



## **NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Proyecto de titulación para la obtención del título de  
licenciatura de negocios internacionales**

**AUTOR:** María Fernanda  
Mora Astudillo

**TUTOR:** Ing. Jorge Giovanni  
Brito Aguilar

**Diseño de un plan de negocios con metodología Canvas para  
la exportación de carne de cangrejo rojo congelado  
ecuatoriano hacia Estados Unidos**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

Yo, MARÍA FERNANDA MORA ASTUDILLO, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS CON METODOLOGÍA CANVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE CARNE DE CANGREJO ROJO CONGELADO ECUATORIANO HACIA ESTADOS UNIDOS, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente al autor.

MARÍA FERNANDA MORA ASTUDILLO  
CI# 0920583002

## **CERTIFICACIÓN: AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, MARÍA FERNANDA MORA ASTUDILLO, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS CON METODOLOGÍA CANVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE CARNE DE CANGREJO ROJO CONGELADO ECUATORIANO HACIA ESTADOS UNIDOS, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

MARÍA FERNANDA MORA ASTUDILLO

CI# 0920583002

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

Gustavo Vega, PhD.

**Rector**

Ramiro Canelos, PhD.

**Vicerrector Académico**

Patricio Torres, PhD.

**Decano Facultad de Ciencias Administrativas**

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL DEL GRADO**

María Auxiliador Guerrero, PhD.

**Directora Académica**

Cristina Plúa Muñoz, MBA.

**Coordinadora carrera Negocios Internacionales**

Viviana Medina Vergara, MBA.

**Coordinadora carrera Administración de Empresas**

Tania Palacios Sarmiento, MGS.

**Coordinadora carrera Marketing**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por todas las oportunidades que me ha brindado, por darme fortaleza para vencer los obstáculos que se han presentado para poder culminar mi carrera. A mi hijo Carlos Guin Mora, mi motor y mi gran motivación para no rendirme y poder ser un ejemplo para él, enseñarle que los sueños se cumplen cuando los anhelas desde el corazón.

A mis padres Cecilia y Hugo por darme la vida e inculcarme buenos valores y principios, a mis hermanos Khrystel y Edison sin su apoyo incondicional no hubiera podido salir adelante. Siempre les agradeceré lo que han hecho por mí y doy gracias a Dios por tenerlos en mi vida. Le debo mucho al resto de mi familia, tíos, tías y mis primos, que muchas veces por factores económicos me dieron la mano y me ayudaron para culminar mi carrera. A mis primas y primos por su apoyo en deberes o proyectos, siempre estuvieron predispuesto en darme la mano.

A mi mejor amiga María del Carmen por su compañía, apoyo moral y animarme a no rendirme. A todos mis compañeros de clases durante todo este camino en la universidad. Ahora mis colegas de carrera gracias Marlon, Xavier, Majo, Mafer y Daniel por el compañerismo, amistad y por enriquecernos mutuamente en conocimientos; por haberla luchado juntos muchas veces, pero siempre dándonos una mano.

A la carrera de negocios internacionales, por brindarnos la oportunidad de crecer profesionalmente guiados por excelentes docentes. Gracias por su paciencia y apoyo, sus conocimientos fueron pieza fundamental para la elaboración del trabajo de tesis.

## **DEDICATORIA**

A Dios por llenarme de bendiciones y fortaleza para culminar una meta importante en mi vida. A mi hijo y familia quienes son mis motivadores diarios, gracias por estar siempre a mi lado.

Mi trabajo de tesis, está dedicado a la memoria de mi tía Carmen Álvarez de Astudillo, que Dios la tiene en su gloria y ahora es un ángel en mi vida, sé que desde allá arriba está muy orgullosa de mi. Por su empuje, por inculcarme que nunca es tarde para cumplir tus sueños. Jamás olvidaré y es un gran recuerdo guardado en mi corazón cuando te dije: “entré a la universidad” y tú, tan sabia me dijiste: “te felicito, vamos tu puedes”. Gracias por apoyarme en tus últimos días, por tus mensajes de aliento y decirme: “Mafer nunca te rindas, sé que lo lograrás”. Dejándome como enseñanza que con dedicación y perseverancia se consiguen las metas. Esto es para ti, gracias por ser mi inspiración y por hoy decir lo logramos juntas.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN EXPRESA .....</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN: AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR</b>	<b>III</b>
<b>MIEMBROS DEL TRIBUNAL DEL GRADO .....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
ÍNDICE DE FIGURAS:.....	11
ÍNDICE DE TABLAS:.....	12
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>13</b>
1. Introducción.....	13
1.1 Antecedentes:.....	14
1.2 Declaración del problema:.....	15
1.3 Propósito de la investigación.....	16
1.4 Importancia del estudio: .....	16
1.5 Preguntas de investigación .....	16
1.6 Definiciones:.....	17
1.7 Asunciones: .....	18
1.8 Limitaciones: .....	19
<b>Capítulo 2: Marco teórico y diagnóstico: .....</b>	<b>20</b>
2.1 Marco teórico:.....	20



2.3 Situación comercial del Ecuador: .....	23
2.4 Estructura estratégica del negocio: .....	23
2.4.1 Principios y valores: .....	23
2.4.2 Misión: .....	23
2.4.3 Visión: .....	23
2.4.4 Matriz FODA: .....	24
2.4.5 Análisis PORTER: .....	25
2.5 Análisis del negocio: Lienzo CANVAS .....	27
2.6 Modelo de negocio CANVAS:.....	27
2.6.1 Segmento de Clientes:.....	27
2.6.2 Propuesta de Valor .....	28
2.6.3 Canales de Comunicación: .....	28
2.6.4 Relación con los clientes .....	29
2.6.5 Fuentes de Ingresos .....	29
2.6.6 Actividades Claves .....	30
2.6.7 Recursos Claves .....	30
2.6.8 Socios Claves: .....	31
2.6.9 Estructura de Costos.....	31
2.7 Cadena de valor .....	32
2.8 Plan de Marketing:.....	33
2.8.1 Producto .....	33
2.8.2 Precio.....	34

2.8.3 Plaza .....	34
2.8.4 Promoción .....	34
2.8.5 Objetivos comerciales y medición .....	35
2.9 Estadísticas de exportación (estadísticas posición arancelaria) .....	36
2.10 Implementos para exportación: .....	36
2.10.1 Acuerdos comerciales entre el país exportador e importador: .....	36
2.10.2 Preferencias/Barreras No Arancelarias: .....	37
2.10.2 Exigencias, regulaciones y requisitos del país destino.....	37
2.10.3 Proceso de exportación: .....	38
2.10.4 Transporte internacional adecuado para el producto.....	38
2.10.5 Proceso de logística y transporte .....	39
<b>Capítulo 3: Metodología de la investigación: .....</b>	<b>40</b>
3.1 Diseño de la investigación.....	40
3.2 Proposiciones:.....	40
3.3 Población: .....	40
3.4 Características de la muestra: .....	40
3.5 Localización geográfica:.....	41
3.6 Instrumentación: .....	41
3.7 Prototipo de encuesta:.....	42
3.8 Análisis de datos: .....	45
<b>Capítulo 4: Propuesta.....</b>	<b>53</b>
4.1 Estudio técnico: .....	53

4.1.1 Cuantificación de la demanda: .....	53
4.1.2 Alcance estudio ingeniería y efectos económicos (equipos y maquinarias): .	53
4.1.3 Inversiones en obras físicas:.....	53
4.1.4 Manuales de procedimientos:.....	61
4.2 Estudio Organizacional: .....	62
4.2.1 Organigrama:.....	62
4.3 Estudio Legal.....	64
4.4 Análisis de Riesgos.....	65
4.4.1 Matriz de riesgos .....	65
<b>Capítulo 5: Financiación .....</b>	<b>66</b>
5.1 Proyecciones de ingresos y egresos .....	66
5.2 Gastos fijos mensuales.....	68
5.3 Estructura de capital y financiamiento .....	69
5.4 Estados de resultados proyectado .....	71
5.5 Análisis de rentabilidad .....	72
5.6 Punto de equilibrio.....	73
5.7 Indicadores Financieros.....	74
5.8 Análisis de sensibilidad del negocio.....	75
5.9 Aspectos críticos para la sostenibilidad .....	76
5.10 Responsabilidad Social del Proyecto.....	76
<b>Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía:.....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS:

<b>Figura 1:</b> Estudio de mercado .....	22
<b>Figura 2:</b> Cadena de valor .....	32
<b>Figura 3:</b> Tendencia de exportación de cangrejo .....	36
<b>Figura 4:</b> Proceso de exportación .....	38
<b>Figura 5:</b> Localización de fábrica de procesamiento de tarrinas de carne de cangrejo .....	41
<b>Figura 6:</b> Infraestructura de fábrica lado A .....	54
<b>Figura 7:</b> Infraestructura de fábrica lado B.....	55
<b>Figura 8:</b> Producto final para su despacho .....	56
<b>Figura 9:</b> Organigrama.....	62
<b>Figura 10:</b> Inversión inicial .....	66
<b>Figura 11:</b> Punto de equilibrio cangrejo y jaiba .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS:

<b>Tabla 1:</b> Matriz FODA .....	24
<b>Tabla 2:</b> Datos en TM y FOB exportación .....	36
<b>Tabla 3:</b> Gastos de sueldos y salarios colaboradores .....	57
<b>Tabla 4:</b> Costos de producción tarrina de cangrejo.....	58
<b>Tabla 5:</b> Costos de producción tarrina de jaiba.....	60
<b>Tabla 6:</b> Procesamiento tarrinas de cangrejo .....	62
<b>Tabla 7:</b> Perfiles de puestos.....	64
<b>Tabla 8:</b> Matriz de riesgos .....	65
<b>Tabla 9:</b> Balanza de activos fijos.....	67
<b>Tabla 10:</b> Gastos fijos mensuales .....	68
<b>Tabla 11:</b> Estructura del financiamiento.....	69
<b>Tabla 12:</b> Estado de resultado proyectado.....	71
<b>Tabla 13:</b> Análisis de rentabilidad.....	72
<b>Tabla 14:</b> Payback.....	74
<b>Tabla 15:</b> Análisis de sensibilidad.....	75

## **Capítulo 1: Introducción**

### **1. Introducción**

El presente trabajo de titulación plantea el diseño de un plan de negocios con metodología CANVAS para la exportación del producto específico de carne de cangrejo congelado ecuatoriano hacia el mercado de Estados Unidos.

El cangrejo rojo ecuatoriano es un extraño en la lista de productos típicos de comercialización extranjera, generalmente el banano, cacao y flores ecuatorianas, se presentan al tope de los más populares. En la franja de productos no tradicionales entraría la nueva era del cangrejo rojo, producto que solo se puede encontrar en terreno ecuatoriano, siendo también uno de los platos más importantes dentro de nuestra diversa gastronomía, con sus diferentes formas y técnicas de preparación. Tanto es así lo demandado de esta clase de platos gastronómicos, que los ecuatorianos migrantes en Nueva York no dudarían en gastar con tal de recordar la gastronomía del país.

Por ende, nuestro principal objetivo no es solo satisfacer a nuestros hermanos migrantes que se encuentran radicados en la ciudad de New York, New Jersey, sino también al mercado latino americano.

Por otro lado, nuestro segundo objetivo del proyecto es establecer un buen desarrollo de marca de este producto para de introducir este producto hacia el mercado estadounidense. Para ello contamos con la compañía SEAFOOD SA en New Jersey que es nuestro primer cliente potencial, el cual nos manejaremos a la par en la elaboración de un buen plan de marketing para dar a conocer el producto.

La clave del movimiento de este producto recaería en nuestro cliente compañía SEAFOOD SA, y a su vez conecte y asesore con el mercado latino, como primer

impulsador del producto y para después diversificarse en otros segmentos del mercado que sería los latinos americanos de otros estados. La comunidad ecuatoriana sigue creciendo en todo el mundo y especialmente en los Estados Unidos donde viven más de un millón y medio de compatriotas gracias al último censo realizado en Nueva York.

La exposición de este crecimiento en la comunidad internacional se tiene que tomar en cuenta, ya que es la puerta ideal para motivar y empezar las exportaciones de productos no tradicionales. Cuando hay una oportunidad de crecimiento en el mercado que permite conectarnos con nuestros clientes ecuatorianos y latino americanos, se puede ver como un terreno con gran potencial para hasta crear una marca ecuatoriana reconocida en el mercado norteamericano.

### **1.1 Antecedentes:**

En el Ecuador a lo largo de los años en Guayaquil para ser específicos se creó una cultura gastronómica en que los guayaquileños aprovechan ciertas temporadas para poder consumir cangrejo de caparazón rojo el cual tiene varios beneficios nutricionales entre eso: Alta capacidad de aporte nutricional de zinc, yodo como también calcio y hierro teniendo en cuenta la gran cantidad de grasa saludable, que puede ofrecer al consumidor. (Ponce, 2020).

El cangrejo es una fuente alta de proteínas, vitaminas y minerales que son indispensables para el perfecto funcionamiento del cuerpo humano así evitando enfermedades que puedan afectar a nuestros sistemas del cuerpo, no se debe exceder el consumo del cangrejo ya que si se crea una saturación en el consumo de este alimento puede provocar problemas en el sistema digestivo el cual aumentara los niveles del ácido úrico creando problemas en nuestro sistemas entre eso está la hinchazón de las articulaciones y de los órganos, dicha enfermedad se denomina como patología de gota. (Mandell, 2020) .

Por normas del ministerio de producción estableció temporadas de veda de cangrejo, el cual consiste en que dicha temporada está prohibida la captura, posesión y procesamiento de cangrejo interna y externamente en el Ecuador. El subsecretario de pesca Ricardo Perdomo destacó que este periodo de veda se debe respetar para que se pueda dar la correcta crianza del cangrejo otro punto que menciona y que hay que tomar en cuenta es que las empresas que estén destinadas al procesamiento o empacadoras que hayan procesado cangrejo antes de la veda y quieran comercializarlo, deben emitir una solicitud a la dirección de control de recursos pesqueros, entregando documentos de la mercadería y entregando evidencia la cual permita demostrar que el cangrejo procesado fue antes de la veda, para obtener los correspondientes permisos. (Perdomo, 2021)

Personas que no hayan respetado el tiempo de veda se enfrenta ante la ley orgánica para el desarrollo de la acuicultura y pesca, tras la violación de especímenes protegidos siendo estos sancionados con multas o incluso se puede dar la intervención de la fiscalía para una demanda penal. (Ecuador, 2021).

## **1.2 Declaración del problema:**

Económicamente, es una fuente de ingresos para decenas de familias de todas partes del Ecuador que hacen de la captura de este crustáceo, su principal actividad de sustento para sus familias. El propósito del plan de negocio es vender un producto con valor agregado consistente en carne de cangrejo pre-cocida que cumpla con las normas de calidad necesarias y aquellas amigables con el medio ambiente, para poder exportarse a Estados Unidos, constituyéndose en un emprendimiento empresarial que beneficie a las familias de los productores y constituya una fuente de divisas sostenida para el país.



### **1.3 Propósito de la investigación**

El valor que se le agrega a la carne de cangrejo para la exportación ha desarrollado cambios positivos para el exportador, beneficiando directamente a las comunidades dedicadas a la captura de dicho crustáceo, el cual se exporta expresamente a destinos en donde se encuentran gran comunidad de ecuatorianos, quienes disfrutan en el exterior de platos típicos del su país.

En el presente plan de negocio indicaremos factores y variables para quienes hacen del cangrejo su fuente principal de ingresos, así como se conocerán las técnicas utilizadas para la comercialización en Estados Unidos. Para poder también conocer la cadena de valor que presenta y brindar asesoría, haciéndolo más llamativo para el cliente y así otorgar más ganancias al artesano.

### **1.4 Importancia del estudio:**

El presente plan de negocio se enfoca en comercializar carne de cangrejo en presentación de 450 gramos con la gordura de cangrejo cuyo costo tiene \$16,75 llegando al mercado con un valor de \$23,50. Es un producto que cumple con todos los estrictos estándares de calidad y normas sanitarias vigentes, al ser su cocción a vapor por medio de autoclaves con temperaturas que permiten eliminar todo tipo de bacterias, preservando sus propiedades naturales, manteniendo su exquisito sabor y frescura, brindando a nuestros clientes un producto altamente calificado y garantizado para su consumo.

Dicho producto está enfocado para satisfacer al consumidor latino (ecuatoriano) que reside en Estados Unidos, que le gusta consumir cangrejo rojo.

### **1.5 Preguntas de investigación**

#### **Formulación del problema:**

La pregunta investigación que se plantea es:

¿Cómo debe ser un plan de diseño enfocado con metodología CANVAS para la exportación de carne de cangrejo rojo congelado ecuatoriano hacia Estados Unidos?

### **Sistematización del problema:**

¿Cuáles serían los procesos de aplicación de método canvas para la distribución de carne de cangrejo rojo ecuatoriano congelado a los markets de New York?

¿Cuáles son los permisos necesarios para obtener certificación de calidad a la hora de exportar la carne de cangrejo rojo congelado a New York?

### **1.6 Definiciones:**

#### **Modelo Canvas**

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite analizar y crear modelos de negocio de forma dinámica y visual. Gracias a su formato de lienzo, dividido en 9 bloques, el modelo canvas ofrece un panorama global y simplificado de la empresa.

Cada uno de los bloques de este lienzo se completa con post-its y rotuladores de colores, porque se trata de un modelo vivo y eso implica que se va construyendo y actualizando a medida que la empresa confirma su segmento de clientes, refuerza su posicionamiento y crea ideas nuevas. (Loor, 2021)

#### **Canal de distribución**

Son el medio a través del cual una empresa fabricante elige hacer llegar sus productos al consumidor final, procurando que sea lo más rentable y eficiente posible. Los canales de distribución los conforman empresas prestadoras de servicios que investigan el mercado, promocionan los productos y negocian con clientes potenciales

sobre precios, modalidades de entrega e inventarios sobre la cantidad de producto que necesitan. (Berselli, 2018)

Se llega a comprar la carne de cangrejo ya procesada y lista para la venta al público con un valor de \$14,75, se llega a trasladar la mercadería para la bodega la cual se llega a preparar la mercadería sea optima y cumpla con todos los parámetros necesario para poder exportar a través de Copa o American Airlines. American exige que los productos sean embarcados con film, mientras que Copa no exige ese tipo de parámetros para exportar. La mercadería será intermediaria a través de un bróker que este se debe de encargar en la intermediación de nuestra compañía y nuestro cliente.

### **Modelo de negocio**

Es una estructura conceptual que apoya la viabilidad de una empresa y explica la forma en la que esta ópera, hace dinero y cómo alcanza sus metas. Además, aquello sirve como una descripción de cómo la organización ofrece valor al cliente. (Toniut, 2020)

### **Cadena de frío**

La cadena de frío es un conjunto de normas y procedimientos que aseguran el correcto almacenamiento. La cadena de frío está interconectada con equipos de refrigeración que permiten conservar productos perecibles a las temperaturas recomendadas para mantener su potencia. (Garcia, 2018).

## **1.7 Asunciones:**

### **Supuesto general:**

La implementación de origen ecuatoriano tendrá gran acogida en ciudades en el extranjero que cuenten con una cantidad considerable de emigrantes radicados en determinados países. Un correcto plan de marketing y seguimiento a la marca podrá generar familiarización con el producto, lo que ayudará a establecerse en el mercado.

Según estudios norteamericanos avalan que los ecuatorianos tratan de consumir productos naturales, donde el producto no contenga ningún tipo de químicos que permitan preservar mayor tiempo la carne, pero esto a largo plazo generara complicaciones de salud.

En si la sociedad trata de buscar un mejor estilo de vida saludable a través de productos sin químicos demostrando que el producto a exportar comienza a generar un valor agregado en el mercado debido a que durante el proceso de fabricación no se llega a requerir ningún tipo de químicos que ayuden a preservar la carne, más bien se llega a implementar la cadena de frio que ayuda a preservar de manera natural el producto. (Importer, 2021)

**Supuesto específico:**

La adquisición de más compañías ubicados en diferentes ciudades o estados de Estados Unidos generara un crecimiento progresivo de la marca.

1.8 Limitaciones:

- No tener una población de estudio amplia siendo esta de 550,000 habitantes.
- Los costos logísticos son aproximados.
- Aranceles que no facilitan el ingreso del producto.
- Competencia de venta de cangrejo artesanal

## **Capítulo 2: Marco teórico y diagnóstico:**

### **2.1 Marco teórico:**

#### **Cadena de valor**

Michael Porter es un economista / académico norteamericano nacido el 23 de mayo del 1947, el cual estableció una teoría que serviría como pilas para la estructura comercial de cualquier negocio hoy en día, esa teoría es la de cadena de valor. La cadena de valor consiste en a través de varias series de etapas que esté pasando el producto o servicio le va añadiendo valor agregado en cada etapa, enfocando el canal de distribución como la base de esta teoría, dicho valor agregado provoca la atención del cliente y mejora su nivel de satisfacción, permitiendo crear lealtad hacia la empresa y así tener una ventaja competitiva ante un mercado establecido y así poder maximizar los beneficios de la empresa.

Interviene varias fases:

- **Logística:** consiste en la recepción, almacenamiento y distribución del producto o servicio.
- **Producción:** Transforma las entradas de los productos o servicios para el consumo del cliente.
- **Marketing y Ventas:** Es la colocación de un producto al mercado y que este se pueda captar la atención del cliente y se pueda vender.
- **Distribución:** Transportación del producto hacia el cliente.
- **Servicio:** se basa en mantener la lealtad del cliente hacia la marca y por eso debe mejorar constantemente el producto o servicio.

(Porter, 1980)

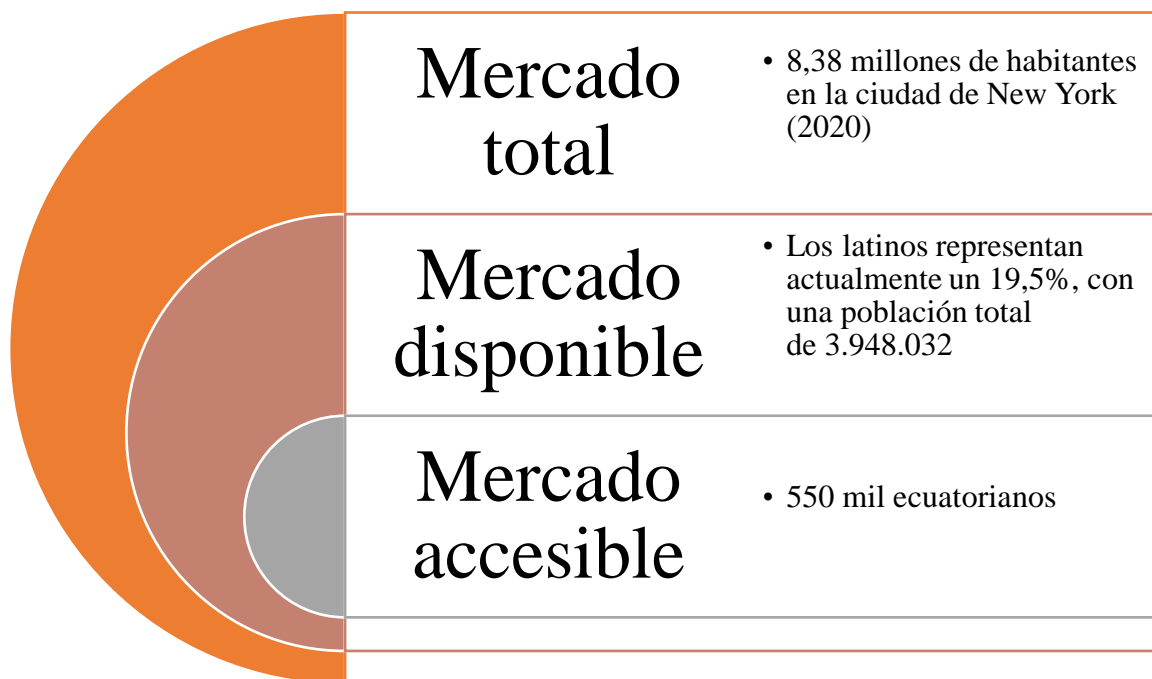
### **Teoría de Ventaja comparativa:**

La teoría de la ventaja competitiva fue planteada por el economista David Ricardo, el cual menciona que, si una empresa no tiene una ventaja absoluta en un mercado para producir un bien, debe enfocarse en producir ese bien y tratar de obtener la ventaja comparativa en el mercado y así poder mejorar la estructura económica del país. En otras palabras, no se debe producir lo que cueste menos más bien se debe producir lo que llega a generar menos costos comparativos y así poder participar en el mercado internacional. (Ricardo, 2021)

### **Teoría de la ventaja absoluta:**

La teoría de la ventaja absoluta fue planteada por el padre de la economía internacional quien es el economista y catedrático Adam Smith. Planteo la siguiente base de la ventaja absoluta, el cual se hace la alusión de que debe producir el bien que se llegue a ocupar la menor cantidad de recursos en el proceso de producción y la empresa o país que pueda realizar esa acción se lo podrá considerar que pose ventaja absoluta. (Smith, 2021)

## 2.2 Resultados de estudio de mercado:



*Figura 1: Estudio de mercado*

Elaborado por: Autor

(Banco mundial, s.f.)

Según la figura 1, podemos encontrar que el mercado total a donde vamos a exportar la carne de cangrejo es amplio. El mercado a donde apuntamos es el latino donde se podría indicar que la gran mayoría consume mariscos y nuestro mercado accesible son los consumidores de cangrejo ecuatoriano.

En cuanto el precio del mismo, la tarrina de carne de cangrejo congelada esta \$23,50 puesto en New York, y a comparación de otros productos de mariscos es un precio asequible. Actualmente hay exportadores de cangrejo vivo la cual venden dicho producto a \$200,00 un atado de cangrejo.

### **2.3 Situación comercial del Ecuador:**

Actualmente en el país se ha incrementado los negocios de cangrejales o venta informal de tarrinas de carne de cangrejo en diferentes presentaciones, lo cual es una debilidad que afecta directamente. Por lo que existe una gran competencia en precio al momento de comprar la materia prima (cangrejo).

### **2.4 Estructura estratégica del negocio:**

#### **2.4.1 Principios y valores:**

Desarrollar una estructura integral en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad, responsabilidad e higiene, en el trabajo.

#### **2.4.2 Misión:**

Comercializar la carne de cangrejo de excelente calidad al mercado internacional, que generen un gran nivel de satisfacción a todos los consumidores, potenciando la calidad de nuestro producto y el desarrollo de nuestra marca valorada por nuestros clientes; contribuyendo al crecimiento y desarrollo para la comunidad.

#### **2.4.3 Visión:**

Ser el proveedor de la carne de cangrejo preferidos por potenciales compañías y consumidores por la calidad e innovación en el proceso de nuestros productos, buscando continuamente superar las necesidades y expectativas de nuestro entorno laboral y comercial en el ámbito internacional.



#### 2.4.4 Matriz FODA:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto innovador en el cual se busca obtener aceptación entre la comunidad latina.</li> <li>• La calidad de la carne de cangrejo es apta para los estándares estrictos en el mercado de New York.</li> <li>• Convenios con servicios aéreos que benefician a la hora de abaratar costo de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar productividad y plazas de trabajo en el área local.</li> <li>• Alcanzar nuevos segmentos de mercados</li> <li>• Posibilidad de ingreso a cadenas importantes de supermercados</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto nuevo en un mercado competitivo.</li> <li>• Existen empresas cangrejeras en el Ecuador que tienen un alto nivel de negociación internacional.</li> <li>• Costos logísticos variables y altos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta participación en el mercado de otros mariscos.</li> <li>• Los cambios climáticos afectan al poder capturar el cangrejo en el manglar.</li> </ul>

*Tabla 1: Matriz FODA*

Elaborado por: Autor

La estrategia que optamos para nuestro negocio es la internacional, porque el producto está en un proceso de introducción al mercado extranjero (EEUU). Nos enfocamos a un nicho determinado, donde no existe productos iguales si no sustitutos.

También aplica esta estrategia dado que la cadena de valor de nuestro negocio se encuentra en el país de origen dado que la materia prima principal, que es el cangrejo de manglar, solamente se pueda encontrar en Ecuador. Brindando actividades de valor desde la casa matriz, que es donde se realiza todo el proceso de empaquetado y de calidad. Posiblemente se tenga que invertir en tecnología de afuera para poder innovar procesos locales y encontrar mayor diferenciación con la competencia del extranjero. Y que también cumplan con las regulaciones sanitarias, de inocuidad, etc., de los países a exportar.

#### **2.4.5 Análisis PORTER:**

##### **- Amenaza de los nuevos competidores: Nivel Medio**

El cangrejo en esta presentación cuenta con muy pocas empacadoras o empresas que exporten este tipo de producto cuales son:

- Doña Victoria
- Ecu Product
- Ecumast
- Sarandi
- La hacienda
- La serranita
- La cholita

Dichos productos ofrecen productos similares al proyecto, pero se encuentra enlatados siendo esta una gran diferencia contra el nuestro. Aun así, dicha competencia provocaría que los precios en el mercado se vuelvan muy competitivos y se podría correr el riesgo de perder algún segmento importante de mercado.

##### **- Poder de negociación de los proveedores: Nivel Bajo**

Al momento de la captura de nuestra materia prima que es el cangrejo rojo contamos con diferentes centros de acopio, en distintos lugares de nuestra región costa para la captura del crustáceo. En este aspecto la negociación con los proveedores a veces se puede tornar difícil, porque tenemos también competencia local (cangrejales). Sin

embargo, al ser un producto de exportación muchos proveedores también pueden estar interesados en lograr un acuerdo con la empresa para lograr concretar una relación al largo plazo ofreciendo precios que brinden margen de rentabilidad al negocio. El plan de negocios tiene que identificar / mostrar estos factores.

- **Poder de negociación de los compradores: Nivel Medio**

Contamos con un potencial cliente que es la compañía SEAFOOD SA, radicada en New Jersey. Nuestros compradores serían empresas, cadenas de supermercados y restaurantes latinos. En el mercado al que se va a ingresar existen varios productos sustitutos tales como atún en lata, pescado e incluso otros tipos de alimentos de preparación instantánea. Sin embargo, el producto que se va a exportar es relativamente nuevo en el mercado, por lo que los compradores no tendrán mucho conocimiento sobre los costos de este o precios referenciales de mercado. El precio FOB que se ofrece en el mercado estadounidense brinda un margen de ganancia de más de un 20% a través de clientes que consuman crustáceos, por esa misma razón el proyecto se enfoca en la comunidad latino.

Producto de la investigación cuenta con certificados de FDA, siendo esta un producto habilitado para el consumo humano, dicho producto estaría presentado por una tarrina de 450 gramos de pulpa de cangrejo y 4 oz de grasa de cangrejo.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos: Nivel Medio**

En el mercado norte americano, encontramos diferentes tipos de crustáceos, incluso el cangrejo rojo (ecuatoriano) es diferente al cangrejo que más se comercializa en el mercado norteamericano que sería la centolla y el *Procambarus clarkii*. Nuestro cangrejo es capturado en el manglar, mientras que el cangrejo (norte americano) es capturado en de mar. Además de contar con otros tipos de crustáceos de otras regiones.

También existen los productos ya posicionados en el mercado como atunes enlatados, salmón o pescado que se pueden encontrar en la misma presentación. El cangrejo rojo ecuatoriano aun así sigue destacándose en sabor por la gran calidad de nuestro producto, permitiendo que dicho producto pueda competir en el mercado aun existiendo varios productos sustitutos que llegan a competir con nosotros.

- **Rivalidad existente entre competidores de la industria: Nivel Medio**

Existe competidores con mayor presión por tener cuota en el mercado, lo que genera que se tengan que buscar algunos costos más bajos para generar mayor competitividad y rentabilidad. A pesar de eso se puede tener cierta ventaja en precios al disponer de un producto que es relativamente nuevo en el mercado y puede ser asociado a una gran calidad gracias al país de origen que es Ecuador.

## **2.5 Análisis del negocio: Lienzo CANVAS**

Para el presente trabajo de titulación, la propuesta de plan de negocio se va a diseñar mediante el lienzo CANVAS. Este plan de modelo de negocio ayuda al pensamiento estratégico para abarcar nuestro nicho de mercado al cual nos queremos dirigir. Tiene que mostrar la aplicación del modelo durante el desarrollo de su tesis.

## **2.6 Modelo de negocio CANVAS:**

### **2.6.1 Segmento de Clientes:**

Nuestro cliente es una compañía ya constituida en Estados Unidos por muchos años, con amplia trayectoria en la comercialización de mariscos en general. El producto va dirigido a las personas que son fanáticos de los mariscos no importa su origen, como principal punto sería nuestros hermanos migrantes ecuatorianos o latinos de preferencia, jóvenes y adultos, entre un rango de edad de 20 a 60 años, con un poder adquisitivo de económica media – alta.

### **2.6.2 Propuesta de Valor**

Nuestro producto es carne de cangrejo congelada en presentación de 450 gramos, se la obtiene de un crustáceo originado del manglar ecuatoriano, a diferencia del cangrejo nativo o langosta del mercado Estados Unidos con un sabor diferente, además que el hábitat de ambos crustáceos uno es del mar y el otro del manglar. Por lo que nos hace diferentes a otros tipos de productos y en la cual podemos elaborar variedades de platos gastronómicos. Si son diferentes, esto favorece su emprendimiento. Los consumidores pagan más por lo diferencial.

### **2.6.3 Canales de Comunicación:**

La carne de cangrejo rojo ecuatoriano al ser un producto origen de otro país, queremos implementar en:

- Markets ecuatorianos como Casa America, Family Food (activaciones, degustaciones)
- Supermercados (Kroger, Publix, Wegmans, Walmart).
- Restaurantes de comida típica ecuatoriana. (Restaurant Barzola ubicado en Queens y en la Florida)
- Elaboración de Página web del negocio (generación de pedidos y órdenes de compra del producto)

#### **REDES SOCIALES**

- Redes sociales (Instagram, Facebook)
- Ferias (festivales ecuatorianos) Actividades de lanzamiento.
- Pacha Trade (apuntar a nuevos mercados)

#### **2.6.4 Relación con los clientes**

La relación con nuestros clientes será directa para poder transmitirles la visión de la compañía SEAFOOD SA. Los medios por los cuales utilizaremos como referente son las redes sociales y página web. Mediante estos medios daremos a conocer puntos de venta, participaciones en ferias (activaciones), darles a conocer la producción del producto para que vean la calidad de fabricación.

Con las redes sociales haremos trivias, concursos y crear reels mostrando los diversos menús que se pueden elaborar con nuestro producto. Mediante estos canales digitales crean el lazo con el cliente, y lo más fundamental crear engagement con los clientes, el e-commerce es algo que está en boga en la actualidad. La presencia digital mediante las redes sociales donde postean información importante (sea nuevo local), buzón de sugerencias y concursos. Por lo tanto, al tener opiniones de los consumidores lo usaremos como herramienta para retroalimentarnos.

Como compañía vemos que Pro-Ecuador (Organización ecuatoriana cuyo objetivo es promocionar las exportaciones e inversiones de negocios del Ecuador al extranjero) nos pueda ayudar a promocionar internacionalmente nuestro producto en nuestro mercado objetivo, permitiendo captar una gran cantidad de futuros clientes potenciales que se puedan animar a consumir nuestro producto y así mejorar la rentabilidad de nuestra empresa y maximizar nuestros beneficios.

#### **2.6.5 Fuentes de Ingresos**

El precio de la tarrina de carne de cangrejo rojo ecuatoriano es de \$ 23,50 puesto en la ciudad de New York. El producto es innovador y de alta calidad para el consumidor tradicional. El mismo que será exportado cada quincena con un promedio de 2400 tarrinas.

### **2.6.6 Actividades Claves**

- Satisfacer las necesidades del consumidor con un producto aperitivo, las métricas de servicio en nuestra red social nos darán a conocer la acogida del producto.
- Producto con alta calidad de fabricación y producción, ya que contamos con código de FDA.
- Producto diferente en el ámbito de los mariscos, único en si especie nativo de Ecuador, realizar un storytelling en las redes sociales enseñando el proceso de producción desde la captura del crustáceo hasta el producto terminado.

### **2.6.7 Recursos Claves**

Los indicadores claves a utilizar es el market share y las ventas. Mediante las redes sociales y con la métrica CTR (Click-through Rate) hacen clic en el enlace de llamada a la acción de tu publicación, con eso medimos si la pauta o post les gusta a los clientes.

Con las diferentes métricas de servicio podemos saber cómo empresa la percepción, interacción, conversión que tenemos con el cliente. Midiendo la tasa de crecimiento y si nuestra audiencia (clientes) está teniendo el alcance que queremos llegar en la cual la medimos de acuerdo al timing (los momentos en que tu audiencia está conectada) y el contenido (qué le parece valioso a tu audiencia) de tu publicación en redes.

También podemos utilizar las métricas de servicio, una de las métricas que pueden usar es CSAT (Customer satisfaction score) que en la actualidad sirven de gran ayuda para medir que tan satisfecho está el cliente con el producto, servicio, atención y otros procesos en la empresa.

### **2.6.8 Socios Claves:**

- Crear alianzas estratégicas con nuestro cliente para tener una relación B2B.
- Sostenimiento financiero para llegar al punto de equilibrio.
- Posibilidad de expandir de mercado.

### **2.6.9 Estructura de Costos**

Entre la estructura de costos como principal factor tenemos la compra de la materia prima en este caso el cangrejo rojo ecuatoriano, la fabricación y producción del producto, fletes aéreos, recursos humanos.



## 2.7 Cadena de valor



Figura 2: Cadena de valor

Elaborado por: Autor

## 2.8 Plan de Marketing:

### 2.8.1 Producto



#### Características:

- Carne de cangrejo con su gordura (carapacho).
- Presentación de 1 libra.
- Cocido en autoclaves.
- Producto hecho con calidad.
- Producto 100% natural y ecuatoriano

#### Empaque y etiquetado

- El envase es de cartón biodegradable, empaquetado al vacío.
- El etiquetado muestra toda la información requerida para su exportación (Tabla nutricional, peso, producto elaborado por Ecuador.)

### 2.8.2 Precio

La fijación del precio de este producto dependerá de nuestros estudios técnicos y financieros, mediante los cuales fijaremos el margen de utilidad basado en el costo total del producto y de los costos para la exportación, además también consideramos como factor la tendencia de precios en el mercado.

**El precio de la tarrina puesta en New York es de \$ 23,50**

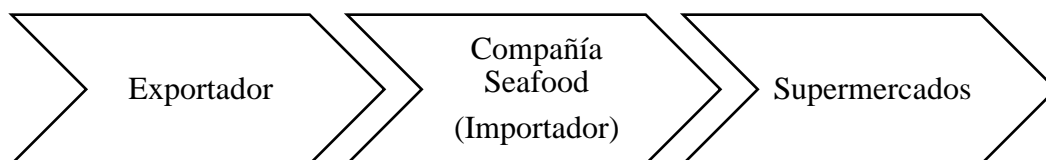
### 2.8.3 Plaza

La plaza en la cual nos vamos a enfocar es netamente al mercado ecuatoriano, que se encuentran en la ciudad de New York y New Jersey. Tenemos a nuestro cliente ubicado en New Jersey, el mismo que se encarga en abastecer no solo restaurants o supermercados, sino también a compañías que comercializan mariscos en general.

Nuestro departamento logístico se encarga de la recepción del producto desde origen, empaque adecuado a la exportación y traslado de bodega hacia el terminal aéreo.

Canales de distribución:

El canal de distribución en la cual apuntamos con nuestro producto es canal directo.



### 2.8.4 Promoción

Nuestro producto está en etapa de introducción al mercado, por lo tanto, mediante las redes sociales nos haremos conocer indicando las características del producto, también

realizar degustaciones en días festivos de Guayaquil, pero en el supermercado de venta de productos ecuatorianos.

### **2.8.5 Objetivos comerciales y medición**

Como plan de marketing queremos a posicionarnos con nuestro producto a nivel internacional empezando por Estados Unidos, sino también como meta llegar a otros mercados de diferentes continentes. Beneficiarnos a entidades como Pro-Ecuador o ferias internacionales que impulsan al emprendedor o empresario, en ser expuesto a nivel nacional e internacional.

Existen diversas ferias que realizan en la ciudad de New Jersey como lo es la feria de la fiesta o festival ecuatorianos, donde podemos promocionar nuestro producto. A importantes cadenas de alimentos y además de nuestros hermanos migrantes que se dedican a importar productos no tradicionales.

Objetivos:

- Introducir nuestro producto con su valor agregado en Estados Unidos al 0.008% de la población latina que vive allá en el período de un año.
- Aumentar nuestras ventas en un 20% en nuestro segundo año de ingreso al mercado.
- Distribuir nuestro producto en al menos el 10% de los supermercados ubicados en Texas, Los Ángeles y Florida en los primeros 3 años de ingreso.
- Adquirir certificaciones Global GAP y Fairtrade para el producto en los próximos 4 años que generen valor agregado, calidad y de procesos transparentes y justos.

## 2.9 Estadísticas de exportación (estadísticas posición arancelaria)

Producto Principal	País Destino	Subpartida	2018		2019		2020		2021		2022			
			TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB		
<b>TOTALES:</b>			5,4	26,1	14,2	77,6	40,1	227,8	51,8	324,3	70,0	247,1		
<b>140499 - OTROS PISCICOLAS</b>			5,4	26,1	14,2	77,6	40,1	227,8	51,8	324,3	70,0	247,1		
140499	OTROS PISCICOLAS	ESTADOS UNIDOS	0306140000	Cangrejos (excepto macruros)	5,4	26,1	14,2	77,6	40,1	227,8	51,8	324,3	70,0	247,1

Tabla 2: Datos en TM y FOB exportación

Fuente: Banco Central

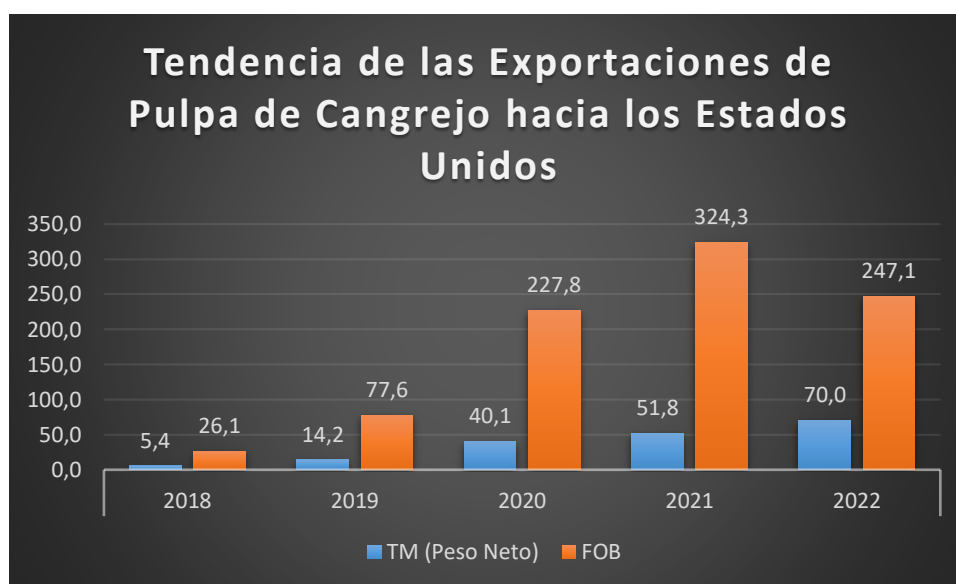


Figura 3: Tendencia de exportación de cangrejo

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

## 2.10 Implementos para exportación:

### 2.10.1 Acuerdos comerciales entre el país exportador e importador:

Al país que queremos entrar con nuestro producto es Estados Unidos. En la ciudad de Quito el 9 de diciembre del 2021, el Ecuador y Estados Unidos concluyeron las negociaciones del ACUERDO DE CIELOS ABIERTOS que permite la expansión de los vuelos de pasajeros y de carga entre ambos países, promueve el intercambio comercial y estimula oportunidades laborales y el crecimiento económico.

Los acuerdos de cielos abiertos establecen reglas para facilitar el crecimiento de un sistema de aviación civil internacional basados en principios del mercado. El acuerdo de

Ecuador y los Estados Unidos permitirá que ambos países programen nuevas rutas y frecuencias. Por el momento con Estados Unidos no contamos con un acuerdo comercial, actualmente Ecuador se encuentra en la primera fase.

#### 2.10.2 Preferencias/Barreras No Arancelarias:

Partida Arancelaria: Cangrejos (excepto macruros) (0306140000)

Crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; crustáceos ahumados, incluso pelados o cocidos, antes o durante el ahumado; crustáceos sin pelar, cocidos en agua o vapor, incluso refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; harina, polvo y «pellets» de crustáceos, aptos para la alimentación humana.

- Ecuador no tiene preferencias ni barreras arancelarias con esta partida arancelaria.

Pero por esta partida arancelaria si tiene preferencias arancelarias con:

- CAN MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay)
- Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Perú)
- EFTA (Islandia, Noruega, Suiza)
- Acuerdo bilateral (Chile)
- Acuerdo de complementación Aladi (Cuba)
- Acuerdo comercial con Reino Unido
- Unión Europea

Fuente: Pudeleco

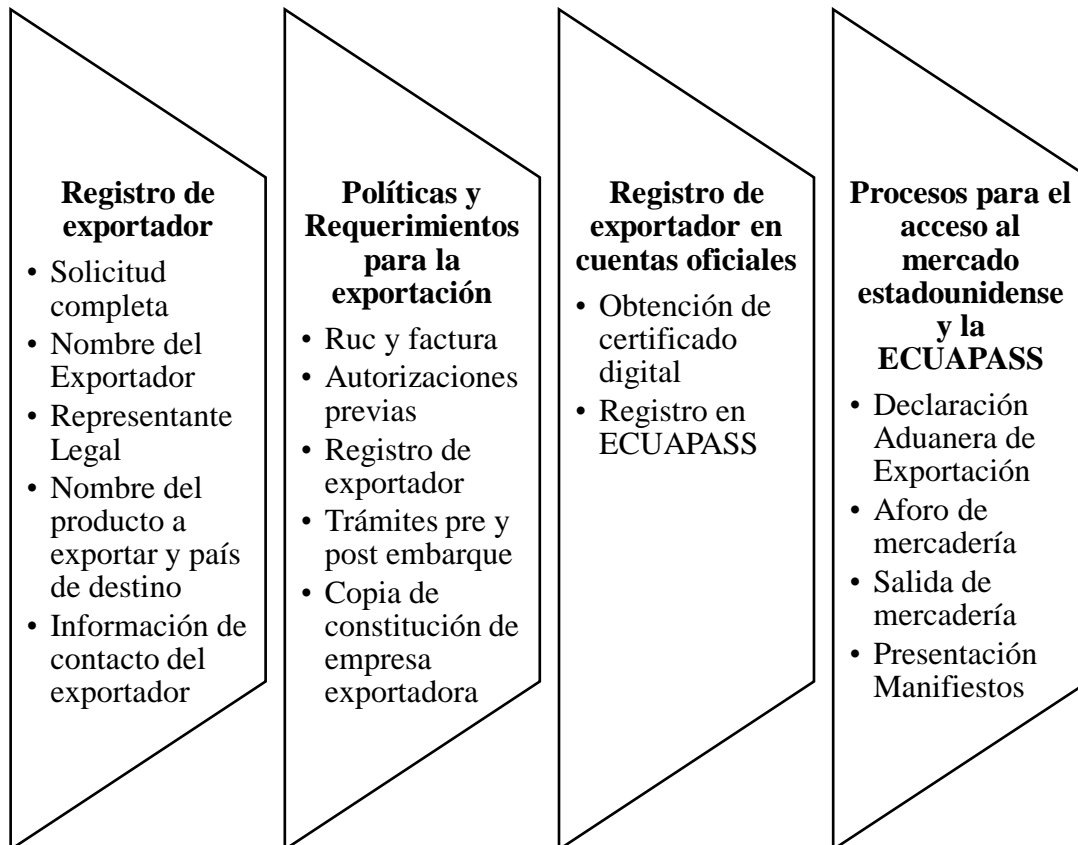
#### 2.10.2 Exigencias, regulaciones y requisitos del país destino

- Requerimiento para entrar al mercado de Estados Unidos:
  - Obtener el FDA (Food and Drug Administration) / Administración de Alimentos y Medicamentos
  - Obtener el DUN (Dun & Bradstreet)

- Cumplir con toda la información requerida por el bróker del cliente (factura, guía aérea, packing list)

(ProEcuador, 2021)

### 2.10.3 Proceso de exportación:



*Figura 4: Proceso de exportación*

Elaborador por: Autor

(Servicio nacional de aduana del Ecuador, 2021)

### 2.10.4 Transporte internacional adecuado para el producto

El transporte internacional adecuado para el producto es el transporte aéreo o servicio de traslado cargas de un lugar geográfico a otro. En la actualidad el transporte aéreo comprende una importante rama del transporte a nivel mundial. El transporte aéreo, aunque es el más rápido, es el más costoso de todos.

A través de este transporte es más viable, ya que nuestro producto es perecible y lo primordial es conservar la cadena de frío. Para que el producto llegue en óptimas calidades, el incoterm a utilizar es el CPT (Carriage to paid/Transporte pagado hasta).

#### **2.10.5 Proceso de logística y transporte**

- El producto sale directamente de bodega hacia el terminal de carga aérea.
- Vigilado por el representante de la carga.
- Una vez la carga llega al terminal, se procede a bajar la mercadería para pasar a rayos X.
- Se procede, a la revisión por el área de aduana y policía.
- En el caso que se presente algún inconveniente que requiera la policía para abrir alguna caja, se procede a la inspección como tal y después se vuelve a cerrar.
- Una vez que no haya ningún inconveniente, se procede a la espera del documento de warehouse y la guía área, para enviar los documentos al cliente.



## **Capítulo 3: Metodología de la investigación:**

### **3.1 Diseño de la investigación**

Para el presente trabajo de titulación se utilizará un diseño de investigación inductivo, ya que permite realizar un estudio analítico en base a los datos que se pueden recabar para tener un conocimiento aproximado de la aceptación del producto en el mercado estadounidense. La herramienta de estudio que se utilizara a plantear en este trabajo son encuestas, el tipo de muestra es localizada ya que se aplicaran las encuestas a pobladores de un sector determinado. La encuesta está estructurada para valorar la aceptación del producto por los ecuatorianos erradicados en dicho país.

### **3.2 Propositiones:**

El cangrejo rojo ecuatoriano es un producto de consumo masivo dentro de toda la provincia de Ecuador, tanto es el volumen de consumo que se han implementados vedas dentro del país, para poder preservar la especie y su consumo sea moderado.

Dada esta premisa no es de extrañar que lo emigrantes ecuatorianos este abiertos a comprar un producto que sea más fácil de consumir en relación al cangrejo completo como se suele exportar.

### **3.3 Población:**

Para llevar a cabo la presente investigación se tomará en cuenta a la población ecuatorianos erradicados New York obtenida de una base datos propuesta por la compañía a la que se va a vender. Se considerará la población de muestra como el público objetivo y lo resultados obtenidos serán cuantificados con herramientas de Google.

### **3.4 Características de la muestra:**

La muestra de estudio es inductiva, se presentará por herramientas de Google será presentada mediante gráficos con la finalidad de obtener una aproximación de la salida del producto al mercado.

### 3.5 Localización geográfica:

- La procesadora de cangrejo está ubicada en:

Pascuales Calle 11ava. y Av. Principal

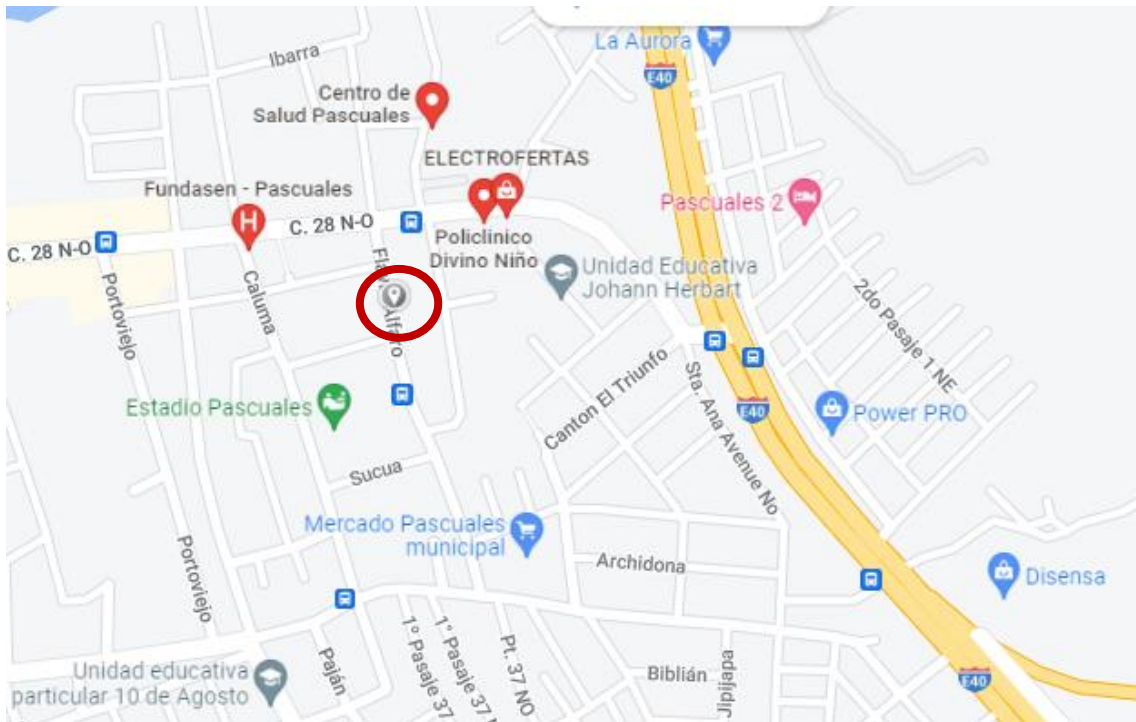


Figura 5: Localización de fábrica de procesamiento de tarrinas de carne de cangrejo

Fuente: Google maps

### 3.6 Instrumentación:

El instrumento que se aplica es el desarrollo de una encuesta para realizar un plan de negocios con metodología CANVAS para la exportación de carne de cangrejo rojo congelado ecuatoriano hacia Estados Unidos. Dicha encuesta está elaborada con 8 preguntas cerradas, las mismas que serán propuestas a 30 personas.

Al realizar la encuesta se busca recolectar información de los posibles consumidores del producto. Así mismo, los gustos y preferencias del nicho de mercado que queremos apuntar.

### 3.7 Prototipo de encuesta:

El presente cuestionario busca recabar información respecto a la aceptación del producto “Carne de cangrejo rojo congelado” en los emigrantes ecuatorianos radicados en Estados Unidos.

1. ¿Está usted familiarizado con el producto carne de cangrejo rojo ecuatoriano?

Si

No

2. ¿Con qué frecuencia consume usted productos congelados del extranjero?

Semanal

Quincenal

Ocasional

No consumo

3. ¿Con qué frecuencia usted consume mariscos?

Poco

Normal

Mucho

No Consumo

4. ¿Conoce usted alguna marca establecida en el mercado estadounidense que ofrezca carne de cangrejo roja congelada?

Si

No

5. Califique del 1 al 5 siendo: 5 Muy importante y 1 menos importante. Los atributos que usted considera más importantes al momento de empezar a consumir un nuevo producto

	1	2	3	4	5
Procedencia					
Durabilidad					
Precio					
Empaque					
Porciones					

6. Califique del 1 al 5 que tan llamativo es para usted la presentación del producto siendo: 5 Muy llamativo y 1 poco llamativo



1	2	3	4	5

7. ¿Estaría usted dispuesto a pagar el precio de \$ 27,00 para adquirir este producto?

- Si
- No
- Tal vez

8. ¿Cómo ecuatoriano erradicado en Estados Unidos que tan importante considera que excita la intención de llevar esto producto a Estados Unidos?

- Muy impórtate
- Poco importante
- Me es irrelevante

### 3.8 Análisis de datos:

1. ¿Está usted familiarizado con el producto carne de cangrejo rojo ecuatoriano?

Tabla 1. Valoración sobre el conocimiento de la carne de cangrejo ecuatoriano

Valoración	FA	FR
Si	47	94%
No	3	6%

Fuente: Google forms

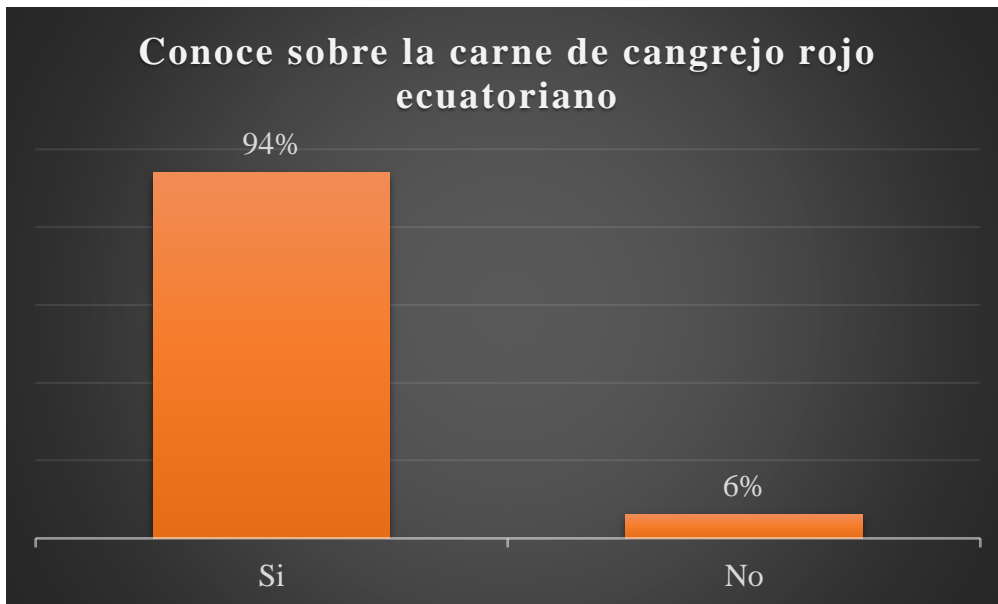


Figura 1. Valoración sobre el conocimiento de la carne de cangrejo ecuatoriano  
Elaborad por: Autor

De la población valorada, el 94% conocían sobre el producto de la carne de cangrejo ecuatoriano; sin embargo, un 6% desconocen del producto, con estos datos podemos fomentar la publicidad del producto, darlo a conocer y lo más importante degustar del mismo.

2. ¿Con frecuencia consume usted productos congelados del extranjero?

Tabla 2. Valoración de frecuencia de consumo de productos congelados del extranjero

Valoración	FA	FR
Semanal	15	30%
Quincenal	25	50%
Ocasional	7	14%
No consumo	3	6%

Fuente: Google forms



Figura 2. Valoración de frecuencia de consumo de productos congelados del extranjero

Elaborad por: Autor

En base a los datos visualizados en el gráfico, se evidencia que el 80% de la población si consume productos del extranjero en periodo más constante, más sin embargo un 20% no consumen o es ocasional. Por lo tanto, es importante contar con publicidad hacia los productos congelados del extranjero, el no consumo puede ser porque no les gusta consumidor productos congelados en general, si no productos frescos.

3. ¿Con que frecuencia usted consume mariscos?

Tabla 3. Valoración de frecuencia de consumo de mariscos

Valoración	FA	FR
Poco	12	24%
Normal	11	22%
Mucho	24	48%
No consumo	3	6%

Fuente: Google forms

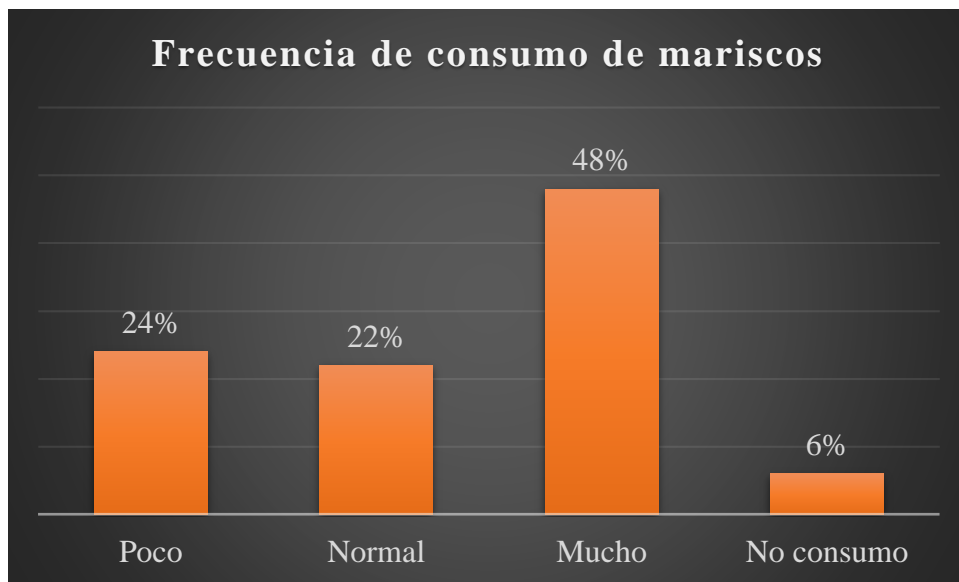


Figura 3. Valoración de frecuencia de consumo de mariscos

Elaborad por: Autor

Con base a los datos obtenidos, el 70% de la población consume con frecuencia mariscos, este porcentaje es relevante para nuestra introducción del producto. Mientras que un 30% consume poco o no lo hace, esto se debe porque hay personas que suelen ser alérgicas, lo que le impide consumir mariscos en general, otro factor importante es que los mariscos son mucho más caros que otra proteína como la carne y el pollo.



4. ¿Conoce usted alguna marca establecida en el mercado estadounidense que ofrezca carne de cangrejo roja congelada?

Tabla 4. Valoración de frecuencia de consumo de mariscos

Valoración	FA	FR
Si	13	26%
No	37	74%

Fuente: Google forms

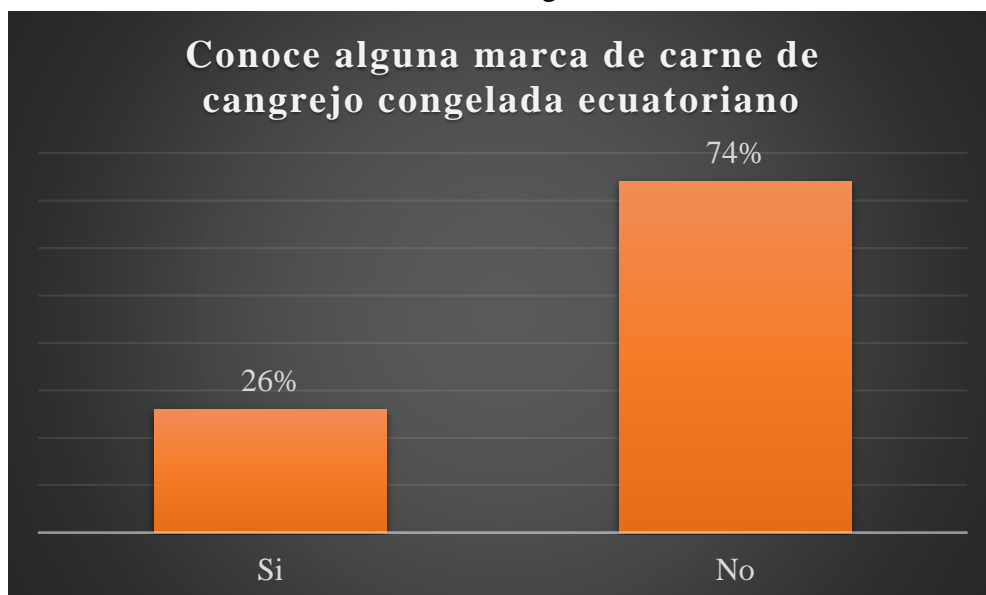


Figura 4. Valoración conoce alguna marca de carne de cangrejo congelada ecuatoriano

Elaborad por: Autor

Según los datos del gráfico, El 74% de las personas encuestadas demuestran la carencia de la carne de cangrejo rojo ecuatoriano en el mercado Estado Unidos dándonos a conocer dos cosas:

- Existe una gran oportunidad de poder ingresar al mercado destacándonos por ser productos ecuatorianos, que eso representa calidad y nos aseguraría una rentabilidad por la ventaja competitiva.
- La carencia de productos a base de cangrejo de origen ecuatoriano es una falta de participación de las industrias y no se puede llegar aprovechar el gran potencial que se tiene.

5. Califique del 1 al 5 siendo: 5 Muy importante y 1 menos importante. Los atributos que usted considera más importantes al momento de empezar a consumir un nuevo producto.

Tabla 5. Valoración atributos al momento de consumir un nuevo producto

Valoración	Procedencia		Durabilidad		Precio		Empaque		Porciones	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Muy importante	38	76%	45	90%	35	70%	45	90%	46	92%
Importante	10	20%	5	10%	15	30%	5	10%	2	4%
Algo importante	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%
Poco importante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Menos importante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Google forms

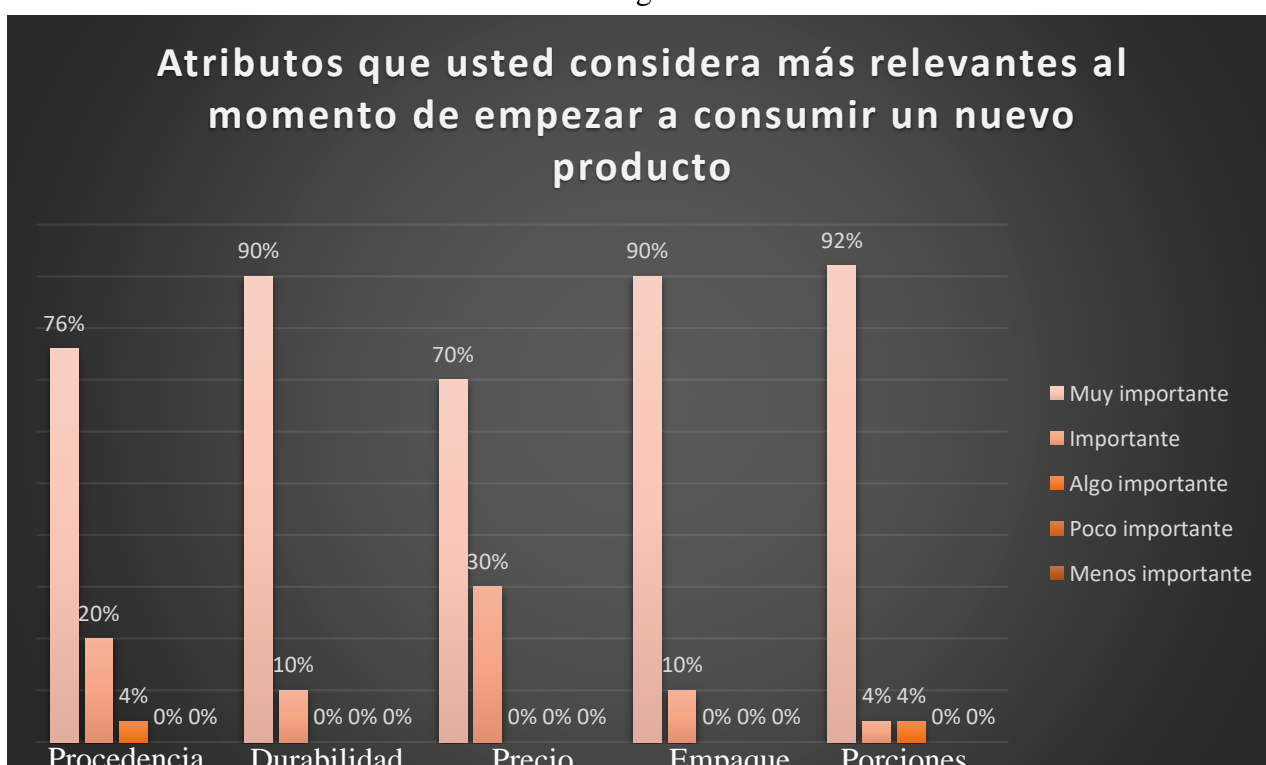


Figura 5. Valoración atributos al momento de consumir un nuevo producto

Elaborad por: Autor

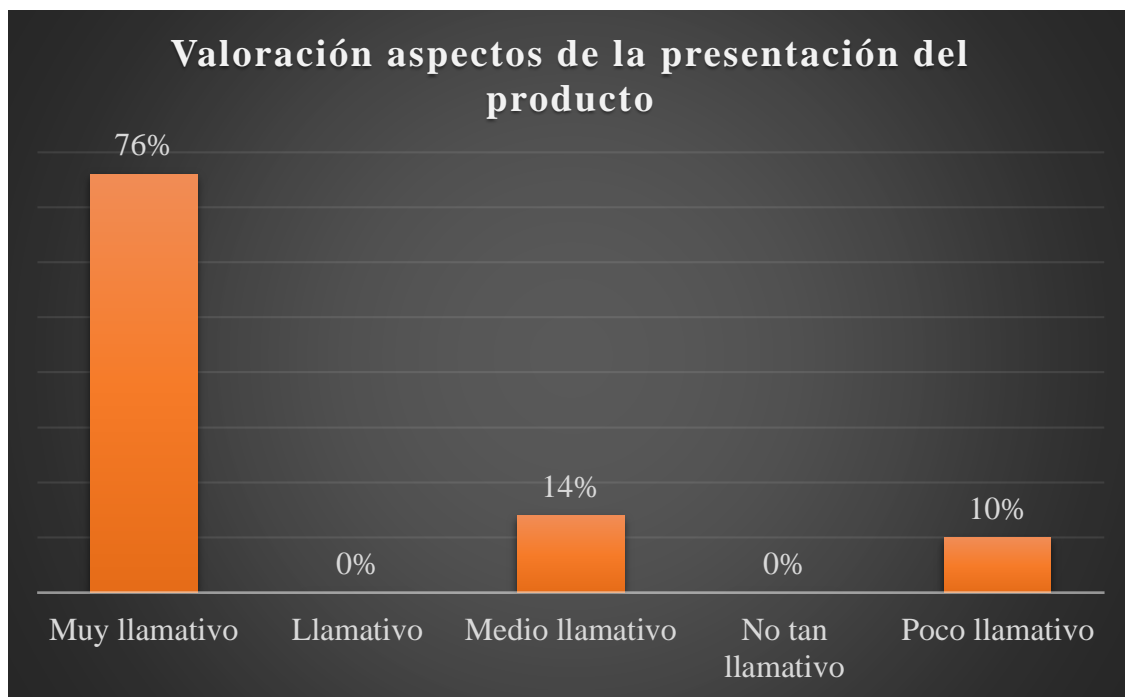
Con base a los datos del gráfico, la mayoría de las personas consideran muy importante varios aspectos mencionados en la encuesta y no es una sorpresa, ya que los ciudadanos de New York tratan de buscar un producto que pueda satisfacer sus necesidades y por eso se debe por que demanda se da en búsqueda de la calidad, sabor y presentación por ende siempre buscan un producto de alta gama.

6. Califique del 1 al 5 que tan llamativo es para usted la presentación del producto  
siendo: 5 Muy llamativo y 1 poco llamativo

*Tabla 6.* Valoración aspectos de la presentación del producto

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Muy llamativo	38	76%
Llamativo	0	0%
Medio llamativo	7	14%
No tan llamativo	0	0%
Poco llamativo	5	10%

Fuente: Google forms



**Figura 6.** Valoración aspectos de la presentación del producto  
*Elaborad por:* Autor

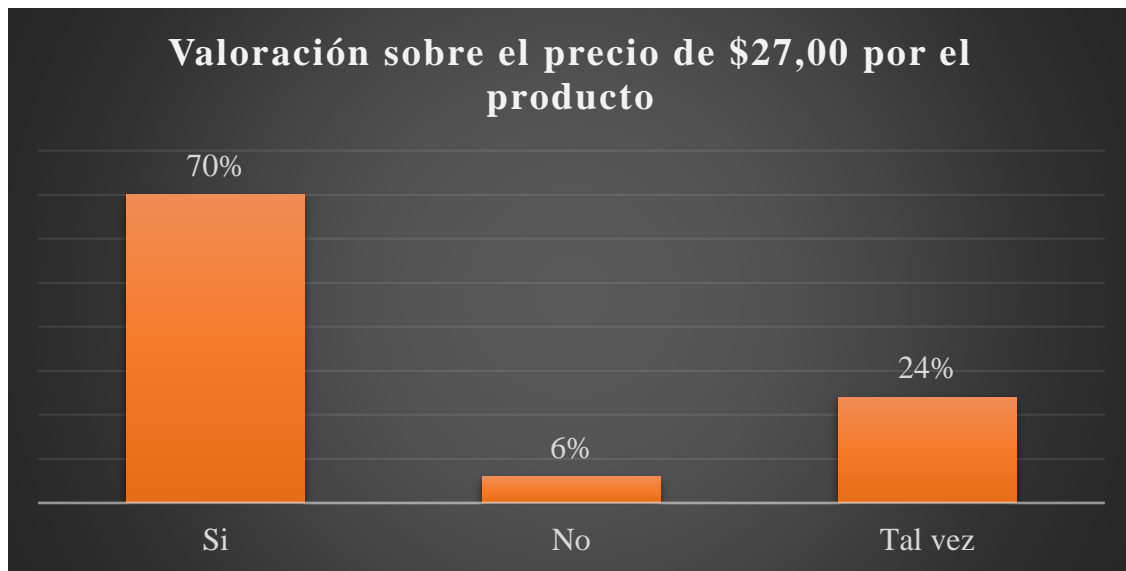
En base a los datos visualizados, la presentación de nuestro producto sería un acierto de parte nuestra, para poder encajar en la mente de nuestros potenciales clientes y gracias a eso nos da soporte para para poder seguir mejorando en los detalles para las personas que no encontraron muy llamativo el producto.

7. ¿Estaría usted dispuesto a pagar el precio de \$ 27,00 para adquirir este producto?

Tabla 7. Valoración sobre el precio de \$27,00 por el producto

Valoración	FA	FR
Si	35	70%
No	3	6%
Tal vez	12	24%

Fuente: Google forms



**Figura 7.** Valoración sobre el precio de \$27,00 por el producto  
**Elaborad por:** Autor

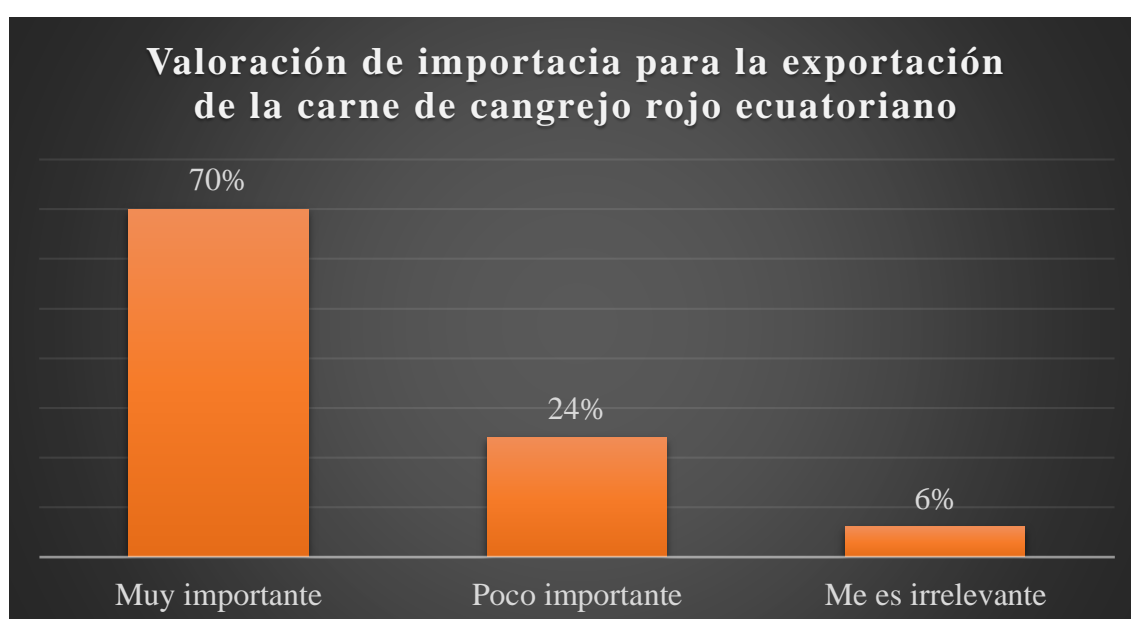
De la población valorada, el 70% se puede concluir que el producto se ajusta a la cartera de nuestros potenciales clientes, esto se debe por la estructura económica que tiene la ciudad de New York, permitiendo a las personas poder tener un mejor salario y poder obtener nuestro producto sin ningún problema.

8. ¿Cómo ecuatoriano erradicado en Estados Unidos que tan importante considera que exista la intención de llevar este producto a Estados Unidos?

*Tabla 8.* Valoración de importancia para la exportación de la carne de cangrejo rojo ecuatoriano

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Muy importante	35	70%
Poco importante	12	24%
Me es irrelevante	3	6%

Fuente: Google forms



**Figura 8.** Valoración de importancia para la exportación de la carne de cangrejo rojo ecuatoriano

**Elaborad por:** Autor

Con base a la población el 70% indica la aceptación de este nuevo producto al nuevo mercado que se aspira ingresar. La carne de cangrejo de caparazón rojo según los resultados sería nuestra gran entrada para incursionar en este nuevo mercado por el alto porcentaje de demanda de nuestro producto, dichas personas que de primer monto que no le llaman la atención el producto, cuando se dé el lanzamiento del mismo en el mercado de New York puede que cambie la perspectiva del producto por el alto nivel de calidad.

## **Capítulo 4: Propuesta**

### **4.1 Estudio técnico:**

#### **4.1.1 Cuantificación de la demanda:**

Determinar el tamaño de posibles consumidores del producto carne de cangrejo congelada, tomando en cuenta que el producto está altamente calificado en cuanto permisos sanitarios, es decir es un producto de calidad y 100% ecuatoriano.

#### **4.1.2 Alcance estudio ingeniería y efectos económicos (equipos y maquinarias):**

Al no ser los fabricantes, la inversión que se tomaría en cuenta es el local físico donde contaremos con los congeladores, suministros de oficina en general y además la compra del producto terminado.

#### **4.1.3 Inversiones en obras físicas:**

La estructura de la procesadora de cangrejo ya está hecha, cuenta con una amplia infraestructura. En la cual tiene diferentes áreas para el procesamiento del mismo. Toda la instalación cuenta con mesa de acero inoxidable e inocuidad.

Pesaje

Autoclaves



Proceso de empaque

*Figura 6: Infraestructura de fábrica lado A*

Cámara de congelación



*Figura 7: Infraestructura de fábrica lado B*

Mesa para clasificar  
cangrejos y sacar la  
carne



Producto empacado para la exportación:



*Figura 8: Producto final para su despacho*

Las entregas serian despachadas de la siguiente manera:

En cajas de:

- Tapa

Largo: 98.7 ancho: 39.70 alto: 26.30 test: 350 kraft

- Base

Largo: 97.00 ancho: 37.00 alto: 25.80 test: 350 kraft

Gastos de sueldos y salarios colaboradores:

	Sueldos y Salarios	Aportación IEES	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Cantidad	Total
Gerente General	\$ 1.500,00	\$167,25	\$125,00	\$35,42	1	\$1.827,67
Asistente - Gerencia General	\$ 550,00	\$61,33	\$45,83	\$35,42	1	\$692,58
Jefe de Operaciones	\$ 800,00	\$89,20	\$66,67	\$35,42	1	\$991,28
Contador	\$ 800,00	\$89,20	\$66,67	\$35,42	1	\$991,28
Jefe de Ventas / Marketing Internacional	\$ 1.000,00	\$111,50	\$83,33	\$35,42	1	\$1.230,25
<b>TOTAL</b>		<b>\$518,48</b>	<b>\$387,50</b>	<b>\$177,08</b>	<b>5</b>	<b>\$5.733,06</b>

*Tabla 3:Gastos de sueldos y salarios colaboradores*

Elaborado por: Autor

La fabricación y producción de la tarrina de cangrejo cabe mencionar que no la elaboramos, nos dedicamos a la comercialización como tal, adquirimos el producto listo para su venta. Mas sin embargo detallo los costos de fabricación de la misma.

- De acuerdo al cuadro siguiente:

<b><u>TARRINA DE CANGREJO</u></b>			
	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>PRECIO DE VENTA EN NY</b>	<b>\$ 23,50</b>	<b>1200</b>	<b>\$ 28.200,00</b>
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA RECIBIDAS</b>	<b>\$ 10,50</b>	<b>1200</b>	<b>\$ 12.600,00</b>
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>\$ 2,00</b>	<b>1200</b>	<b>\$ 2.400,00</b>
<b>COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>\$ 2,25</b>	<b>1200</b>	<b>\$ 2.700,00</b>
<b>COSTO VALOR PRODUCIDO UNIDAD</b>	<b>\$ 14,75</b>		<b>\$ 17.700,00</b>
<b>EXPORTACIÓN: COSTOS PARA ENVIAR A NY</b>	<b>\$ 2,00</b>	<b>1200</b>	<b>\$ 2.400,00</b>

*Tabla 4: Costos de producción tarrina de cangrejo*

Elaborado por: Autor

El valor de la tarrina de carne de cangrejo puesto en New York es de \$ 23,50

- Los valores de costos por fabricación se los detalla de la siguiente manera:

Costo de materia prima recibida:

Comprende la compra del cangrejo en planchas, cada plancha tiene 4 atados de 12 unidades de cangrejos normalmente, dando un total de 48 unidades de cangrejos. Los

mismos que se utiliza aproximadamente 12 unidades para elaborar 1 tarrina de carne cangrejo (454 gramos / 1 libra)

- Mano de obra:

Personal que se encarga en la manipulación del cangrejo para ser clasificados en cangrejos grandes y pequeños, así mismo para sacar la carne del crustáceo.

- Costo indirecto de fabricación:

Con lleva todo lo que es servicios básicos, empaque y embalaje. Por tal manera el costo del valor producido por unidad es de \$ 14,75. Los valores de costos de exportación son considerados en base al personal que se encarga de empaquetar las tarrinas, la compra de suministros cajas para exportar, transporte terrestre, flete y la apertura de la declaración aduanera. Considerando todos los costos para la comercialización en el mercado estadounidense el precio FOB Guayaquil es de \$ 16,75.

Cabe mencionar que, en las épocas de veda, no se puede comercializar tarrinas de cangrejo, por la cual como producto sustituto a ofertar sería la tarrina de carne de jaiba, que conlleva el mismo procesamiento de producción y fabricación.

<b><u>TARRINA DE JAIBA</u></b>			
	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
<b>PRECIO DE VENTA EN NY</b>	<b>\$ 21,50</b>	<b>800</b>	<b>\$ 17.200,00</b>
COSTO DE MATERIA PRIMA RECIBIDAS	\$ 8,50	800	\$ 6.800,00
MANO DE OBRA	\$ 2,00	800	\$ 1.600,00
COSTO INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 2,50	800	\$ 2.000,00
COSTO VALOR PRODUCIDO UNIDAD	<b>\$ 10,40</b>		<b>\$ 10.400,00</b>
<b>EXPORTACIÓN: COSTOS PARA ENVIAR A NY</b>	<b>\$ 2,00</b>	<b>800</b>	<b>\$ 1.600,00</b>

*Tabla 5: Costos de producción tarrina de jaiba*

Elaborado por: Autor

En cuanto a la tarrina de Jaiba, su costo de producción es de \$10,40 de los cuales el 82% corresponde a la materia prima, el 19% a la mano de obra y un 24% los costos indirectos de producción, adicional también se ha establecido un gasto de \$2 por tarrina correspondiente a la exportación hacia Nueva York.

#### 4.1.4 Manuales de procedimientos:

PROCESAMIENTO: TARRINAS DE CANGREJO	
PRESENTACIÓN: 1 LIBRA	
1	Antes de la recepción del cangrejo, se procede a clasificarlos esto es separar los cangrejos muertos o pequeño. Dejando únicamente los vivos y los de tamaño adecuado para el procesamiento.
2	Después se procede a pesarlos, inmediatamente se los pone en tanques de almacenamiento con agua helada con 5 partes por millón de cloro, por 30 minutos.
3	De inmediato se lo introduce en los coches y se los ingresa a las autoclaves, y se los cocina a temperatura y presión alternando de acuerdo al peso de los cangrejos que se van a cocinar a vapor o en las autoclaves.
4	La cocción se la realiza con una presión de 12 PSI y a una temperatura de 110 grados centígrados.
5	<p>El tiempo de cocción, está compuesta de 3 etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La primera es el venteo, que significa que se abre la llave de entrada del vapor y la llave de purga.</li><li>• La segunda etapa, se procede al cierre de la llave de purga, para que la autoclave llegue a la presión y temperatura indicada.</li><li>• La tercera y última etapa, se lo conoce como mantenimiento y es donde se deja el tiempo estimado calculado de acuerdo al volumen de cangrejo que están en la autoclave, mencionando que los tiempos cambiarían por el volumen y por ende el tiempo.</li></ul>
6	Después de la cocción, el cangrejo se los pone en gavetas para que se enfríen a 40 grados centígrados y después pasa a la cámara de frío a cero grados. Una vez

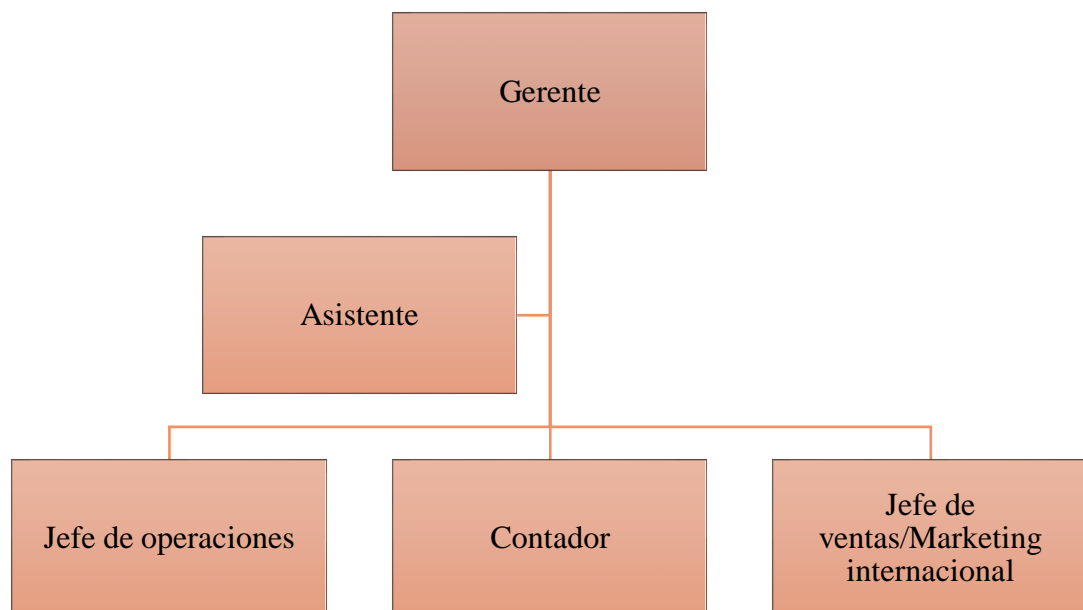
	que llega a 2 o 3 grados, con el personal del proceso, se procede a separar el carapacho y las patitas del cangrejo, separando a su vez la carne blanca y la carne negra.
7	Antes del empaque final, se realiza una revisión minuciosa, para sacar las esquirlas y residuos del cangrejo en el caso si hubiere.
8	Finalmente se empaca la carne pura de cangrejo en tarrinas de 1 libra. Se ingresa el producto terminado a la cámara de congelación a temperatura de 30 grados bajo cero. Al momento del despacho del producto, se las guarda en cajas parafinadas.

*Tabla 6: Procesamiento tarrinas de cangrejo*

Elaborado por: Autor

#### 4.2 Estudio Organizacional:

##### 4.2.1 Organigrama:



*Figura 9: Organigrama*

Elaborado por: Autor

#### 4.2.2 Perfiles de puestos:

Gerente	El perfil del Gerente General será quién se encargue de la planificación y control de las actividades de la administración general de la empresa. Responsable del buen manejo e implementación de proyectos.
Asistente	Se encargará del manejo de procesos de contratación y capacitación del personal en conjunto con el Gerente General, quienes serán los responsables de la contratación del personal de la empresa además de encargarse de las actividades encomendadas por el Gerente General.
Jefe de operaciones	Principalmente se encarga de implementar los procesos y prácticas correctos en la organización. Las labores específicas de un gerente de operaciones son formular estrategias, mejorar el rendimiento, comprar material y recursos y asegurar el cumplimiento de las normas aplicables.
Contador	Planificar, organizar, dirigir, controlar el proceso contable, suministrando información confiable así como oportuna para la toma de decisiones y cumplimiento de obligaciones.
	Negociar tarifas aéreas con operadores logísticos, realizar reservas de espacios aéreos. Analizar bloqueos legales o comerciales de ingreso a



Coordinador de comercio exterior / Jefe de Ventas/  Marketing	mercados extranjeros. Coordinar con agentes de aduana y compradores.
	Manejo de órdenes de compra de los clientes, coordinación de planes de campañas publicitarias para promocionar la marca, manejo de redes sociales. Acercamiento a ferias internacionales, manejo de material publicitario para ferias.

*Tabla 7: Perfiles de puestos*

Elaborado por: Autor

### 4.3 Estudio Legal

Nuestro plan de negocio va enfocado a la exportación de carne de cangrejo por ende tenemos que tener en cuenta los requisitos pertinentes en las oficinas y recordando que nosotros no somos fabricantes si comercializadores.

- Requerimientos nacionales:
  - Registro del representante legal del establecimiento en la página Web del Ministerio de Gobierno.
  - Registro Único de Contribuyentes (RUC)
  - Informe de Inspección.
  - Patente Municipal, licencia única de actividad económica o su equivalente.
  - Permiso de uso de suelo.
  - Permiso de funcionamiento
  - Certificado de bomberos
  - Certificado de ARCSA

(Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, s.f.)

## 4.4 Análisis de Riesgos

### 4.4.1 Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGO CANGREJO										
PROCESOS	DESCRIPCIÓN	PROCEDIMIENTOS	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CRITICIDAD	AMENAZA	CONTROLES	INDICADOR	PERIODICIDAD
PROCESOS ESTRATÉGICOS	GERENCIA GENERAL	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	DESINTERÉS EN EL CUMPLIMIENTO DE LEYES, NORMAS, REQUISITOS EXTERNOS	Bajo	Alto	Medio	TOMA DE DECISIONES INADECUADAS INCUMPLIMIENTOS GENERAL CIERRE DE LA COMPAÑÍA	REUNIÓN OPERATIVAS/ADMINISTRATIVAS	INDICADORES DE PARTAMENTALES	TRIMESTRAL
	SISTEMAS DE GESTIÓN:	APLICANDO NORMATIVAS EXTERNAS DE CALIDAD (ISO)	INCUMPLIMIENTOS DE NORMATIVAS DE ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN	Bajo	Alto	Medio	DE CERTIFICACION, IMPACTO EN LAS VENTAS, REPUTACIÓN	MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN	AUDITORIAS INTERNAS RECLAMOS NO CONFORMIDADES	MENSUAL
	NORMATIVAS CON ENTES REGULADORES (ASPECTOS LEGALES)	PROCEDIMIENTO LEGAL (Civil, Penal, Judicial)	INCUMPLIMIENTO LEGAL	Bajo	Alto	Medio	DEMANDAS LEGALES, CLAUSSURA DEL ESTABLECIMIENTO	REVISIÓN DE LEYES	DEMANDAS, LLAMADOS DE ATENCIÓN, CITACIONES	MENSUAL
PROCESOS OPERATIVOS	COMERCIALIZACION	NEGOCIACION CON CLIENTES	MALA NEGOCIACIÓN	Bajo	Medio	Bajo	PERDIDA DE CLIENTES			ANUAL
	OPERACIONES	CONTRATOS	FUGA DE INFORMACIÓN	Medio	Alto	Alto	ENTREGAR A LA COMPETENCIA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	INVESTIGACIÓN DEL PERSONAL		ANUAL
		MANUAL DE CALIDAD	AMENAZAS DEL PRODUCTO	Bajo	Alto	Medio	CONTAMINACIÓN / PRODUCTO FALSIFICADO	REVISIÓN DE PRODUCTO	# DE INSPECCIONES	DIARIA
		PROCESO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN (DOCUMENTACIÓN, CERTIFICADOS, CIAS LEGALMENTE CONSTITUIDAS)	SEGURIDAD DE ASOCIADOS DE NEGOCIO	Bajo	Alto	Medio	RECEPCIÓN DE CONTENEDOR CONTAMINADO	EVALUACIÓN DE ASOCIADOS DE NEGOCIOS (RUC, OBLIGACIONES PATRONALES, REFERENCIAS BANCARIAS, ETC)	ACEPTACIÓN / RECHAZO DE ASOCIADO DE NEGOCIO	ANUAL
	ASOCIADOS DE NEGOCIOS	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	COMPORTAMIENTO INAPROPIADOS DEL EMPLEADO	Medio	Alto	Alto	LAVADO DE ACTIVO, OPERACIONES SOSPECHOSAS, ETC	CAPACITACIÓN	<u>CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN</u>	
	TALENTO HUMANO	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	DISPONIBILIDAD DE GENTE TALENTOSA	Medio	Alto	Alto	FALTA DE MORALIDAD, INTEGRIDAD Y HONRADEZ	EVALUACIÓN	<u>CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN</u>	SE MESTRAL
		SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	DOCUMENTACIÓN FALSA	Bajo	Bajo	Muy Baja	PÉRDIDA DE PERSONAL CLAVE POR ENFERMEDAD, ACCIDENTE, RETIRO, ETC	REVISIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES	<u>CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN</u>	ANUAL
		SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y CIBERSEGURIDAD	PERDIDA DE INFORMACIÓN	Bajo	Alto	Medio	INFORMACIÓN FALSA / INCOMPLETA.	RESALDO EN LA NUBE	CAPICADAD DEL DRIVE	MENSUAL
CONTABILIDAD	GESTION DE RIESGO	PANDEMIA / VIRUS / GUERRAS / ETC	Medio	Alto	Alto	FALLA DEL SERVIDOR	BIOSEGURIDAD	VENTAS	MENSUAL	
FACTORES AMBIENTALES	OPERACIONES	GESTION DE RIESGO	VEDA	Alta	Alta	Alto	DOS PERIODOS ANUALES EN LAS CUALES SE PROHIBE LA CAPTURA DE LA MATERIA PRIMA (CANGREJO)	ACTUALIZACIONES MINISTERIALES		MENSUAL
	OPERACIONES	GESTION DE RIESGO	CAMBIOS CLIMATICOS	Alta	Alta	Alto	CAMBIOS CLIMATICOS PARA LA CAPTURA DEL CANGREJO, POR SER UN CRUSTACEO QUE HABITA EN LOS MANGLARES	PRONOSTICOS DEL INAMHI		MENSUAL

Tabla 8: Matriz de riesgos  
Elaborado por: Autor

## Capítulo 5: Financiación

### 5.1 Proyecciones de ingresos y egresos

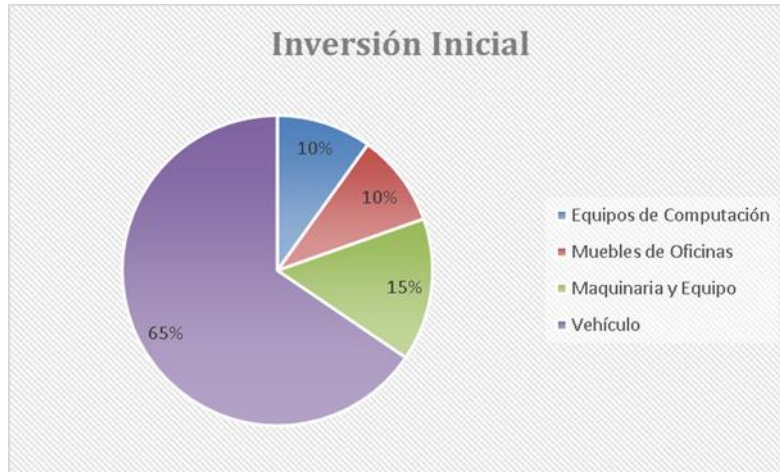


Figura 10: Inversión inicial

Elaborado por: Autor

En cuanto a la inversión inicial de los activos se ha establecido una inversión de \$21,370 de los cuales el 61% corresponde a la inversión en el furgón por un valor de \$14,000, mismos que se encuentra adecuado para mantener la cadena de frío y la calidad de los productos desde las bodegas del proveedor a nuestras instalaciones y desde nuestras instalaciones hacia las bodegas de la aerolínea.

Posteriormente se encuentra la maquinaria y equipos con una inversión del 15% equivalente \$3,180, en esta inversión entran los congeladores y Balanzas, mismos que serán usados para el mantenimiento del producto y su respectivo control de peso, posteriormente encontramos el 10% con los muebles de oficina y 10% los equipos de computación. Adicional a lo antes mencionado se ha establecido un valor en efectivo o caja de \$74,287, mismo que servirá para financiar las operaciones de la empresa, durante los 3 primeros meses de actividad comercial.

<b>Balance de Activos Fijos (Inversión Inicial)</b>					
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Vida Útil (años)</b>	<b>Valor de Desecho</b>
<b>Equipos de Computación</b>			<b>\$ 2.120,00</b>	3	\$ 699,60
Laptop	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00		
Computadora de Escritorio	3	\$ 250,00	\$ 750,00		
Impresoras	1	\$ 150,00	\$ 150,00		
Proyector	1	\$ 120,00	\$ 120,00		
<b>Muebles de Oficinas</b>			<b>\$ 2.070,00</b>	10	\$ 207,00
Escritorios	5	\$ 180,00	\$ 900,00		
Sillones Ejecutivos	5	\$ 40,00	\$ 200,00		
Anaqueles y archivadores	5	\$ 70,00	\$ 350,00		
Mesa Acero Inoxidable	1	\$ 320,00	\$ 320,00		
Estante	2	\$ 150,00	\$ 300,00		
<b>Maquinaria y Equipo</b>			<b>\$ 3.180,00</b>	5	\$ 636,00
Congeladores	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00		
Balanza Industrial - Grande	1	\$ 500,00	\$ 500,00		
Balanza Industrial - Pequeña	3	\$ 60,00	\$ 180,00		
<b>Vehículo</b>			<b>\$ 14.000,00</b>	5	\$ 2.800,00
Camión	1	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00		
<b>TOTAL DE INV. INICIAL ACT. FIJOS</b>			<b>\$ 21.370,00</b>		<b>\$ 4.342,60</b>

Tabla 9: Balanza de activos fijos

Elaborado por: Autor

## 5.2 Gastos fijos mensuales

<b>Gastos Fijos Mensuales</b>		
Gerente General	\$ 1.827,67	
Asistente - Gerencia General	\$ 692,58	
Jefe de Operaciones	\$ 991,28	
Contador	\$ 991,28	
Jefe de Ventas / Marketing Internacional	\$ 1.230,25	
Local Arrendado	\$ 350,00	
Bróker	\$ 41,67	
<b>Total</b>		<b>\$ 6.124,73</b>
<b>Gastos Variables Mensuales</b>		
Gastos Generales	\$ 250,00	
Servicios Básicos	\$ 400,00	
Marketing	\$ 2.500,00	
Gastos Varios	\$ 300,00	
<b>Total</b>		<b>\$ 3.450,00</b>
<b>Costo Total Mensual</b>		<b>\$ 9.574,73</b>

Tabla 10: Gastos fijos mensuales

Elaborado por: Autor

En cuanto a los gastos fijos mensuales se ha establecido un total de \$9.574,73 destinados para sueldos y salarios, decimos tercero, décimo cuarto, aportación al IESS, correspondiente a una plantilla de 5 personas ya indicada en el organigrama mencionado con anterioridad, adicional se estableció un arriendo de \$350 mensual y el pago del broker por un total de \$500, por otra parte, los gastos variables ascienden a \$3,450 mensual.

### 5.3 Estructura de capital y financiamiento

Años	Dividendo	Interés	Amortización del Capital	Saldo Absoluto
0	-	-	-	\$ 35.572,36
1	\$9.383,90	\$3.557,24	\$5.826,66	\$29.745,70
2	\$9.383,90	\$2.974,57	\$6.409,33	\$23.336,37
3	\$9.383,90	\$2.333,64	\$7.050,26	\$16.286,11
4	\$9.383,90	\$1.628,61	\$7.755,29	\$8.530,82
5	\$9.383,90	\$853,08	\$8.530,82	\$0,00

Tabla 11: Estructura del financiamiento

Elaborado por: Autor

Como ya se estableció con anterioridad la inversión en activos asciende a \$21.370 y el efectivo a \$49.774,73, con un total de inversión inicial de \$71.144,73, de los cuales el 50% se obtendrá mediante financiamiento propio y el 50% mediante crédito bancario con una tasa de interés del 10% a un periodo de 5 años, con dividendos anuales de \$9.383,90, cabe mencionar que dicho préstamo se efectuara al Banco Pichincha mediante su servicio de “Crédito para tu negocio, fácil y rápido”, para lo cual es necesario los siguientes requisitos:

- Dos copias legibles de cédulas y papeletas de votación de deudor, garante y cónyuges.
- Copia de planilla actual de un servicio básico de deudor y garante de los últimos 2 meses.
- Documentos que certifiquen al menos un año de experiencia en el negocio.
- Certificado de ingresos, Impuesto predial si aplica.
- Estabilidad mínima de local de seis meses.
- Garante.

- Copia certificada con dos años de vigencia de poder especial ante notario o cónsul de cónyuge en el extranjero.
- Declaración juramentada o información sumaria.
- Guía de remisión – transporte sin afiliación.
- Copia de matrícula de vehículo, si aplica.
- Seguro agrícola, si aplica. \*
- Todos los créditos cuentan con un seguro de desgravamen para deudor y codeudor. \*
- Servicio exequial. \*

(Banco Pichincha, 2022)

## 5.4 Estados de resultados proyectado

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		\$ 632.800	\$ 645.456	\$ 658.365	\$ 671.532	\$ 684.963
(-)Costos Variables		483.080\$	\$ 498.587	\$ 499.958	\$ 501.374	\$ 502.835
(-)Costos Fijos		\$ 72.997	\$ 75.340	\$ 77.758	\$ 80.254	\$ 82.831
(-)Intereses		\$ 3.557	\$ 2.975	\$ 2.334	\$ 1.629	\$ 853
(-)Depreciación		\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.350
<b>Total Costos y Gastos</b>		\$ 563.984	\$ 581.251	\$ 584.400	\$ 587.607	\$ 590.868
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$ 68.816	\$ 64.205	\$ 73.965	\$ 83.926	\$ 94.095
Impuestos		\$ 41.400	\$ 42.729	\$ 44.101	\$ 45.516	\$ 46.977
<b>Utilidad Neta</b>		\$27.416	\$21.476	\$29.865	\$38.410	\$47.117
(+)Depreciación		\$4.349,67	\$4.349,67	\$4.349,67	\$4.349,67	\$4.349,67
Inversión	-\$21.370					
Préstamo	\$35.572					
Amortización		\$5.827	\$6.409	\$7.050	\$7.755	\$8.531
Capital de Trabajo	-\$49.775					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$35.572</b>	<b>\$25.939</b>	<b>\$19.416</b>	<b>\$27.164</b>	<b>\$35.004</b>	<b>\$42.936</b>

Tabla 12: Estado de resultado proyectado

Elaborado por: Autor

En cuanto al primer periodo hemos proyectado un ingreso aproximado de \$645 mil, correspondiente a 2 exportaciones de Tarrina de Cangrejo mensual, durante 10 meses. Y de 2 exportaciones de Tarrinas de Jaiba mensual durante 2 meses, en base a lo antes mencionado se espera una utilidad durante este primer periodo de \$25.939 equivalente a una utilidad neta de \$2.285 mensual, cabe mencionar que los meses de exportación de jaiba solo corresponde al periodo en donde se encuentra la veda del cangrejo.



## 5.5 Análisis de rentabilidad

Formulación de Datos	
Inversión Inicial	\$ -71.144,73
F1 =	\$ 27.416,40
F2 =	\$ 21.476,06
F3 =	\$ 29.864,51
F4 =	\$ 38.409,54
F5 =	\$ 47.117,41
n =	5
i =	10%

<b>VAN =</b>	<b>\$ 49.456,17</b>
<b>TIR =</b>	<b>32%</b>

Tabla 13: Análisis de rentabilidad

Elaborado por: Autor

En cuanto al análisis de la rentabilidad del presente proyecto, se ha establecido a obtener el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), en el cual el primero nos arroja un valor de \$49.456,17 y el segundo un 32%, demostrando así la rentabilidad y viabilidad del negocio.

## 5.6 Punto de equilibrio

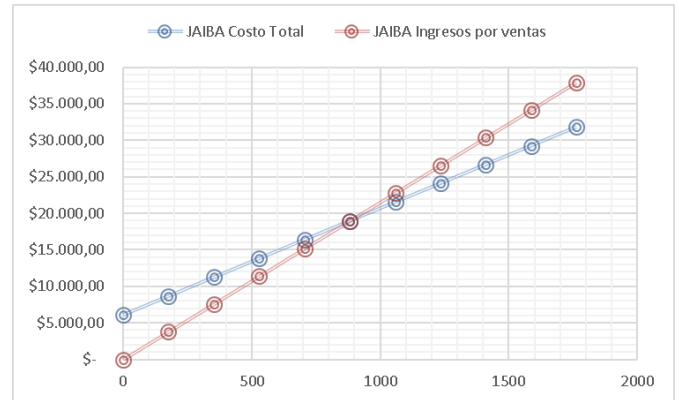
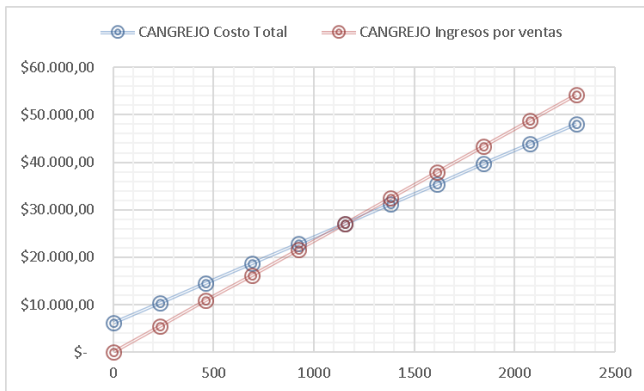


Figura 11: Punto de equilibrio cangrejo y jaiba

Elaborado por: Autor

Cabe mencionar que durante los 10 meses de exportación de cangrejo se ha establecido un punto de equilibrio de 1.153 tarrinas de cangrejo mensualmente, mientras que las jaibas se establecieron 882 tarrinas de cangrejo mensualmente durante 2 meses de periodo de venta, cabe mencionar que la venta de jaiba solo se realizara durante los 2 meses de veda del cangrejo. Esto considerando un precio de venta de \$23,50 la tarrina de cangrejo y de \$21,50 la tarrina de jaiba.

## 5.7 Indicadores Financieros

Periodo	Saldo de la Inversión	Flujo de Caja	Rentabilidad Exigida	Recuperación de la Inversión
1	\$35.572,36	\$25.939,40	\$5.187,88	\$20.751,52
2	\$14.820,84	\$19.416,40	\$3.883,28	\$15.533,12
3	-\$712,28	\$27.163,91	\$5.432,78	\$21.731,13
4	-\$22.443,40	\$35.003,92	\$7.000,78	\$28.003,13
5	-\$50.446,54	\$42.936,26	\$8.587,25	\$34.349,01

Tabla 14: Payback

Elaborado por: Autor

Mediante el PAYBACK calculado en el presente proyecto, podemos identificar el periodo de recuperación de la inversión en base a los flujos de cajas proyectados y la rentabilidad exigida, en donde podemos observar que el saldo de la inversión se encuentra negativa en el tercer año, mismo que representa el periodo en el cual se ha recuperado la inversión inicial.

$$\text{ROE} = \frac{\$ 27.416,40}{\$ 35.572,36} = 0,77$$

$$\text{ROA} = \frac{\$ 27.416,40}{\$ 21.370,00} = 1,28$$

Por otra parte, en cuanto a la rentabilidad financiera (ROE), misma que genero un resultado de 0.77 y la cual nos muestra el grado de relación entre el beneficio neto y los fondos propios, mientras que la rentabilidad sobre los activos (ROA) asciende a 1.28, esto debido a que la inversión se centra en el almacenamiento y exportación del producto y no en la producción, ambos indicadores nos muestran la rentabilidad del negocio.

## 5.8 Análisis de sensibilidad del negocio

Inversión Inicial	Disminución de las Ventas	VAN	TIR
\$ -71.144,73	0%	\$ 49.456,17	32%
\$ -71.144,73	20%	\$ 25.335,99	22%
\$ -71.144,73	40%	\$ 1.215,81	11%
\$ -71.144,73	49%	\$ -9.638,27	5%
\$ -71.144,73	60%	\$ -22.904,37	-2%

Tabla 15: Análisis de sensibilidad

Elaborado por: Autor

Si nuestros flujos de efectivos disminuyen en un 20% el valor actual neto de nuestro negocio también disminuye a \$25.335,99 y una TIR del 22%, por lo cual nuestro negocio sigue siendo rentable, situación similar encontramos si el flujo de efectivo disminuye un 40%, sin embargo si las ventas caen a un 49%, podemos encontrar que a pesar del crecimiento de las ventas el VAN ya presente valores negativos, por lo cual el negocio deja de ser rentable o es incapaz de generar la rentabilidad mínima estipulada por los gerentes de la empresa.

## **5.9 Aspectos críticos para la sostenibilidad**

Para que el negocio sea sostenible a lo largo de los periodos debe cumplir dos condiciones:

- Durante los 10 meses de venta de cangrejo, la venta debe ascender a un mínimo de 1.153 tarrinas en cada mes, caso contrario los costos fijos y variables serán superiores a los ingresos.
- Durante los 2 meses de venta de jaiba, la venta debe ascender a un mínimo de 882 tarrinas en cada mes, caso contrario los costos fijos y variables serán superiores a los ingresos.

## **5.10 Responsabilidad Social del Proyecto**

En cuanto a la responsabilidad social del presente proyecto se ha establecido en dos puntos:

- Respetar los periodos de veda de los productos y así no afectar a la reproducción y la existencia de la especie, de tal manera que se pueda asegurar la sostenibilidad de la especie y así asegurar la oferta en los próximos periodos.
- Impulsar las ventas de la pesca artesanal de los cangrejos y las jaibas, puesto que, para la cantidad de tarrinas necesarias para la exportación, se necesita alrededor de 300 planchas de cangrejo, las cuales son adquiridas a este pequeño grupo dedicado a la pesca artesanal.

## **Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones**

La probabilidad de ingreso de nuevos productos sustitutos o el factor ecológico que pueda generar escasez en la producción del cangrejo en ciertos momentos del año siempre estará presente, por ende, es importante tener en cuenta que lograr relaciones a largo plazo con cadenas de supermercados en Estados Unidos será una estrategia relevante para mantener optimización de costos y continuar siendo competitivos en el mercado.

No solo se va a vender un producto el cual apunta a ser un proyecto rentable y con una proyección de ventas importante, sino que se va a vender a los consumidores un producto que los haga recordar los sabores de su lugar de nacimiento. El poder llegar a los consumidores con un producto de consumo típico en Ecuador, es venderles la experiencia de que puedan sentirse de nuevo, así sea por unos minutos, en casa. Por otro lado, a los consumidores extranjeros que no sean oriundos de Ecuador se les ofrece la oportunidad de experimentar sabores únicos del país para que se enamoren de los mismos y se fomente lo que es más Ecuador en el mundo.

Esta debe ser una oportunidad importante para que emprendedores o microempresarios ecuatorianos decidan salir de su zona de confort y apuntar a ingresar a mercados extranjeros con productos procesados similares o nuevos, dejar de lado el solo ofrecer materia prima sino cambiar de lleno la estrategia de matriz productiva. Esto no solo potenciará a la economía ecuatoriana, sino que los costos logísticos o de fletes serán más accesibles al haber mayor oferta.

## **Bibliografía:**

- Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (s.f.). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Banco mundial. (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- Banco Pichincha. (08 de 11 de 2022). Banco Pichincha. Obtenido de Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/principal/microempresarios/creditos/negocio>
- Berselli, C. d. (2018). Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_isoref&pid=S1851-17322018000300007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1851-17322018000300007&lng=es&tlng=es)
- Caviedes, A. (2021). Vitalis. Obtenido de <https://vitalis.net/blog/los-desafios-ambientales-de-biden-2021/#:~:text=Los%20problemas%20que%20afectan%20el,jubilaciones%20aceleradas%20del%20capital%20humano>
- Ecuador, G. d. (2021). gob.ec. Obtenido de Primera veda del año del cangrejo rojo regirá del 01 de febrero al 02 de marzo: <https://www.produccion.gob.ec/primera-veda-del-ano-del-cangrejo-rojo-regira-del-01-de-febrero-al-02-de-marzo/#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Producción%2C%20Comercio,proc esamiento%20y%20la%20comercialización%20interna>
- García. (enero de 2018). Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4321/s1699-714x2020000100014>
- Importer, B. F. (24 de 2 de 2021). Ecuador Food Importers and Food Import Trends 2021. Obtenido de <https://bestfoodimporters.com/ecuador-food-importers-and-food-import-trends-2021/>
- Lomas, E. (2010). Plan de evaluación y manejo del cangrejo rojo. Obtenido de [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/Articulo\\_concha\\_cangrejo.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/Articulo_concha_cangrejo.pdf)
- Loor, J. V. (septiembre de 2021). Universidad Guayaquil. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55481>
- Mandell, B. F. (8 de 10 de 2020). Manual MSD. Obtenido de Gota: <https://www.msdmanuals.com/es-ec/hogar/trastornos-de-los-huesos,-articulaciones-y-musculos/artritis-por-pirofosfato-cálcico-y-gota/gota>
- Peña, M. (2019). Pesquería del cangrejo rojo. Obtenido de [https://proyectomarinocostero.com.ec/wp-content/uploads/2020/05/INF.-FINAL-CONVENIO-CI-INP-Cangrejo\\_-2019.pdf](https://proyectomarinocostero.com.ec/wp-content/uploads/2020/05/INF.-FINAL-CONVENIO-CI-INP-Cangrejo_-2019.pdf)
- Perdomo, J. (14 de 01 de 2021). Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca. Obtenido de <https://srp.produccion.gob.ec/wp->

content/uploads/2021/07/ACUERDO-MPCEIP-SRP-2021-0016-A-VEDA-REPRODUCCION-CANGREJO-ROJO-2021.pdf

- Ponce, I. G. (20 de 8 de 2020). Cuidate+. Obtenido de El cangrejo: ¿qué propiedades y beneficios tiene para la salud?: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2020/08/19/cangrejo--propiedades-beneficios-salud-174372.html>
- Porter, M. (1980). Aiteco. Obtenido de Cadena de Valor de Michael Porter: <https://www.aiteco.com/cadena-de-valor/>
- ProEcuador. (2021). Guía del exportador. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- Registrar Corp. (s.f.). Obtenido de [https://www.registrarcorp.com/es/about/?lead\\_source=Google%20Ad&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=fda&utm\\_content=55811585165&utm\\_campaign=1482176628&matchtype=p&device=c&gclid=Cj0KCQjwio6XBhCMARIsAC0u9aFSUkmlrq3R8PPtui\\_MKK9GRlP49IJ5QIuLov\\_2yDUFp](https://www.registrarcorp.com/es/about/?lead_source=Google%20Ad&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=fda&utm_content=55811585165&utm_campaign=1482176628&matchtype=p&device=c&gclid=Cj0KCQjwio6XBhCMARIsAC0u9aFSUkmlrq3R8PPtui_MKK9GRlP49IJ5QIuLov_2yDUFp)
- Ricardo, D. (31 de 3 de 2021). Jesuite educacio . Obtenido de ¿Qué es la teoría de la ventaja comparativa en el comercio internacional?: <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-la-teoria-de-la-ventaja-comparativa-en-el-comercio-internacional/#:~:text=La%20teoría%20desarrollada%20por%20David,consiga%20una%20mayor%20ventaja%20comparativa.>
- Santander Trade markets. (03 de 2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/entorno-legal/#:~:text=El%20sistema%20legal%20del%20pa%C3%ADs,legal%20con%20un%20tribunal%20supremo>
- Servicio nacional de aduana del Ecuador. (s.f.). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Servicio nacional de aduana del Ecuador. (15 de 11 de 2021). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/#:~:text=Las%20actividades%20a%20seguir%20para,por%20parte%20del%20dep%C3%B3sito%20temporal.>
- Smith, A. (31 de 3 de 2021). Jesuite educacio . Obtenido de ¿Qué es la teoría de la ventaja comparativa en el comercio internacional?: <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-la-teoria-de-la-ventaja-comparativa-en-el-comercio-internacional/#:~:text=La%20teoría%20desarrollada%20por%20David,consiga%20una%20mayor%20ventaja%20comparativa.>
- Swissinfo.ch. (14 de 12 de 2021). Latinos suponen dos tercios de nueva población neoyorquina en pasada década. Obtenido de [https://www.swissinfo.ch/spa/ee-uu-latinos\\_latinos-suponen-dos-tercios-de-nueva-población-neoyorquina-en-pasada-](https://www.swissinfo.ch/spa/ee-uu-latinos_latinos-suponen-dos-tercios-de-nueva-población-neoyorquina-en-pasada-)



década/47192170#:~:text=De%20los%2020%2C2%20millones,dados%20a%20  
conocer%20por%20Naleo.

Toniut, R. (23 de septiembre de 2020). THE USE OF THE BUSINESS MODEL FOR  
BUSINESS INNOVATION:. Obtenido de  
[https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR\\_22\\_08.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf)