
TOTAL			\$ 5,32

5.2.2 Precio

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, el precio es “(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. (Kotler P. y., 2003)

5.2.2.1 Estrategia general de precio

La estrategia general de precios utilizada por la empresa Crab Delight es la de precio justo; con la información recolectada de las encuestas, los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por 11 onzas de pastel de cangrejo un precio estimado entre \$10.00 y \$15.00. El costo de venta estimado para cada unidad de 11 onzas de pastel de cangrejo es de \$5,32 basado en sus costos de materia prima, el costo final del producto incluido sus costos fijos y variables es de \$5,57 para cada unidad. El precio final de venta al consumidor para el primer año está establecido en \$12,09 llegando a \$13,64 para el año 5, debido al incremento por inflación de precios.

Tabla 12

Precio del producto

PRECIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>		3,06%	3,06%	3,06%	3,06%
<i>PASTEL DE CANGREJO</i>	\$ 12,09	\$ 12,46	\$ 12,84	\$ 13,23	\$ 13,64

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada a utilizar es el descreme; Crab Delight presenta al mercado un producto novedoso y diferenciado de la competencia que permitirá presentar precios elevados por proponer un producto diferenciado de la competencia. La estrategia de entrada encaja con el modelo de producción inicial durante los próximos 5 años, ya que el volumen de manufacturación es inicialmente bajo hasta lograr conseguir el afianzamiento de la marca por parte de los clientes. El objetivo de la utilización de la estrategia es llegar a cubrir los gastos de producción y distribución con los clientes más interesados.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se utilizará es la selectiva, se pretende llegar a los principales supermercados internacionales y sobre todo latinos. La distribución selectiva es el punto medio entre la distribución intensiva y la distribución exclusiva, es el punto en el que se opta por seleccionar a un grupo concreto de distribución para puntos de venta en los que queremos que esté el producto. La estrategia de distribución selectiva va muy de la mano con la estrategia pull, dirigida para acercar al consumidor a la marca. Si bien es cierto, la empresa exportadora Crab Delight venderá el producto en los principales supermercados de Miami nacionales y latinos tales como Target, Walmart, Price Choice Foodmarket, Sedanos Supermercados y Whole Foods ha decidido implementar una alianza estratégica de distribución con un reconocido distribuidor de productos congelados en el medio, Elafood mismo que prestará su logística de distribución intensiva para llegar hacia el consumidor final deseado. Entre los beneficios de la distribución selectiva tenemos: presencia en los mejores mercados, ahorros significativos en gastos de distribución, facilidad para mantener la reputación de la marca, posicionamiento del producto y control de los precios. (Emprendepyme.net, 2018).

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

Para la exportación del producto al mercado internacional se utilizará una estructura de canal de distribución directa, sin intermediarios, permitirá llegar a los principales supermercados nacionales y latinos de la ciudad de Miami, manteniendo el control de todos los procesos y cumpliendo en base a las mejores condiciones los tiempos de entrega esperados por el consumidor.

5.2.3.3 Tipo de canal de distribución

Este tipo de canal de distribución corto cuenta con un intermediario en su proceso: fabricante – minorista – consumidor final



Figura 7. Canal de distribución corto

“La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste”. (KOTLER P. y., 2012)

5.2.3.4 Publicidad

Los medios publicitarios por los que llegaremos al consumidor son redes sociales tales como Facebook e Instagram, mismos que cuentan con 5 diferentes tipos de formato para la creación de anuncios: anuncios en historias, anuncios con foto, anuncios con videos, anuncios por secuencia, anuncios de colección. De los mencionados, la empresa opta por utilizar anuncios de publicidad a través de la publicación en historias, fotos y videos ya que se logra llegar a una mayor captación de clientes.

Adicional a estos métodos de publicidad, se logra constatar en las encuestas realizadas a los clientes, que los mensajes de texto se están volviendo la manera

más rápida y menos costosa de llegar al cliente. Utilizar textos cortos y precisos de información para lograr el objetivo de este medio. La publicidad que se aplicará será una mezcla entre informativa y persuasiva que permitirá convencer al consumidor de la compra del producto, partiendo de informar los beneficios que trae consumir alimentos sanos y ricos en vitaminas.

5.2.3.5 Promoción de ventas

La empresa Crab Delight basará su estrategia de promoción de ventas en asistir a la mayoría de las ferias gastronómicas llevadas a cabo en Miami, las mismas que son:

- Fibega, South beach Seafood Festival y Sobewff

Este tipo de eventos fortalecen la imagen de la marca y permite crear lazos conectivos con los consumidores, pues el objetivo de estas ferias es que el cliente se entere de los beneficios, métodos de cocción y utilización de ingredientes. La promoción en ventas para la empresa tiene 5 objetivos principales que giran a nivel de empresa, mercado y distribución y son: introducción de un nuevo producto, captación de clientes indecisos, liquidación de stock, diferenciarse de la competencia y ganar presencia en el punto de venta.

5.2.3.6 Ventas personales

Las ventas personales son consideradas como el máximo exponente de la comunicación persuasiva, pues representan de manera directa la imagen de la empresa y captación de potenciales clientes. Dentro de la estructura organizacional se destinará un recurso clave para las ventas personales a los clientes: supermercados de Miami, Estados Unidos. La persona encargada de las ventas deberá contar con cursos aprobados en estrategias de negociación y excelente nivel de inglés.

5.2.3.7 Relaciones públicas

El objetivo principal es crear una imagen auténtica y efectiva de la empresa en el público objetivo con iniciativas que intensifiquen la labor con la comunidad, acciones generosas y eventos en beneficio de los grupos de interés. En otras

palabras, las relaciones públicas se reducen al resultado de lo que la empresa dice, hace y lo que otros opinan; para lo cual la empresa buscará siempre cuidar su reputación y esforzarse por encontrar el equilibrio mutuo entre sus partes.

5.2.3.8 Marketing directo

Conexión directa con los consumidores finales a través de las redes sociales y página web establecidas como también de canales no electrónicos. El objetivo de crear canales de comunicación es cultivar relaciones duraderas con el cliente, por lo cual se ha establecido un SLA interno de máximo 48 horas de respuesta a cualquier requerimiento o solicitud presentada por nuestro mercado meta. Para que el marketing directo propuesto por la empresa obtenga éxito a corto y mediano plazo se implementarán medidas tales como: mensajes personalizados con la intención de que el cliente la perciba sólo para él, mensajes específicos por medio de segmentaciones a individuos identificados como potenciales clientes y obtención de retroalimentación continua sobre el producto.

Tabla 13

Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO ANUAL MARKETING			
PRESUPUESTO	DOLARES	VALOR	VALOR TOTAL
Estrategia producto			\$ 760,00
Registro de marca	\$	260	
Certificación	\$	300	
Diseño	\$	100	
Lema comercial	\$	100	
Estrategia de precios	\$		\$ 1.500,00
Productos adicionales	\$	1500	
Estrategia de plaza	\$		\$ 2.000,00
Distribución	\$	2000	
Estrategia de promoción	\$		\$ 5.740,00
Página web	\$	1100	
Redes sociales	\$	1010	
Relaciones públicas y degustaciones	\$	1000	
Participación en feria	\$	2000	
Estrategias de marketing	\$	630	
TOTAL			\$ 10.000,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Crab Delight es una empresa ecuatoriana productora y exportadora de alimentos del mar; enfocados en brindar un producto saludable y equilibrado en nutrientes

con ingredientes de calidad para satisfacer las necesidades del cliente, generando valor, desarrollo en colaboradores, accionistas y la comunidad.

6.1.2 Visión

Ser percibidos por los clientes internacionales como una marca de producto alimenticio innovador y vanguardista, motivados por buscar y satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes con productos de excelencia y confiabilidad.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo

- Para el año 2021, sistematizar el inventario de los productos en un 75% para la optimización del tiempo.
- Para el año 2023, incrementar los ingresos por ventas del producto en un 30% a través de estrategias de marketing.
- Aumentar la producción del producto en un 9% durante los 2 primeros años.
- Para el año 2022, reducir los costos fijos en un 3% para diversificación de los costos totales.
- Para el año 2022, aumentar actividades extracurriculares para el personal en al menos 50%
- Para el año 2023, reducir deuda con los proveedores en un 40%.
- Para el año 2023, fidelizar al cliente en un 90% con la marca y producto.

Objetivos a largo plazo

- Para el año 2025, incrementar la satisfacción de los clientes al 95%, superando a los competidores.
- Para el año 2025, incrementar la cartera de clientes en un 15%.
- Para el año 2025, reducir el 20% de tiempo en los procesos de venta.
- Para el año 2025, alcanzar al menos el 50% de supermercados selectivos en el estado de Miami.
- Para el año 2025, cumplir con el 100% del plan de capacitaciones del personal cada año.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor de Michael Porter es un modelo gráfico y teórico que permite identificar actividades estratégicas de una organización, a través de las cuales se puede generar valor para el cliente final y la misma empresa. En la siguiente imagen se presenta la cadena de valor establecida para Crab Delight:

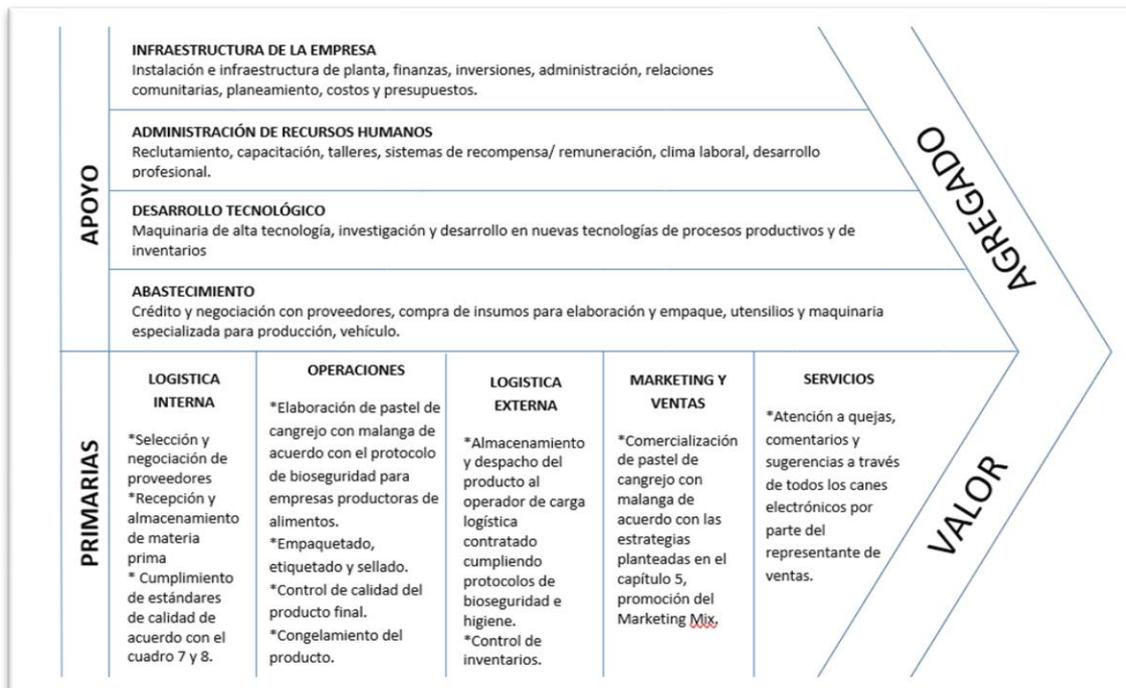


Figura 8. Cadena de Valor

Las actividades primarias plasmadas dentro de la cadena de valor aplicadas a la empresa están directamente vinculadas con la selección, producción, actividades logísticas y de apoyo que realiza la empresa que busca garantizar un producto de calidad desde la selección de proveedores hasta el servicio post venta; por otro lado se encuentran las actividades de apoyo que son parte fundamental para las actividades primarias y que en conjunto generan el valor agregado: un producto cuidadosamente elaborado listo para consumir.

6.2.2 Mapa de procesos

Como veremos a continuación, el mapa de procesos empresarial representa gráficamente la descripción en procesos y ayuda a determinar procesos

gobernantes y de apoyo, indispensables para el buen giro y cumplimiento de objetivos de la empresa.

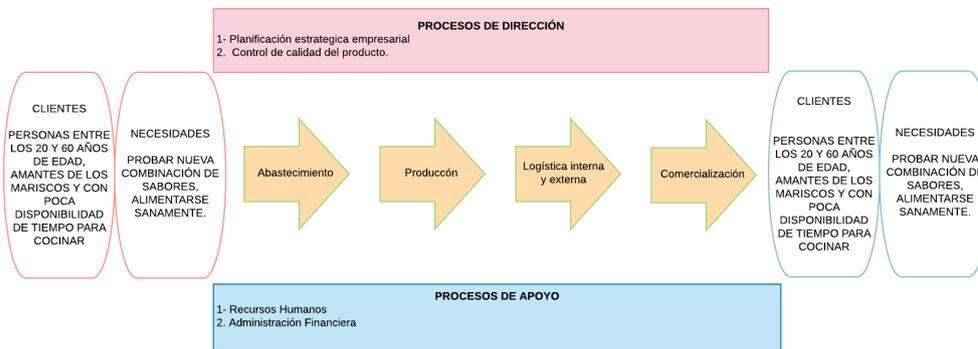


Figura 9. Mapa de procesos

6.2.3 Flujograma de operaciones

El flujograma de operaciones muestra de una manera visual la línea de pasos en acciones que implican un proceso: entrada, proceso y salida.

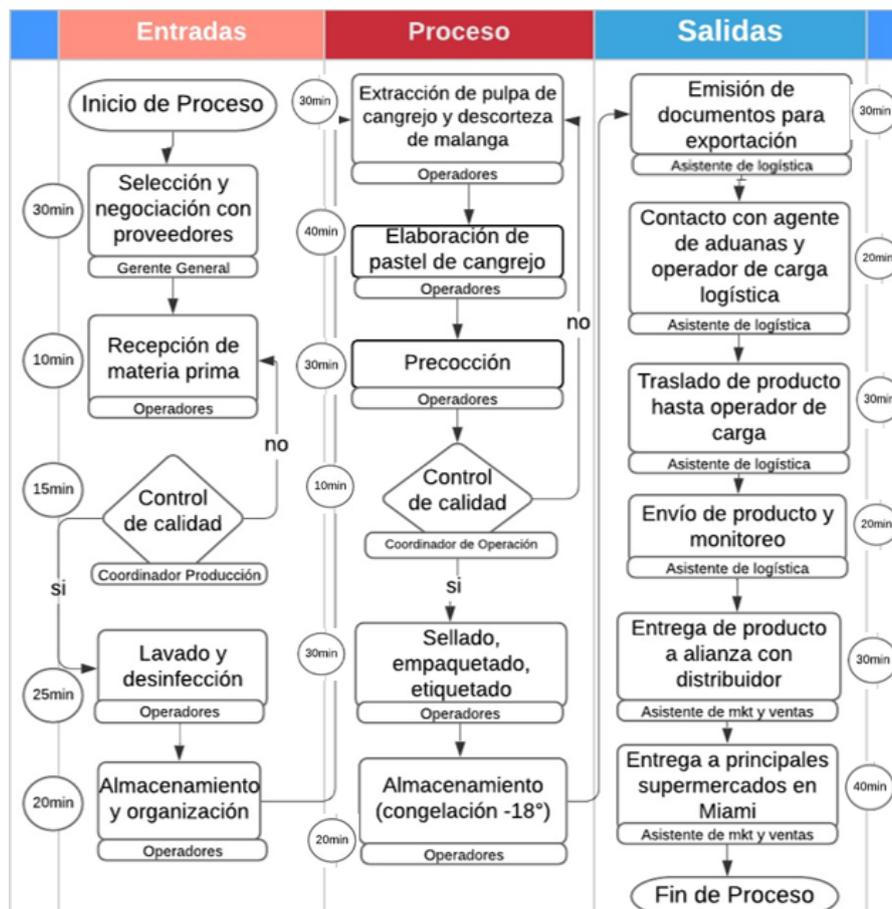


Figura 10. Flujograma de operaciones

Entrada: En las operaciones de entrada se realizan 5 procesos clave para la posterior elaboración y distribución del producto. Para Crab Delight es muy importante el proceso de selección y negociación con los proveedores de materia prima, en este caso el cangrejo y la malanga. Para cumplir con este paso, se establecen tiempos de entrega, precios, formas de pago, requerimientos mínimos del producto entre otros.

El siguiente paso es la recepción de la materia prima, misma que deberá ser sometida a un control de calidad interno para cumplir con los estándares de la compañía. La aceptación o rechazo de la materia prima dependerá del cumplimiento de los requerimientos. Después del control de calidad, se procede al lavado y desinfección de los productos para posterior organización y almacenamiento.

Proceso: El proceso de producción inicia con la extracción de pulpa de cangrejo y descorteza de la malanga para posterior mezcla con los ingredientes restantes y elaboración final del pastel. El pastel deberá ser sometido a un proceso de precocción de alrededor de 15 minutos. Transcurrido este tiempo, el producto elaborado entra en fase de control de calidad, misma que determinará luz verde para el siguiente paso de empaquetado, sellado y etiquetado o rechazo del mismo. El proceso de producción finaliza con el almacenamiento del producto terminado en cámaras de frío a -18°C.

Salida: La mayoría de las operaciones de salida son procesos tercerizados por compañías o agentes ajenos a la empresa. El proceso de salida inicia con la preparación de toda la documentación necesaria para exportación en contacto constante con el operador logístico de aduana, para el posterior traslado de la carga hacia el operador de transporte asignado.

El proceso de salida no finaliza hasta que el producto llega a manos de los distribuidores Elafood, en Miami, Estados Unidos y sea repartido hacia los principales supermercados.

6.2.3.1 Análisis de tiempos, secuencias y número de personas requeridas

En la figura No. 7 se puede observar las actividades con el tiempo respectivo determinado para cada proceso y a su vez los cargos de las personas responsables. Para la elaboración de 11 gramos de pastel de cangrejo con malanga (200 unidades producidas al día) se estima un tiempo de 480 minutos, teniendo como resultado una producción mensual de 4400 unidades.

El proceso de producción y exportación del producto requiere al menos de 7 personas en nómina fija y 1 subcontratada para procesos determinados teniendo así: gerente general, contador, coordinador de producción y operaciones, asistente de marketing, asistente de logística (subcontratado), ventas y 3 operadores distribuidos en 3 áreas claves: cocina, materia prima y empaquetado.

6.2.3.2 Infraestructura y maquinaria

Para la elaboración del producto ofrecido se procederá a arrendar un galpón industrial de 1291 metros cuadrados por un valor mensual de \$2.892,00, ubicado en el sector de San Juan (centro de Manta), el establecimiento seleccionado tendrá como finalidad ser el centro de operaciones (administrativas, producción y recepción de materia prima), donde se encontrará maquinaria especializada para la elaboración

Tabla 14

Costos de estructura y maquinaria

INVERSIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
Detalle	Unidades	Valor	Total
Edificio			\$ 2.892,00
Galpón	1	\$ 2.892,00	\$ 2.892,00
Equipos de computación			\$ 1.725,00
Computadoras	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Impresora	1	\$ 125,00	\$ 125,00
Maquinaria			\$ 27.654,00
Hornos	1	\$ 1.420,00	\$ 1.420,00
Cocina industrial 4 quemadores	3	\$ 520,00	\$ 1.560,00
Mesones de Acero inoxidable	3	\$ 398,00	\$ 1.194,00
Batidoras industriales	4	\$ 771,00	\$ 3.084,00
Empacadoras, 2 camaras al vacío	3	\$ 5.612,00	\$ 16.836,00
Cámaras de frío	2	\$ 1.780,00	\$ 3.560,00
Total			\$ 32.271,00

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

La empresa Crab Delight adoptará la estructura legal de la sociedad anónima de acuerdo con el “Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”. (Portal de compras públicas, 2017).

El capital de la empresa, de acuerdo con sus características se forma por la aportación de sus accionistas que responderán únicamente por el monto de sus acciones. Para efecto de ello, la empresa contará con 2 accionistas que mantendrán el manejo de la compañía a través de un 60% y 40% de las acciones respectivamente.

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional se basa principalmente en el tamaño y giro del negocio. Crab Delight cuenta con 7 trabajadores, considerando suficiente para cumplir su proceso de producción y comercialización:

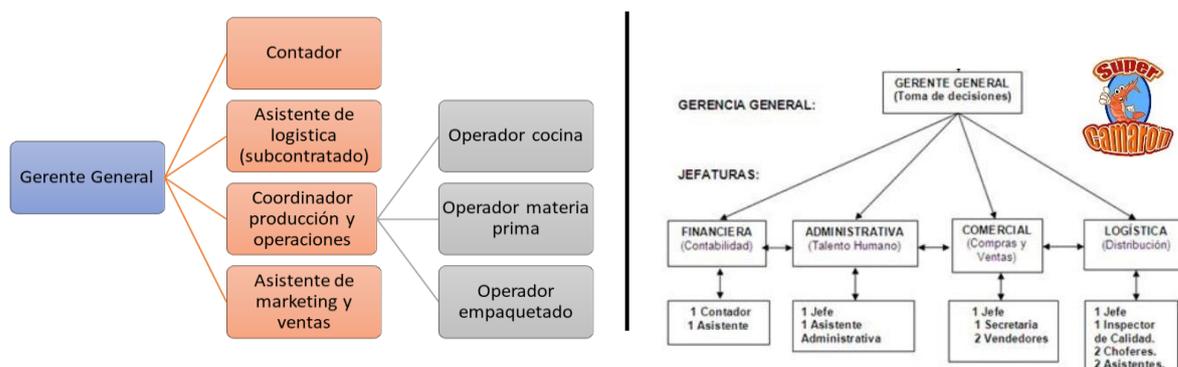


Figura 11 y 12. Estructura Organizacional Crab Delight vs. Super Camarón

La estructura organizacional presentada para el plan de negocios se proyecta de manera similar y específica comparada con la empresa Super Camarón, dedicada a la producción y exportación de camarón ecuatoriano considerada como MYPIMES. La selección es comparativa en cuanto a personal financiero, administrativo, comercial y logístico que se representa de forma jerárquica, misma que se encuentra acorde por el tamaño y giro del negocio.

6.3.2.1 Detalle de puestos

Gerente General, entre sus funciones principales es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar los diferentes departamentos establecidos de la empresa. Encargado de cumplir y hacer cumplir los objetivos establecidos. Encargado de dar seguimiento a procesos gobernantes y de apoyo dentro de la organización.

Contador, su principal función es el control de procesos administrativos como reclutamiento y selección del personal, capacitaciones, elaboración de estados financieros, facturación, pago a proveedores; entre otras.

Jefe de producción y operaciones, es el encargado controlar la entrada y salida de productos, como también del buen funcionamiento y aplicación de procesos productivos y protección personal. Encargado de la selección de proveedores, control de calidad en procesos productivos y manejo de inventario.

Operadores (3), encargados de recepción, limpieza y almacenamiento de la materia prima, elaboración del producto final, precocción, empaque, sellado y etiquetado. Abarcan funciones de limpieza, transporte e inclusive mantenimiento.

Asistente de marketing y representante de ventas, encargado de administrar redes sociales y medios de comunicación electrónicos, manejo de cartera de cliente, venta directa a supermercados en país de destino de exportación, estrategias de ventas.

A continuación, se adjunta tabla de cargos y salarios establecidos de acuerdo con el entorno empresarial:

Tabla 15

Cargos y salarios

CARGO	SALARIO
GERENTE GENERAL	\$ 850,00
CONTADOR	\$ 500,00
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	\$ 450,00
OPERADORES	\$ 1.200,00
ASISTENTE DE MARKETING Y VENTAS	\$ 450,00

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente plan financiero se detallarán diferentes variables que permitirán determinar la viabilidad económica y financiera del presente plan de negocios por medio de estados financieros proyectados, flujos tanto del proyecto como inversionista e indicadores financieros. Para realizar el plan financiero se utilizaron las siguientes premisas:

Tabla 16

Premisas de modelo financiero

PREMISAS		FUENTE
Tasa de crecimiento del sector	1,98%	Ecuadorcifras, marzo 2020
Inflación	3,06%	(INEC, inflación Ecuador 2020)
Ventas de contado	30%	Políticas empresariales.
Ventas a crédito	70%	Políticas empresariales.
Periodos de cuenta por cobrar	30	Políticas empresariales.
Periodos de cuenta por pagar	30	Políticas empresariales.
Estructura de Capital %Capital Inicial	50%	Políticas empresariales.
Estructura de Capital %Deuda Inicial	50%	Políticas empresariales.
Costo de la deuda	9,33%	(Banco Central Del Ecuador, 16/5/ 2020)
Impuesto a la renta	25%	(Servicio de rentas internas, 2019)
Participación a trabajadores	15%	(Servicio de rentas internas, 2019)
Escudo Fiscal	36,25%	Políticas empresariales.
Tasa libre de riesgo	0,31%	(Yahoo Finance, 16/5/2020)
Rendimiento del mercado	6,78%	(S&P 500/Bonds Center, 16/5/2020)
Riesgo País Ecuador	25,89%	(EMBI, 14/5/2020)
Beta Apalancada de la Industria	1,62	(Damodaran, 2019)
Deuda/Capital Industria	44,86%	(Damodaran, 2019)
Tasa Impuesto de la industria	4,70%	(Damodaran, 2019)
Beta Desapalancada de la Industria	1,13	Cálculo Propio
Precio de venta del producto	12,09	Precio de venta, PYMES

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La fuente de ingresos para Crab Delight vendrá principalmente de la exportación y venta de pastel de cangrejo en el mercado estadounidense. Se estima que la cantidad vendida el año 1 será de 58.597 unidades de pasteles de cangrejo de 11 onzas a un precio de \$12.09 y se proyecta para el año 5 una cantidad de 64.314 unidades vendidas a un precio incrementado de \$13.64. En el siguiente cuadro se detalla el total de ingresos por año:

Tabla 17

Proyección de ingresos

INGRESOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cantidad proyectada de ventas	\$ 58.597,00	\$ 59.758,00	\$ 61.240,00	\$ 62.760,00	\$ 64.314,00	
Precio	\$ 12,09	\$ 12,46	\$ 12,84	\$ 13,23	\$ 13,64	
TOTAL DE INGRESO	\$ 708.491,00	\$ 744.609,02	\$ 786.394,92	\$ 830.542,26	\$ 877.117,15	

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.1.2 Proyección de costos

Se tomará en cuenta los costos de bienes vendidos dentro de: mano de obra y materiales directos e indirectos para la producción de pastel de cangrejo. El costo del pastel de cangrejo de 11 onzas es de \$5,57; para el cálculo de la proyección de costos se utilizó la inflación promedio de los últimos 10 años (2009-2019) siendo de 3,06%. A continuación, se detalla los costos totales de bienes producidos:

Tabla 18

Proyección de costos unitarios

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	332.251	340.545	349.022	357.719	366.616
UNIDADES PRODUCIDAS	59.674	59.785	61.267	62.788	63.155
PASTEL DE CANGREJO	59.674	59.785	61.267	62.788	63.155
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	5,57	5,70	5,70	5,70	5,81

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

Tabla 19

Proyección de costos totales

TOTAL						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PASTEL DE CANGREJO	\$ 332.251,04	\$ 340.544,63	\$ 349.021,69	\$ 357.719,08	\$ 366.615,92	
TOTAL COSTO	\$ 332.251,04	\$ 340.544,63	\$ 349.021,69	\$ 357.719,08	\$ 366.615,92	

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos que se considera para el presente plan de negocios es: gastos administrativos, gastos operacionales, gastos de sueldos y gastos de depreciación. A continuación, se detalla los gastos anuales en los que incurrirá la empresa para el período establecido con el detalle para cada rubro establecido:

Gastos administrativos: comprende gastos por equipamiento de oficina, instalación de equipos, suministros, seguros, servicios básicos, publicidad, capacitaciones, página web, envío de contenedores, suscripciones, dominio, constitución, permisos de funcionamientos y gastos generales sin relación de dependencia.

Gastos operacionales: gastos referentes a la operación propia de cada departamento de la empresa.

Gastos de sueldos: gasto de salarios de los colaboradores de la organización y demás beneficios vigentes dentro de las leyes ecuatorianas.

Gastos de depreciación e inversión: La maquinaria, equipos y arriendo de galpón para giro de negocio.

Tabla 20

Proyección de gastos

Años	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 48.044,60	\$ 44.018,93	\$ 45.364,15	\$ 46.750,48	\$ 48.179,17
GASTOS OPERACIONALES	\$ 47.544,60	\$ 43.503,65	\$ 44.833,12	\$ 46.203,22	\$ 47.615,19
GASTOS SUELDOS	\$ 34.130,50	\$ 37.692,46	\$ 38.832,12	\$ 40.006,61	\$ 41.216,98
GASTOS DE DEPRECIACIÓN E INVERSIÓN	\$ 21.712,60	\$ 61.797,40	\$ 101.882,20	\$ 120.692,00	\$ 160.776,80
GASTOS TOTALES	\$ 151.432,30	\$ 187.012,44	\$ 230.911,59	\$ 253.652,30	\$ 297.788,14

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial y capital de trabajo

El proyecto tiene una valoración de inversión alta, ya que se analizó factores considerados para el capital de trabajo e inversión en propiedad, planta y equipo. El valor de la inversión inicial es de \$446.697,14.

El capital de trabajo con un monto inicial de \$414.426,14 será empleado para los gastos totales generales, sueldos de los colaboradores y costos para la producción. Ver Anexo 10 (cuadros)

El valor de la inversión, planta y equipo es calculado por la suma total de las depreciaciones de los equipos que se utilizará para la elaboración de pastel de cangrejo. (Ver Anexo 10, Propiedad, planta y equipo)

Tabla 21

Inversión inicial y capital de trabajo

INVERSION Y CAPITAL DE TRABAJO	
Inversiones PPE	\$ 32.271,00
Inversiones Intangibles	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 414.426,14
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 446.697,14

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.2.2 Estructura de capital

Crab Delight mantendrá una razón de deuda/capital del 96%, compuesto por el 51% de capital propio y deuda del 49%. La fuente de financiamiento por capital propio tendrá 2 socios estratégicos y por deuda se realizará mediante crédito bancario (Banco Pichincha) a una tasa de interés de 9,33% anual (0,78% mensual) y un pago mensual de cuota de \$4.578,76 para el financiamiento a 60 meses del proyecto.

Tabla 22

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL			
Capital Propio	51,00%	\$	227.815,54
Deuda L/P	49,00%	\$	218.881,60
Razón Deuda Capital	96,08%	\$	446.697,14

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**7.3.1 Estado de resultados**

Según datos financieros analizados para el proyecto se denotan los siguientes resultados:

Tabla 23

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 681.170,38	\$ 743.215,87	\$ 784.780,35	\$ 828.837,29	\$ 875.317,21
Costo de los productos vendidos	\$ 332.251,04	\$ 340.544,63	\$ 349.021,69	\$ 357.719,08	\$ 366.615,92
UTILIDAD BRUTA	\$ 348.919,34	\$ 402.671,24	\$ 435.758,66	\$ 471.118,21	\$ 508.701,29
Gastos sueldos	\$ 34.130,50	\$ 37.692,46	\$ 38.832,12	\$ 40.006,61	\$ 41.216,98
Gastos generales	\$ 47.544,60	\$ 43.503,65	\$ 44.833,12	\$ 46.203,22	\$ 47.615,19
Gastos de depreciación	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 575,00	\$ 527,08	\$ 575,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 266.669,24	\$ 320.900,13	\$ 351.518,42	\$ 384.381,30	\$ 419.294,11
Gastos de intereses	\$ 18.906,41	\$ 15.396,42	\$ 11.544,58	\$ 7.317,58	\$ 2.678,90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 247.762,84	\$ 305.503,71	\$ 339.973,84	\$ 377.063,72	\$ 416.615,21
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 37.164,43	\$ 45.825,56	\$ 50.996,08	\$ 56.559,56	\$ 62.492,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 210.598,41	\$ 259.678,16	\$ 288.977,77	\$ 320.504,16	\$ 354.122,93
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 52.649,60	\$ 64.919,54	\$ 72.244,44	\$ 80.126,04	\$ 88.530,73
UTILIDAD NETA	\$ 157.948,81	\$ 194.758,62	\$ 216.733,32	\$ 240.378,12	\$ 265.592,20

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

La empresa reflejó unos resultados favorables en el primer año con \$157.948,81 siguiendo una tendencia creciente en su utilidad neta finalizando para el quinto año con \$266.592,20. El estado de resultados proyecta ganancias netas durante el tiempo del proyecto gracias a que el producto presentado es una tendencia innovadora gastronómica y los consumidores prefieren comprar productos preelaborados y nutritivos.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera o balance general consolida la operación de los activos, pasivos y patrimonio. La empresa debe conseguir disminuir los pasivos en cuentas por pagar a los proveedores al no existir mayor deuda y que los activos aumenten con el efectivo y cuentas por cobrar para obtener ganancias netas al igual que incremente el patrimonio.

Como se observa, se empieza a generar utilidades desde el tercer año, que es resultado por el aumento de activos por el crecimiento en el efectivo y las cuentas por cobrar. También por la disminución en cuentas por pagar que se debe al pago de la deuda a largo plazo que cada año sigue disminuyendo

Tabla 24

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	446.697,14	587.977,81	743.647,10	917.448,66	1.110.702,56	1.324.568,65
Corrientes	414.426,14	559.047,21	718.056,90	895.198,86	1.090.020,24	1.307.226,73
Efectivo	414.426,14	524.169,36	681.566,86	856.901,67	1.049.819,26	1.273.393,47
Cuentas por Cobrar	-	27.320,62	28.713,76	30.328,34	32.033,31	33.833,26
Inventarios Prod. Terminados	-	7.557,23	7.776,28	7.968,85	8.167,67	-
No Corrientes	32.271,00	28.930,60	25.590,20	22.249,80	20.682,32	17.341,92
Propiedad, Planta y Equipo	32.271,00	32.271,00	32.271,00	32.271,00	32.271,00	32.271,00
Depreciación acumulada	-	3.340,40	6.680,80	10.021,20	11.588,68	14.929,08
	446.697,14	587.977,81	743.647,10	917.448,66	1.110.702,56	1.324.568,65
PASIVOS	218.881,60	202.213,46	163.124,13	120.192,37	73.068,15	21.342,04
Corrientes	-	19.370,55	19.829,90	20.298,66	20.801,96	21.342,04
Cuentas por pagar proveedores	-	18.882,54	19.370,26	19.855,19	20.352,24	20.861,46
Sueldos por pagar	-	604,17	308,00	(134,62)	(590,78)	(1.060,87)
Impuestos por pagar	-	(116,16)	151,64	578,10	1.040,49	1.541,45
No Corrientes	218.881,60	182.842,91	143.294,23	99.893,71	52.266,19	-
Deuda a largo plazo	218.881,60	182.842,91	143.294,23	99.893,71	52.266,19	-
PATRIMONIO	227.815,54	385.764,35	580.522,97	797.256,29	1.037.634,41	1.303.226,61
Capital	227.815,54	227.815,54	227.815,54	227.815,54	227.815,54	227.815,54
Utilidades retenidas	-	157.948,81	352.707,42	569.440,75	809.818,87	1.075.411,06

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Para la empresa Crab Delight el flujo de efectivo refleja los movimientos de efectivo generados durante las operaciones en el periodo del año 1 al año 5; iniciando con un capital de trabajo \$414.426,14. El flujo de efectivo en el primer año con capital inicial hasta el quinto año hizo que incrementara, reflejando utilidades positivas para que el proyecto sea sustentable.

Tabla 25

Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 145.781,91	\$ 196.946,17	\$ 218.735,33	\$ 242.270,10	\$ 275.840,41
Utilidad Neta	\$ 157.948,81	\$ 194.758,62	\$ 216.733,32	\$ 240.378,12	\$ 265.592,20
+ Depreciación	\$ 3.340,40	\$ 3.340,40	\$ 3.340,40	\$ 3.292,48	\$ 3.340,40
- Δ CxC	\$ (27.320,62)	\$ (1.393,14)	\$ (1.614,58)	\$ (1.704,97)	\$ (1.799,95)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 18.882,54	\$ 487,72	\$ 484,92	\$ 497,05	\$ 509,22
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 604,17	\$ (296,17)	\$ (442,62)	\$ (456,15)	\$ (470,09)
+ Δ Impuestos	\$ (116,16)	\$ 267,80	\$ 426,46	\$ 462,40	\$ 500,95
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.725,00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.725,00)	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (36.038,69)	\$ (39.548,68)	\$ (43.400,52)	\$ (47.627,51)	\$ (52.266,19)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (36.038,69)	\$ (39.548,68)	\$ (43.400,52)	\$ (47.627,51)	\$ (52.266,19)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 109.743,22	\$ 157.397,49	\$ 175.334,81	\$ 192.917,59	\$ 223.574,22
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 414.426,14	\$ 524.169,36	\$ 681.566,86	\$ 856.901,67	\$ 1.049.819,26
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 524.169,36	\$ 681.566,86	\$ 856.901,67	\$ 1.049.819,26	\$ 1.273.393,47

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

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.

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto es fundamental demostrar el flujo del inversionista y flujo del proyecto analizando el año 0 hasta el año 5 donde se muestra que el período de recuperación con mayor ganancia está en el año 5. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 26

Flujos del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(446.697,14)	45.326,12	46.598,50	47.994,79	49.527,07	1.345.382,96
Periodo de recuperación	(446.697,14)	(401.371,02)	(354.772,52)	(306.777,73)	(257.250,66)	1.088.132,30

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

Tabla 27

Flujos del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(227.815,54)	(2.765,40)	(2.765,40)	(2.765,40)	(2.765,40)	1.291.408,96
Periodo de recuperación	(227.815,54)	(230.580,94)	(233.346,34)	(236.111,74)	(238.877,14)	1.052.531,82

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

El WACC y CAPM se relacionan para la valoración de activos de la empresa y análisis sensible a la tasa libre de riesgo. En el siguiente cuadro se observan los datos para el cálculo del WACC y CAPM:

Tabla 28

Datos cálculo tasa de descuento

Nombre	Valor
Tasa libre de riesgo	0,31%
Rendimiento del Mercado	6,78%
Beta	1,13
Beta Apalancada	1,83
Riesgo País	25,89%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	0,96
Costo Deuda Actual	9,33%

Tabla 29

Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	22,31%
CAPM	38,03%

Tomado de: modelo financiero Crab
Delight

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración referentes a los flujos del proyecto e inversionista se muestran positivos, se tiene un VAN del proyecto mayor al del inversionista, el mismo que se proyecta con una rentabilidad financiera viable y atractiva, ya que IR del proyecto, se define que por cada dólar invertido existe una ganancia del proyecto 0,36 ctvs. y del inversionista 0,11 ctvs. La TIR del proyecto es de 31,13%, mayor al WACC y la TIR del inversionista es 40,86%, mayor al CAPM con un mínimo incremento para las tasas de descuento. El flujo del proyecto como el del inversionista se recupera en 4 años, 2 meses.

Tabla 30

Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA
VAN	\$161.341,01 VAN
IR	1,36 IR
TIR	31,13% TIR
Periodo Recuperación	4,19 Periodo Recuperación
	\$24.623,65
	1,11
	40,86%
	4,18

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

Es recomendable apalancarse de recursos financieros por parte de inversionistas ya que brinda mayores ingresos en cada año y un periodo de recuperación considerable de acuerdo con la industria.

7.5 Índices Financieros

El análisis de los indicadores financieros demostrará como la empresa se ha desarrollado en base a su proyección a 5 años, comparándolos con los indicadores financieros de la industria de alimentos. En las siguientes tablas se presentan los resultados:

Tabla 31

Razones financieras Industria de alimentos

INDUSTRIA ALIMENTOS	
Razones de liquidez	2019
Razón circulante	55%
<i>Prueba Ácida</i>	41%
Razones de apalancamiento	
Razón de deuda a capital	0,34
Razones de rentabilidad	
Margen Bruto	52%
Margen Operacional	45,00%
Margen de utilidad	59,00%
ROA	38%
ROE	45%

Tomado de: modelo financiero Crab
Delight

Tabla 32

Razones financieras

Razones de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	28,86	36,21	44,10	52,40	61,25
Prueba Ácida	28,86	36,21	44,10	52,40	61,25
Razón de Efectivo	27,06	34,37	42,21	50,47	59,67
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capital	0,52	0,28	0,15	0,07	0,02
Cobertura del efectivo	13,14	19,88	29,50	51,60	155,73
Razones de actividad					
Período de cuentas por cobrar	14,64	14,10	14,11	14,11	14,11
Razones de rentabilidad					
Margen Bruto	51,22%	54,18%	55,53%	56,84%	58,12%
Margen Operacional	39,15%	43,18%	44,79%	46,38%	47,90%
Margen de utilidad	23,19%	26,20%	27,62%	29,00%	30,34%
ROA	26,86%	26,19%	23,62%	21,64%	20,05%
ROE	40,94%	33,55%	27,18%	23,17%	20,38%

Tomado de: modelo financiero Crab Delight

Los principales resultados del proyecto comparados con los de la industria de alimentos son:

Razones de liquidez

Presenta un incremento año tras año referente a los de la industria, significa que la empresa es sostenible para cubrir el pago de sus pasivos con sus activos. Esto afirma que los índices del proyecto referentes a los de la industria se proyectan a una liquidez sólida, por lo que es recomendable la inversión en activos no corrientes.

Razones de apalancamiento

Está por debajo del indicador de la industria donde es conveniente para la empresa, ya que genera mayor utilidad en cada año y esto genera una disminución en el apalancamiento de la deuda. El proyecto debe contrarrestar la deuda y apalancarse con capital propio.

Razones de actividad

El proyecto se encuentra estable referente a los índices de la industria con un periodo de cuentas por cobrar menores, esto favorece directamente a la empresa ya que contrarresta el cobro con los proveedores u socios estratégicos. Es

recomendable mantener un índice de periodos de cobro menor e incrementar el índice de cumplimiento con sus proveedores.

Razones de rentabilidad

Dentro del índice de rentabilidad el proyecto se encuentra similares al de la industria, se refleja en los márgenes de utilidad (bruto, operacional y general) incrementos por el crecimiento de las ventas, se puede determinar que tienen capacidad de cumplir sus obligaciones a corto y mediano plazo, manteniendo solvencia financiera. El ROA tiene una rotación menor en la capacidad de producir activos y el ROE con sus indicadores se demuestra estable, ya que existe un bajo ratio de endeudamiento. Es recomendable seguir incrementando las ventas para que sus márgenes evolucionen simultáneamente.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El plan de negocios para la producción y exportación de pastel de cangrejo con malanga es viable y rentable de acuerdo con el plan financiero. Los resultados del VAN y TIR tanto del proyecto como del inversionista demuestran liquidez suficiente para ser desarrollados.
- La inversión inicial para el plan de negocios es media alta, con un valor de \$446.697,14, será utilizado para maquinaria, publicidad y permisos de exportación para EE.UU.
- La estructura de capital de la empresa está compuesta por 51% capital propio y 50% deuda. La tasa de interés es de 9,33% anual con plazo a 5 años.
- Se proyecta una producción anual estimada de 52.800 unidades a un precio considerable de \$12,09. De acuerdo con la proyección de ventas y estados de resultados se generan utilidades desde año 1 hasta el año 5, incrementando significativamente.
- Los indicadores financieros del proyecto se presentan favorables en comparación con los de la industria de alimentos y bebidas, crea una

expectativa positiva entre el mercado ecuatoriano y estadounidense y existe solvencia financiera para el pago de obligaciones a terceros.

- El canal de distribución directo facilitará el control de la carga desde el embarque hasta la distribución en los principales supermercados de Miami. La alianza estratégica establecida con la empresa de distribución de congelados Elafood permitirá que el producto llegue a los principales supermercados en el menor tiempo posible y conservando su calidad.
- El análisis del cliente demuestra una alta aceptación del producto presentado en el mercado estadounidense (Miami) por su innovación en ingredientes, texturas y técnicas de cocina; satisfaciendo así las necesidades buscadas en los consumidores de encontrar productos vanguardistas en sabores y que los mismos tiempos sean saludables y equilibrados para la dieta diaria.
- El acuerdo comercial entre Ecuador y Estados Unidos ha fortalecido y expandido oportunidades para reconocimiento de productos ecuatorianos. Gracias al Sistema Generalizado de Preferencias, la exportación de la partida arancelaria presentada graba 0% de arancel.
- El manejo de marketing de la empresa Crab Delight será estrictamente realizado por personal de la empresa. El enfoque de la empresa es generar publicidad y promoción a través de canales electrónicos y redes sociales como Facebook, Instagram y SMS. La publicidad a través de historias es una de las estrategias que la empresa utilizará al mercado objetivo y potencializar sus ingresos.
- Al ser un producto nuevo en el mercado y al presentar pocos productos sustitutos, se provee el fortalecimiento de la marca a través de promoción y participación en ferias locales de comida y publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram.
- De acuerdo con el modelo financiero del proyecto, la inversión del proyecto y del inversionista será recuperado con mayores ganancias en el cuarto año estimado.

REFERENCIAS

- ARCSA. (SF). *PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DEL CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>
- BANCO MUNDIAL. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&start=2018>
- BCE. (2019). *PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB*. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de%202019%2C%20el%20Producto%20Interno%20Bruto,Central%20del%20Ecuador>
- BCE. (MARZO de 2020). *Estadísticas del sector externo. Exportaciones mensuales, por continente, área económica y país destino*. Recuperado el ABRIL de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- BCE. (Enero de 2020). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado el Abril de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202003.pdf>
- BIO ECO ACTUAL. (Noviembre de 2017). *¿Qué son las grasas hidrogenadas o grasas trans?* Recuperado el Marzo de 2020, de <https://www.bioecoactual.com/2017/11/04/las-grasas-hidrogenadas-grasas-trans/>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (Febrero de 2018). *Renovación del Sistema Generalizado de Preferencias*. Recuperado el Marzo de 2020, de

Renovación del Sistema Generalizado de Preferencias: lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/IPE-237-Renovación-del-SGP-Chapman.pdf

CFN. (Julio de 2017). *Sector Manufacturero-Alimentos preparados y bebidas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2019, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>

DEUSTO FORMACIÓN. (2020). *Estrategias competitivas de Porter: la estrategia de diferenciación del producto o servicio*. Recuperado el 21 de ABRIL de 2020, de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>

Dirección Nacional Jurídica. (2018). *Zona Legal*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2019, de Ley de Régimen Tributario Interno: zonalegal.net/uploads/documento/ACTUALIZADO%20AL%2021%20de%20agosto%20del%202018.pdf

Emprendepyme.net. (Mayo de 2018). *¿Qué es distribución selectiva?* Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-distribucion-selectiva.html>

FDA. (Julio de 2018). *Etiquetado alimento en Estados Unidos*. Recuperado el 28 de Abril de 2020

FEDEXPORT. (ABRIL de 2018). *Renovación del SGP para productos ecuatorianos por parte de Estados Unidos*. Recuperado el 18 de OCTUBRE de 2019, de <https://www.fedexpor.com/renovacion-del-sgp-para-productos-ecuatorianos-por-parte-de-estados-unidos-2/>

GEM. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Recuperado el Abril de 2020, de <file:///C:/Users/mily8/Downloads/gem-ecuador-2017compressed-1534796580.pdf>

Generacion M. (Enero de 2020). *Estudio confirma que personas con dieta pescetariana tiene menor tasa de mortalidad*. Recuperado el Marzo de

2020, de <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/01/07/estudio-confirma-que-personas-con-dieta-pescetariana-tiene-menor-tasa-de-mortalidad/>

GK. (Enero de 2020). *La Asamblea aprobó la Ley de Emprendimiento e Innovación, te la explicamos*. Recuperado el Marzo de 2020, de La Asamblea aprobó la Ley de Emprendimiento e Innovación, te la explicamos: <https://gk.city/2020/01/16/ley-emprendimiento-innovacion-aprobada/>

GOB.EC. (SF). *Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2019, de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/certificado-sanitario-exportacion-alimentos>

IALIMENTOS. (2015). *IALIMENTOS*. Obtenido de Los alimentos congelados se consolidan en el mercado: <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-22/los-alimentos-congelados-se-consolidan-en-el-mercado/>

INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2019). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el Octubre de 27 de 2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

Investment Tready News. (Marzo de 2020). *Trump firma T-MEC, acercando el reemplazo del TLCAN a su entrada en vigor*. Recuperado el Marzo de 2020, de <https://www.iisd.org/itn/es/2020/03/10/trump-signs-usmca-bringing-naftas-replacement-closer-to-entry-into-force/>

Ipsos. (Noviembre de 2018). *Nuevas tendencias alimentarias a nivel mundial*. Recuperado el Marzo de 2020, de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-11/nuevas_tendencias_alimentarias_a_nivel_mundial_1.pdf

Kotler, P. y. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
Recuperado el 4 de Mayo de 2020

KOTLER, P. Y. (2012). *Dirección de marketing*. (P. EDUCACIÓN, Editor)
Recuperado el 26 de Abril de 2020, de
<http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Kotler, P. y. (2012). *Fundamentos de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de
file:///C:/Users/mily8/Downloads/marketing_kotler-armstrong.pdf.pdf

KOTLER, P. y. (2012). *Marketing*. México. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de
https://www.academia.edu/33383796/marketing_kotler-armstrong.pdf

Lamb. C, H. J. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores S.A.
Recuperado el 13 de Mayo de 2020

Lambin, J. G. (2009). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 25 de Abril de 2020

MARKETINGINTELI. (14 de Mayo de 2020). *Desarrollo estratégico en marketing y ventas*. Obtenido de <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/relaciones-p%C3%BAblicas/>

MARSH & McLENNAN COMPANIES. (2019). *Political Risk Map 2019*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2019, de
<https://www.marsh.com/es/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>

OKDIARIO. (Febrero de 2018). *Propiedades nutricionales del cangrejo y beneficios para la salud*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de
<https://okdiario.com/salud/cangrejo-propiedades-1796654>

Portal de compras públicas. (2017). *Ley de compañías*. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de
https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Portal Único de Trámites Ciudadanos. (Noviembre de 2019). *Emisión de Registro de Producción Nacional*. Recuperado el Marzo de 2020, de Emisión de Registro de Producción Nacional: <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-registro-produccion-nacional>

ProEcuador. (sf). *Servicios al exportador*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://www.proecuador.gob.ec/>

SENAE. (SF). *Regímenes de exportación*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>

Specialty Food Association. (Febrero de 2017). *¿Cuáles son las nuevas tendencias del consumidor de alimentos especializados en EE.UU.?* Recuperado el Abril de 2020, de <https://gestion.pe/economia/son-nuevas-tendencias-consumidor-alimentos-especializados-ee-uu-127880-noticia/>

Superintendencia de Compañías. (2018). *Estados financieros por ramo*. Recuperado el Abril de 2020, de 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%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros

Tuberculos.org. (Marzo de 2020). *Taro o malanga*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.tuberculos.org/taro-malanga/>

World Bank Group. (2018). *Doing Business 2018*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Registro de producción nacional

1. Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo
2. Registro Único de Empresas (RUE) del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
3. Formulario de registro debidamente completado
4. Documentos relacionados al producto a registrar:
<ul style="list-style-type: none"> Ficha de flujo de proceso productivo Hoja de datos técnicos del producto Certificados y/o registros en los casos que aplique (Registro Único de MiPymes - RUM, Registro Único Artesanal - RUA) Ficha técnica resumen, firmada por representante legal Hoja Términos y condiciones debidamente completada y firmada por representante legal

Tomada de: (Portal Único de Trámites Ciudadanos, 2019)

Anexo 2: Matriz de impacto PEST -ECUADOR

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO/LEGAL	Sistema Generalizado de Preferencias en productos de hasta 0% de arancel para exportación.					*
	Riesgo político de 51.1/100, considerado un país inestable para mantener relaciones comerciales.					
	Régimen Tributario Interno para exoneración de pago de impuestos por 5 años.					
	El tiempo en promedio para apertura de un negocio en Ecuador es de 49 días.					
	Certificado de buenas prácticas de manufactura para el permiso de funcionamiento en plantas procesadoras.					*
	Certificado sanitario de exportación de alimentos garantizando seguridad, calidad e inocuidad.					*
ECONÓMICO	Crecimiento del PIB dentro del primero y segundo trimestre del 2019.					*
	Evolución del valor agregado bruto sectorial dentro del primero y segundo trimestre del 2019.					*
	Incremento de las exportaciones del sector manufacturero entre 2017 y 2018 en un 23%.					*
	Inflación de precios en Ecuador para el año 2018.					*
SOCIAL	Organismos de promoción para bienes/servicios ecuatorianos.					*
	42% de las empresas en Ecuador son consideradas MiPymes.					*
	Empleo sectorial (manufactura) acumulado desde el 2009 hasta el 2017 crece en un 28%.					*
	Sólo el 50% de la población en Ecuador consume una dieta nutritiva.					*
TECNOLÓGICO	Sistema Ecuapass que permite realizar operaciones aduaneras.					*
	Técnica de empacado de alimentos al vacío.					*
	Presupuesto para proyectos universitarios innovadores.					*

Anexo 3: Resumen análisis PEST-ECUADOR

ECUADOR	
POLITICO	ECONÓMICO
*El SGP beneficia a 120 países en desarrollo, de entre los cuales se encuentra Ecuador como el octavo mayor beneficiario por su valor de exportación, favoreciendo a una gran cantidad de productos, incluyendo los de valor agregado con preferencias de hasta 0% de arancel de exportación. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).	*El Producto Interno Bruto del Ecuador dentro del primer trimestre de 2019 obtuvo un crecimiento interanual de 0.6% con respecto del mismo trimestre del año anterior. Para el segundo trimestre del 2019, las cifras afirman que la economía del país creció en 0.3%. (BCE, 2019).
*Régimen Tributario Interno promueve la exoneración de pago de impuesto a la renta por cinco años a inversiones nuevas y productivas en las cuales se generen ingresos, considerando el desarrollo de sectores económicos prioritarios para el Ecuador. (LRTI, 2018).	*El sector manufacturero reflejó un crecimiento de 0.9% en el año 2019 con relación al primer trimestre del año 2018. Para el segundo trimestre 2019, la actividad económica registró un incremento de 1.4% con respecto al periodo similar. (BCE, 2019).
*El tiempo necesario para apertura un negocio en Ecuador es de 49 días cuando el promedio de América Latina es 28 días tomando en cuenta que países que lideran el Doing Bussines tardan apenas 12 horas. (Doing Business, 2018).	La tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2017 y 2018 para el sector manufacturero es de 23%, donde el principal país de exportación fue Estados Unidos. (Trademap, 2018).
*El certificado de buenas prácticas de manufactura es emitido por organismos de gestión acreditados por el SAE y se convierte en un requisito indispensable para obtener el permiso de funcionamiento para plantas procesadoras de alimentos. (ARCSA, SF).	*El país cerró el 2018 con una inflación anual de 0.27% comparada con el mismo periodo a 2017 que fue de -0.20%. Los rubros tales como transporte, alojamiento y servicios básicos, salud y bebidas alcohólicas fueron los que más contribuyeron con a la inflación anual.(INEC, 2019).
*La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria certifica a empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de productos de uso y consumo humano; buscando asegurar seguridad, calidad, eficiencia e inclusive inocuidad de los productos exportados. (Portal Único de Trámites Ciudadanos, 2019).	
SOCIAL	TECNOLOGICO
*ProEcuador es la entidad encargada de proveer las exportaciones de Ecuador hacia el mundo. Bajo el programa de asistencia técnica temporal o a su vez productos multisectoriales promueve a Pymes con asesoramiento, capacitaciones y proyecciones. (ProEcuador, 2018)	*El sistema Ecuapass permite a los operadores del comercio exterior realizar operaciones aduaneras con mayor facilidad demostrando eficiencia y transparencia en la automatización de procesos. (ECUAPASS, 2016)
*Alrededor del 42% de las empresas en el Ecuador son consideradas como MiPymes, los principales sectores en los que se desempeñan las empresas medianas están relacionados con actividades de Comercio al por mayor y menor (39%), Industria Manufacturera (14%), Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca (11%). (EKOS, 2016).	*El empacado al vacío es una técnica de maquinarias que consiste en la eliminación de oxígeno dentro del envase del producto, que por lo general el mismo es el principal causante del crecimiento de gérmenes que originan decoloración, rancidez y descomposición de los alimentos. (FAO, 2014)
*De acuerdo con el INEC, el sector manufacturero concentra el 11% de la población en plazas de empleo. El crecimiento para el sector manufacturero desde el año 2009 hasta el 2017 es de 28.7%. (INEC-ENEMDU, 2017)	*El presupuesto asignado para innovación en el año 2018 fue de 5.5 millones de dólares con el cual se busca fomentar la investigación en tecnología y ciencia en el país. La Senescyt financiará alrededor de 50 proyectos de distintas universidades ecuatorianas. (SENESCYT, 2018).
*Alrededor del 50% de la población ecuatoriana consume una dieta nutritiva; el otro 50% de la población consume una dieta energética mas no nutritiva y no lo hace debido a varios factores como la falta de servicios básicos, pobreza y el escaso acceso a alimentos. (Programa mundial de alimentos, 2019)	

Anexo 4: Matriz de impacto PEST – ESTADOS UNIDOS

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO/LEGAL	Estados Unidos es una república federal compuesta por 50 estados.			*		
	Etiquetado, empaquetado y requisitos para alimentos regulados por la FDA.				*	
	Sistema de gestión de inocuidad de alimentos para fabricación, almacenamiento y manipulación.				*	
ECONÓMICO	El Pib a precios actuales de Estados Unidos registró un crecimiento de 5.18% entre el año 2017 y 2018.					*
	El Pib per cápita en el año 2017 registró un crecimiento de 3.49% y para el año 2018 un crecimiento de 4.53%.					*
	La moneda de intercambio comercial entre Estados Unidos y Ecuador desde el año 2000 ha sido el dólar.				*	
	La inflación de precios mantuvo un crecimiento desacelerado en 0.10% entre el año 2017 y 2018.		*			
SOCIAL	Tendencia de consumo a productos mucho más saludables y naturales.				*	
	Alrededor del 90% de los mariscos consumidos en los Estados Unidos son importados de Ecuador				*	
	Los “baby boomers” considerados como la población más influyente en el consumo de alimentos.				*	
	Consumo de comida chatarra varía de acuerdo a edad, raza, nivel de ingresos y sexo.			*		
	37% de los encuestados estadounidenses prefieren envases de vidrio a la hora de escoger alimentos y bebidas.			*		
TECNOLÓGICO	Alimentos con tecnología micoondas que se conservan hasta por 18 meses sin refrigeración.				*	
	La mayoría de sus actividades logísticas demuestran un buen desempeño.				*	

Anexo 5: Resumen análisis PEST- ESTADOS UNIDOS

ESTADOS UNIDOS	
POLITICO	ECONÓMICO
Estados Unidos es una república federal compuesta por 50 estados, que esta basado en un régimen presidencialista con separación de poderes en 3 ramas: ejecutivo, legislativo y judicial.	Para el año 2017 el Pib a precios actuales de Estados Unidos registró una suma de 19,485 billones de dólares, para el año 2018 ascendió de 20,494 billones; es decir un crecimiento de 5.18%. (DatosMacro, 2018).
Los alimentos importados por Estados Unidos están debidamente regulados por entidades de control como la FDA que busca el cumplimiento en normas de etiquetado, requisitos para alimentos procesados como colorantes y aditivos aprobados, empaquetados y etiquetados de alimentos para la venta al público. (FDA, 2018).	El Pib per cápita de Estados Unidos, actualmente es uno de los más altos comparado con el resto de los países del mundo. La evolución de este indicador se ha mantenido en crecimiento constante ya que para el año 2017 registró un crecimiento de 3.49% y para el año 2018 un crecimiento de 4.53%. (Banco Mundial, 2018)
Exportadores de alimentos a Estados Unidos deberán contar con un sistema de inocuidad completo (BPM y HACCP) que asegure una buena y efectiva fabricación, almacenamiento y manipulación. (FDA, 2019).	
SOCIAL	TECNOLOGICO
El público más influyente en el consumo de alimentos en EE.UU. son los “baby boomers”, integrado por los ciudadanos mayores de 50 años, quienes tienen bajo su control el 70% del ingreso disponible. Sin embargo, los considerados millenials son los dispuestos a probar nuevas tendencias en consumo; buscando siempre los precios más exequibles. (Proexport, 2017).	Nueva tecnología de microondas para producir alimentos que conservan su sabor natural hasta por 18 meses sin refrigeración ni pérdida de nutrientes. La práctica consiste en calentar los alimentos de manera uniforme y rápidamente para posterior ser empacados al vacío, sin la necesidad del uso de conservantes o inclusive congelación. (Escuela Politécnica Nacional, 2017).
Gran parte de la población a nivel mundial y en especial el 37% de los encuestados estadounidenses afirman que el vidrio es el envase más ecológico y saludable para el empaque de alimentos y bebidas pues no se filtra en el producto y se ven más atractivos en el estante. (Legiscomex, 2017).	El índice de desempeño logístico de Estados Unidos es de 3,89/5 donde 5 equivale a “alto”; esto corresponde a que el país norteamericano es muy bueno en sus actividades logísticas, tales como infraestructura, tiempo de entrega, rutas, envíos, etc. (BANCO MUNDIAL, 2018).
Un estudio realizado a la población estadounidense reveló que el consumo de comida chatarra varía según la edad, raza, nivel de ingresos y sexo. El 43.7% de los encuestados consumió comida rápida durante el almuerzo y las razones mencionadas fueron las de la falta de tiempo para llegar a casa y comer comida más saludable.(Centros para el control y la prevención de enfermedades de Estados Unidos, 2018).	
El mercado estadounidense como muchos otros, actualmente se mantiene enfocados en consumir productos mucho más saludables y naturales. Según estadísticas de Mintel, en los últimos 4 años, los consumidores optan por alimentos que contengan la mayor cantidad proteínas. (ProEcuador, 2018)	

Anexo 6: Formato Encuestas a clientes

TEST

I am a student at the University of "Las Americas" (Ecuador) and I am conducting a market research to get data on the main research topic: crab cake with malanga

Instructions: Answer the following questions with responsibility and honesty. The information collected will be used solely for academic purposes. This survey Will be confidential and lasts approximately 4 minutes.

1. Do you prefer cooking than buy food?
 - Mostly disagree
 - Something disagrees
 - Partially agree
 - Mostly agree
2. Would you like to try new foods?
 - Mostly disagree
 - Something disagrees
 - Partially agree
 - Mostly agree
3. Where do you usually buy your food?
 - Supermarket
 - Minimarkets
 - Neighborhood stores
 - Restaurants
4. How often do you use coupons to buy your favorite food?
 - Always
 - Usually
 - Eventually
 - Never
5. Have you ever bought food online?
 - Yes
 - No

6. Do you pay attention in nutritional information when you are buying food?
 - Always
 - Sometimes
 - Eventually
 - Never
7. Do you think is important to see the product inside of the container?
 - Very important
 - Important
 - Less important
8. Which cake do you prefer to consume?
 - Meet
 - Chicken
 - Seafood
 - Sweet
9. What are the most important aspects for you when you are going to buy a cake? Do you choose between 1 to 5, with 1 being the least important and 5 the most important?
 - Price
 - Brand
 - Size
 - Packing
 - Presentation
10. How many times in a month do you consume cake of any animal meet?
 - One
 - More than one
 - More than three
 - More than five
11. Have you ever tasted malanga?
 - Yes
 - No
12. Would you like to try a crab cake with malanga?

- Yes
- No

13. In the crab cake, what additional ingredient would you like to find?

- Vegetables (onion, pepper, and carrot)
- Aromatic herbs
- Hot spice
- Mushrooms, olives

14. What will be the best size-presentation for a crab cake pack?

- 6 ounces
- 8 ounces
- 10 ounces

15. How would you prefer the crab cake?

- Ready to fry
- Ready to bake
- Ready to steam

16. Which do you consider the best way to invite you to know about crab cake with malanga?

- Social networks
- Mail
- Flyers
- Tastings

17. In a range between \$ 5 and \$ 15 what is the fair price you would pay to purchase 10 ounce of crab cake?

18. When would you like to buy crab cake?

- Supermarkets
- Minimarkets
- Neighborhood stores
- Restaurant

19. At what time of day would you like to consume crab cake?

- In the morning
- Afternoon

- At night

20. What kind of drink would you prefer to accompany a crab cake?

- Soda
- Beer
- Water
- Natural Juices

21. Where do you live in Miami?

- Downtown
- North side
- South side

22. What is your occupation?

- Student
- Professional
- Retired

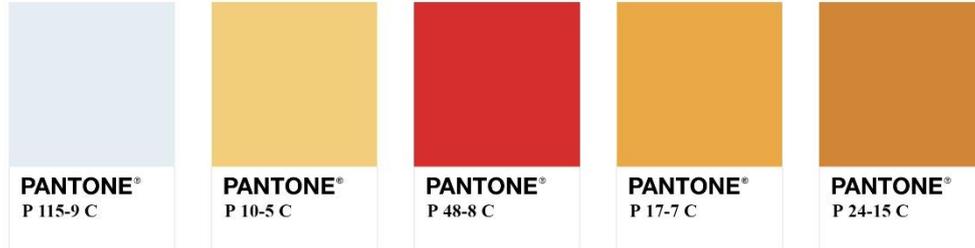
23. How old are you?

- 20-28
- 29-36
- 37-44
- 45-52
- 53-60

24. Sex

- Male
- Female

Anexo 7: Pantones colores – Logo



color.adobe.com

PANTONE® and other Pantone PANTONE® Colors displayed herein may not match PANTONE identified standards. Consult current PANTONE Color Publications for accurate color. PANTONE®, the PANTONE Chip logo, and other Pantone trademarks are the property of Pantone LLC. © Pantone LLC, 2016 are the property of Pantone LLC.

Anexo 8: Cotización de empaque y etiquetado del producto



Imprenta MARISCAL

RUC 1790142981001
 Av. Intercestrada Jote 02 y secundaria Pto
 Telfs: 593-2 364 1700 - Celular: 099739783
 Quito - Ecuador
 ventas@imprentamariscal.com

Oferta N° 223498

Quito, _____ al:

Nombre del Cliente : _____
 RUC : _____
 Dirección : _____

Ref. Caja

El cliente solicita contratar y contrata bajo la presente oferta a Imprenta Mariscal Cía. Ltda. la obra en referencia de acuerdo con las siguientes características:

Tamaño: 360 x 670 mm. Abierto Separación de colores: 0

Elementos	Materiales	COLORES ANV / REV	PAGS
	CARTULINA KOTKA C20 290 RESPALDO BLANCO	4	0

Impresión : Impresas a 4 tintas

Encuadramiento : Troquelado se entrega plana+pegado acetato 10cm x10cm

RECUBRIMIENTO PLASTIFICADO: _____ BARNIZ UV : **BRILLANTE**

N° pág. interiores: _____

Cantidad	Valor unitario	Valor total
1,000	1.0372	1,037.20
2,000	0.6902	1,380.40
3,000	0.5745	1,723.50

Moneda y Forma de pago: Dólares, 50% anticipado, saldo ANTES entrega del trabajo terminado
Lugar y plazo de Entrega: Luego de la aprobación de las pruebas digitales presentadas por Imprenta Mariscal

Términos y Condiciones de la oferta:

- Oferta válida por 15 días. Estos precios no incluyen el Impuesto al Valor Agregado I.V.A.
- Se facturará con el precio unitario aprobado hasta un 5% en exceso o defecto de la cantidad solicitada.
- La provisión de servicios no incluye Diseño Gráfico, siendo esta responsabilidad exclusiva de "El Adquiriente".
- Es responsabilidad del cliente, el uso de marcas registradas de propiedad intelectual y derechos de autor, así como el contenido de los textos, eximiendo a Imprenta Mariscal de cualquier reclamo posterior a la impresión de los mismos.
- En caso de controversias derivadas de la ejecución de la presente oferta, las partes realizarán sus mejores esfuerzos para resolverlas. En caso de no haber acuerdo, las partes se someten a la Ley de Mediación y Arbitraje y a al Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito. Los gastos que demande el proceso de mediación o arbitraje correrán por cuenta de la parte que obligó a la otra a litigar.
- Los artes entregados en base a la aprobación de esta oferta serán almacenados por Imprenta Mariscal durante 12 meses.

Atentamente,

Francisco Valtivieso
 Gerente General
 Imprenta Mariscal

Aprobación del cliente:

Firma

Nombre

Cargo

Fecha de entrega requerida

/ SCA Adjuntar copia de la cédula y RUC **FO-VT-040**

Anexo 9: Libro de códigos entrevistas clientes

Producto	Tendencias de empaque	La comida se vende por los ojos afirma el consumidor, es por ello por lo que el empaque debería ser en parte transparente para que se pueda apreciar el contenido de este.
Producto	Ingredientes adicionales	Consideran que el pastel de cangrejo genera una buena combinación con la malanga. Adicional se podrían agregar otros ingredientes para resaltar mejor los sabores como son el picante o hierbas aromáticas.
Producto	Listos para hornear, freír o cocinar/	Los consumidores prefieren productos listos o casi listo para consumir por el estilo de vida que lleva. Consideran que la mejor manera para consumir el producto es al horno con un tiempo de cocción de 15-20 minutos máximo.
Producto	Probar productos nuevos/Procedencia, país de origen/ información nutricional	No se puede juzgar a los productos sin antes haberlos probado, son uno de los comentarios de los potenciales clientes. No existe temor al probar nuevos sabores y combinaciones de productos. Antes de realizar una compra de alimentos es importante para los consumidores revisar la procedencia de los mismo. La información nutricional es un aspecto importante pero no determinante para la compra.
Producto	Presentación y tamaño del producto deseado.	Presentación del producto a manera individual o máximo para 2 personas, es decir 10 onzas. No siguen empaques familiares porque no es una tradición o parte de su cultura comer este tipo de pasteles en reuniones.
Producto	Consumo de pasteles de sal y dulce/ frecuencia de consumo	Prefieren los pasteles dulces, pero también consumen pasteles de sal en menor cantidad, comentan los clientes que suelen ser un poco más difíciles de conseguir. La frecuencia de consumo en pasteles tiende a ser entre 10 y 12 veces por mes. Es un producto bastante aceptado y consumido por la población.
Precio	Precio justo	Considerando que el cangrejo es una proteína costosa, los clientes afirman que estarían dispuestos a pagar entre \$5 y \$15 por adquirir un pastel de cangrejo de tamaño personal casi listo para consumir.
Precio	Aspectos que considera el cliente al adquirir un producto nuevo	Uno de los atributos o aspectos más importantes en los que se fija el consumidor al adquirir un producto nuevo es el precio. No todo es lo que parece y en muchas ocasiones se han llevado grandes decepciones. Tienden a asociar precio con calidad.
Precio	Donde es más económicamente factible comprar estos productos	Prefieren adquirir pastel de cangrejo con malanga porque los precios ofertados por los supermercados son mucho más baratos que en los minimarkets y tiendas de barrio. Comentan que no es un producto caro y es de fácil manipulación.
Plaza	Lugares en los cuales realizan la compra de sus	Los principales lugares donde los clientes afirman realizar sus compras de alimentos son en cadenas de supermercados,
Plaza	Frecuencia de compra	Prefieren realizar la compra de sus alimentos cada semana, ellos afirman que con ello garantizan la frescura de los alimentos.
Plaza	Tiendas online	Compra de comida en línea por factores de tiempo y dinero. Las mismas cadenas de supermercados cuentan con aplicaciones personales para realizar pedidos en línea.
Promoción	Medio o canal sugerido por los potenciales clientes para	Actualmente las redes sociales son el medio para llegar a los consumidores con menos presupuesto. Los clientes afirman
Promoción	Tarjetas de afiliado o cupones de descuento	El desarrollo tecnológico en las grandes ciudades avanza de manera impresionante. No es necesario juntar cupones para acceder a descuentos de artículos. Los clientes se suscriben a los supermercados favoritos con una membresía anual, en la cual se hacen acreedores a descuentos para las compras de sus artículos.

Anexo 10: Total capital de trabajo (modelo financiero).

Años		Año 1
<i>Incremento Gastos</i>		-
Gastos Equipamiento de Oficina		\$ 1.331,00
Gasto de Seguro		\$ 27,40
Gastos Generales - Servicios básicos		\$ 3.600,00
Gasto de Página Web + Suscripciones + Dominio		\$ 586,20
Gasto Instalación Equipos		\$ 2.000,00
Gastos Generales - Sin relación de dependencia		\$ 2.000,00
Envío de Contenedores		\$ 24.000,00
Gasto Suministros		\$ 500,00
Gasto Publicidad		\$ 10.000,00
Capacitaciones		\$ 2.000,00
Gastos de Constitución y Permisos de Funcionamiento		\$ 2.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 48.044,60
Gastos Sueldos	\$	34.130,50
TOTAL		
		Año 1
<i>PASTEL DE CANGREJO</i>	\$	332.251,04
TOTAL COSTO	\$	332.251,04

